



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESTUDIO SOBRE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE TÉ,
EN MORELIA, MÉXICO Y NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:
MARIANA MACOUZET RAMIREZ

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. AMÉRICA IVONNE ZAMORA TORRES
CODIRECTOR DE TESIS:
DR. ANDRÉS ESTEBAN MASILO

MORELIA, MICHOACÁN A MAYO DE 2017.

Dedicatorias

A mi bebé, como símbolo de mi amor y mi esfuerzo.

A mis padres, por su entrega incondicional, su impecable ejemplo y su compromiso de brindar siempre lo mejor.

A Mariano, por su comprensión y su valioso apoyo.

A mis hermanos, cómplices de cada aventura.

A mis abuelos, de sangre y políticos, en la Tierra y en el Cielo, por ser ejemplo de integridad y benevolencia.

A mis suegros, por estar presentes en cada momento importante, y hacerlo especial.

A mis cuñadas, por su cariño y compañía.

A toda mi familia, que me brindó su interés y compañerismo en este proyecto.

A mis amigos, por comprenderme y animarme.

Agradecimientos

A mi directora de tesis, la doctora América Ivonne Zamora Torres, por ser una guía valiosa y admirable. A mi codirector de tesis, el doctor Andrés Esteban Masilo, por orientarme y apoyarme a través de cada etapa dentro de esta labor de investigación. A mis sinodales, los doctores Antonio Fávila Tello, Dora Aguila-socho Montoya y Gerardo Gabriel Alfaro Calderón por sus valiosos comentarios, por dedicarme tiempo y esfuerzo, y por su aportación invaluable a este proyecto.

A mi cotutor de tesis en la ciudad de Nueva York, el doctor Noel Capon, quien contribuyó a la elaboración de este trabajo de investigación con información, asesorías, literatura y mucho apoyo. Su disposición para fungir como mi cotutor hizo posible la estancia en el extranjero que dio como fruto parte de la investigación de campo para el estudio de competitividad realizado.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haber hecho posible la dedicación exclusiva y el máximo aprovechamiento en este programa de posgrado, mediante el apoyo económico y académico brindado.

Al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, y a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por proveerme de todas las herramientas necesarias para formarme en la investigación. A todos los maestros de quienes tuve el honor de aprender, por su gran entrega y dedicación.

A los empresarios y trabajadores de los salones de té entrevistados, por su amable disposición y apreciable colaboración en un proyecto académico y de investigación orientado a la competitividad de dicho sector.

Índice

Relación de tablas, figuras y gráficas	vi
Siglas y abreviaturas	viii
Glosario de términos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1

Capítulo I. Fundamentos de la investigación

Introducción	4
1.1. Problemática	4
1.1.1. Estudios empíricos sobre competitividad	5
1.1.2. Planteamiento del problema	7
1.1.3. Descripción del problema	8
1.1.4. Preguntas de la investigación	10
1.1.4.1. Pregunta general	10
1.2. Objetivos de investigación	10
1.2.1. Objetivo general	10
1.3. Justificación	10
1.3.1. Trascendencia y conveniencia	11
1.3.1.1. Relevancia social	11
1.3.1.2. Relevancia teórica	12
1.3.1.3. Utilidad metodológica	13
1.3.2. Horizonte temporal y espacial	15
1.3.3. Viabilidad de la investigación	15
1.4. Tipo de investigación	16
1.5. Método	16
1.6. Hipótesis de la investigación	18
1.6.1. Hipótesis general	18
1.7. Identificación de variables	18
1.7.1. Función general	18
1.7.1.1. Variable dependiente	18
1.7.1.2. Variables independientes	19
1.8. Instrumentos	19
1.8.1. Instrumentos cuantitativos	19
1.8.2. Instrumentos cualitativos	19
1.9. Universo y muestra de estudio	20
1.10. Alcances y limitaciones de la investigación	24

Capítulo II. Enfoques teóricos sobre competitividad

2.1.	Definiendo competitividad	27
2.2.	Perspectivas y fundamentos teóricos sobre competitividad	30
2.2.1.	La ventaja competitiva	30
2.2.2.	Perspectiva basada en los recursos	31
2.2.3.	Teoría evolutiva	33
2.2.4.	Competitividad sistémica	34
2.3.	Midiendo competitividad	35
2.3.1.	Modelos para la medición de la competitividad	35
2.3.1.1.	Competitividad sistémica	35
2.3.1.2.	Michael E. Porter	36
2.3.1.3.	José Sánchez Gutiérrez	37
2.3.1.4.	Joel Bonales, Eunice Gallegos, América Zamora & Odette Delfín	37
2.3.1.5.	Pablo M. Chauca Malásquez	37
2.3.1.6.	Javier Chávez Ferreiro, Joel Bonales Valencia & Genaro Sánchez Barajas	38
2.3.1.7.	Boston Consulting Group	38
2.3.1.8.	Chicago Tradition	38
2.3.1.9.	Perspectiva basada en los recursos	38
2.3.1.10.	Dynamic capabilities approach	39
2.3.1.11.	Tendencias de acuerdo con Richard P. Rumelt, Dan Schendel & David J. Teece	39
2.3.1.12.	Transaction cost economics	39
2.3.1.13.	Agency theory	40
2.3.1.14.	Game theory	40
2.3.1.15.	Evolutionary economics	40
2.3.2.	Tabla de frecuencias	40

Capítulo III. Las empresas comercializadoras de té en Morelia y en Nueva York

3.1.	Situación geográfica de Estados Unidos Mexicanos	46
3.1.1.	Información geográfica de México	46
3.1.2.	Información geográfica de Michoacán	47
3.1.3.	Información geográfica de Morelia	48
3.2.	Situación geográfica de Estados Unidos de América	49
3.2.1.	Información geográfica de Estados Unidos de América	49
3.2.2.	Información geográfica del estado de Nueva York	50
3.2.3.	Información geográfica de la ciudad de Nueva York	51
3.3.	El té y sus antecedentes	53
3.3.1.	La historia del té	54
3.3.1.1.	El té en China	54
3.3.1.2.	La ceremonia japonesa del té	57
3.3.1.3.	El té en Occidente	59
3.3.2.	Tipos de té	61
3.3.3.	Proceso de producción del té	64

3.3.4.	Características del té	66
3.3.5.	La producción de té en el mundo	67
3.3.6.	El consumo de té	69
3.3.6.1.	La demanda del té	72
3.3.6.2.	El consumo de té en México	73
3.3.6.3.	El consumo de té en Estados Unidos	74
3.4.	Las empresas comercializadoras de té	75
3.4.1.	Las empresas comercializadoras de té en el mundo	77
3.4.1.1.	Las empresas comercializadoras de té en Morelia	79
3.4.1.2.	Las empresas comercializadoras de té en Nueva York	83

Capítulo IV. Diseño metodológico de la investigación

4.1.	Diseño de la investigación	86
4.1.1.	Enfoque de la investigación	87
4.1.2.	Alcance de la investigación	89
4.1.3.	VARIABLES de la investigación	91
4.1.4.	Población y muestra	91
4.2.	Cuestionario	94
4.2.1.	Prueba piloto	95
4.3.	Escala de medición	95
4.3.1.	Escalamiento tipo Likert	96
4.3.1.1.	Escalas tipo Likert para medir la competitividad	97
4.3.1.1.1.	Escalas para medir la competitividad de cada variable	98
4.4.	Etapas del proceso metodológico	99

Capítulo V. Análisis e interpretación de resultados

5.1.	Aplicación de cuestionarios	101
5.2.	Análisis de resultados	102
5.2.1.	Competitividad por variable	103
5.2.2.	Competitividad total	106
5.2.3.	Empresas ordenadas por su competitividad	107
5.2.3.1.	Competitividad total	107
5.2.3.2.	Competitividad por variable	108
5.2.3.2.1.	Finanzas	108
5.2.3.2.2.	Mercadotecnia	109
5.2.3.2.3.	Calidad	110
5.2.3.2.4.	Innovación	111
5.3.	Análisis estadístico de los ítems del cuestionario	112
5.4.	Análisis estadístico de la competitividad	119

Conclusiones	122
Recomendaciones	125
Referencias bibliográficas	128
Anexos	135

Relación de tablas, figuras y gráficas

Gráfica 1. Gasto corriente monetario por familias, en alimento, bebidas y tabaco.....	12
Tabla 2. Proceso de investigación.....	17
Figura 3. Muestra de investigación.....	23
Tabla 4. Tabla de frecuencias.....	42
Figura 5. Mapa de México.....	47
Figura 6. Ubicación de Michoacán.....	48
Figura 7. Mapa de Morelia.	49
Figura 8. Mapa de Estados Unidos de América.....	50
Figura 9. Mapa del estado de Nueva York.....	51
Figura 10. Mapa de los cinco distritos de la ciudad de Nueva York.....	52
Tabla 11. Población por distrito en Nueva York.....	53
Figura 12. La hoja del té.....	54
Figura 13. Té prensado.....	55
Figura 14. Té con cebolla.....	55
Figura 15. Budista Zen.....	56
Figura 16. Cosecha de la hoja del té verde.....	57
Figura 17. La ceremonia japonesa del té.....	58
Tabla 18. Importación anual de té, desde China hacia Inglaterra.....	59
Figura 19. Samovar ruso.....	61
Tabla 20. Variedades de té y sus propiedades.	62
Figura 21. Hoja suelta para preparar té verde.....	64
Gráfica 22. Proceso de producción del té.....	66
Tabla 23. Requerimientos específicos para cultivar té.....	67
Tabla 24. Producción mundial de té en miles de toneladas.....	68
Tabla 25. Consumo mundial de té en miles de toneladas.....	70
Gráfica 26. Consumo de té por categoría, en Latinoamérica.....	71
Gráfica 27. Consumo de té por categoría, en Norteamérica.....	72
Tabla 28. Factores que influyen en la demanda del té.....	73
Figura 29. Bebidas elaboradas a base de té.....	76
Figura 30. Casa de té Teavana.....	77
Figura 31. TWG Tea Salon & Boutique, Singapur.....	79

Figura 32. Therai, salón de té.....	80
Figura 33. Aroma y Sabor, salón de té.....	82
Figura 34. La tienda de las delicias, salón de té.....	83
Figura 35. Alice’s Tea Cup, salón de té en Nueva York.....	85
Gráfica 36. Enfoque cualitativo de la investigación.....	88
Gráfica 37. Alcances de la investigación.....	90
Tabla 38. Ítems y variables del cuestionario.....	95
Gráfica 39. Escala para medir la competitividad total.....	98
Gráfica 40. Escala para medir la competitividad en la variable de finanzas.....	98
Gráfica 41. Escala para medir competitividad en variable mercadotecnia.....	98
Gráfica 42. Escala para medir la competitividad en la variable de calidad.....	98
Gráfica 43. Escala para medir la competitividad en la variable de innovación.....	99
Gráfica 44. Escala para medir la competitividad en finanzas.....	103
Gráfica 45. Escala para medir la competitividad en mercadotecnia.....	103
Gráfica 46. Escala para medir la competitividad en calidad.....	103
Gráfica 47. Escala para medir la competitividad en innovación.....	104
Tabla 48. Competitividad por variable en Morelia.....	104
Tabla 49. Competitividad por variable en Nueva York.....	105
Tabla 50. Competitividad total.....	106
Tabla 51. Jerarquía de competitividad.....	108
Tabla 52. Jerarquía de competitividad en finanzas.....	109
Tabla 53. Jerarquía de competitividad en mercadotecnia.....	110
Tabla 54. Jerarquía de competitividad en calidad.....	111
Tabla 55. Jerarquía de competitividad en innovación.....	112
Tabla 56. Análisis estadísticos para Morelia.....	113
Tabla 57. Análisis estadísticos para Nueva York.....	116
Tabla 58. Competitividad de todos los salones de té analizados.....	119
Tabla 59. Competitividad de los salones de té morelianos.....	120
Tabla 60. Competitividad de los salones de té neoyorquinos.....	121

Siglas y abreviaturas

C.C.	Competitividad en calidad
C.F.	Competitividad en finanzas
C.I.	Competitividad en innovación
C.M.	Competitividad en mercadotecnia
C.T.	Competitividad total
EE.UU.	Estados Unidos de América
EGCG	Epigalocatequina galato
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Km	Kilómetros
Km ²	Kilómetros cuadrados
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
N/A	No aplica
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
SECTUR	Secretaría de Turismo de Michoacán

Glosario de términos

Antioxidante: “Una sustancia que ayuda a prevenir o retrasar el daño oxidante causado por especies de oxígeno reactivo y / o nitrógeno reactivo. El daño oxidante al cuerpo, las células y los tejidos, puede contribuir a enfermedades como cáncer o enfermedades del corazón” (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Calidad: “Es lo adecuado que es el producto o servicio para el uso que se le pretende dar” (Alcalde San Miguel, 2009, p.6).

Competitividad: “En términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta posibilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor” (Lerma Kirchner, 2006, p.14).

Epigallocatequina galato [EGCG]: “La catequina principio en té verdes y negros. La EGCG es un antioxidante fuerte y ha demostrado reducir la formación de tumores en pulmones, esófago y piel, en modelos animales de cáncer humano” (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Finanzas: “(...) Allegarse el dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de ese propósito” (Chauca, 2003, p.38).

Innovación: “Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes” (Villafaña, 2008).

Mercadotecnia: “Función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer (...) qué es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él, dónde y cuándo lo necesitará” (Chauca, 2003, p.38).

Resumen

El presente proyecto de investigación aborda la problemática existente en la industria de la comercialización del té, y plantea un estudio que analice las condiciones en las cuales se encuentra dicho sector en México y en Estados Unidos, más específicamente en las ciudades de Morelia y Nueva York. El objetivo de la investigación es conocer de qué manera han influido la calidad, la innovación, la mercadotecnia y las finanzas, en la competitividad de las empresas dedicadas a la comercialización de este tipo de bebidas, en ambas ciudades.

Tras plantear la problemática, se justifica la relevancia de realizar un estudio sobre la competitividad en el sector, y se aborda un marco teórico que posibilita el estudio del desempeño de las empresas y un análisis comparativo entre ciudades. La propuesta que se plantea en este proyecto es un estudio cuantitativo de carácter científico, mediante la aplicación de cuestionarios diseñados para obtener e interpretar datos estadísticos que permitan asimismo formular conclusiones y recomendaciones sobre la competitividad de las empresas comercializadoras de té, de Morelia y Nueva York. La perspectiva teórica sobre la cual estará sustentada esta tesis maestra, se construye a partir de cuatro teorías sobre competitividad, y algunos de sus aportes a la economía: la ventaja competitiva, la perspectiva basada en los recursos, la teoría evolutiva y la competitividad sistémica.

Se concluyó que la competitividad total de las empresas morelianas y neoyorquinas varía entre los 97 puntos, regular competitividad, y los 143 puntos, muy alta competitividad. Todos los salones de té entrevistados en Morelia y en Nueva York son regularmente competitivos, altamente competitivos o muy altamente competitivos. Ninguna casa de té tiene baja o muy baja competitividad.

Palabras clave: competitividad, empresas comercializadoras, té, calidad, innovación, mercadotecnia, finanzas, Morelia, Nueva York.

Abstract

This research project describes the tea salon industry, and proposes a study to understand the conditions of this sector in Mexico and in the United States, particularly in Morelia and New York. The main objective of the research is to understand how quality, innovation, marketing and finances have influenced the competitiveness of businesses dealing with this beverage, in both cities.

After describing the problem observed, the relevance of a study of competitiveness in the sector is justified. Also, a theoretical framework that enables a study of the performance of businesses and a comparative analysis between cities is suggested. The proposition of this project is a quantitative study of scientific character. Methodology concerns the application of a questionnaire designed to obtain and interpret statistical data leading to conclusions and recommendations regarding competitiveness of tea salons in both Morelia and New York. The theoretical perspective that sustains this master's degree dissertation, is built upon four theories of competitiveness, and some of their contributions to economics: the competitive advantage, the resource based view, the evolutionary economic theory and the systemic competitiveness.

This research concludes that the total competitiveness for tea salons both in Morelia and New York vary between 97 points, or regular competitiveness, and 143 points, or very high competitiveness. All these companies are regularly competitive, highly competitive or very highly competitive. None of the tearooms showed low or very low competitiveness.

Keywords: competitiveness, tea salons, quality, innovation, marketing, finances, Morelia, New York.

Introducción

“El té (*Camellia Sinensis*) es la bebida manufacturada más consumida en el mundo” (Chang, 2015). El presente trabajo de investigación se centra en las empresas comercializadoras de té en Morelia, Michoacán, México y en Nueva York, Nueva York, Estados Unidos de América; y pretende analizar los factores que influyen en su competitividad, y comparar los resultados de estas dos ciudades.

La competitividad, de acuerdo con Lerma Kirchner, “en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta posibilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor” (2006, p.14). Se analizará la relación de competitividad (relativa a las variables calidad, innovación, finanzas y mercadotecnia) que existe entre las empresas objeto de este trabajo de investigación, en ambas ciudades.

El té es una infusión hecha en particular con las hojas del árbol del té; aunque también se le conoce como té a otras bebidas que se realizan mediante una infusión por ejemplo, el té de manzanilla o de canela. Mientras que una infusión no es más que una “bebida que se obtiene de diversos frutos o hierbas aromáticas, como té, café, manzanilla, etc., introduciéndolos en agua hirviendo” (Real Academia Española, 2014).

Existen en el municipio de Morelia, en la localidad de Morelia, tres empresas comercializadoras de té al por menor, mientras que en el distrito de Manhattan, en Nueva York, hay 35. A este tipo de comercios se les conoce como salones o casas de té, un modelo de “negocio enfocado en la venta de una gran variedad de tés puros e infusiones” (Jaramillo, s.f.).

De la alta demanda de esta bebida, que se analiza en el capítulo tres, en contraste con la baja cantidad de empresas comercializadoras de té en la ciudad de Morelia (tres en la cabecera capital), surge la necesidad de aportar información relativa a las diferencias en la competitividad de este tipo de empresas en Morelia, y en Nueva York.

El presente estudio se estructura en cinco capítulos. El capítulo uno es en donde se plantea y describe la problemática a investigar. Se analizan algunos estudios empíricos existentes sobre competitividad. Asimismo, se justifica la relevancia, trascendencia, utilidad y conveniencia de la presente tesis. Se delimita el horizonte temporal y espacial, se habla del tipo de investigación y su viabilidad, del método y los instrumentos. Se abordan las variables observadas, el universo y muestra de estudio, y los alcances y limitaciones de este trabajo. Parte de este capítulo lo constituyen también los objetivos, preguntas e hipótesis de investigación.

El capítulo dos se titula “Enfoques teóricos sobre competitividad”, y constituye un marco teórico producto de la revisión de la literatura realizada. Se define el término “competitividad”, sus fundamentos teóricos, así como su medición y los modelos utilizados para ésta. Se abordan los temas de la ventaja competitiva, la perspectiva basada en los recursos, la teoría evolutiva y la competitividad sistémica.

El capítulo tres es un marco referencial para establecer un contexto y proveer de información sobre los fenómenos a estudiar. Trata de la situación geográfica de los Estados Unidos Mexicanos y los Estados Unidos de América, y en particular de los estados de Michoacán y Nueva York, y las ciudades de Morelia y Nueva York. También brinda información y antecedentes sobre el té, tales como su historia, la ceremonia del té, su legado en el mundo; también, los tipos y características de té, su proceso de elaboración y datos sobre su consumo, demanda y producción a lo largo del planeta. Finaliza con información sobre las empresas comercializadoras de té, en particular aquellas que se encuentran localizadas en Morelia y en Nueva York.

El capítulo cuatro es un diseño de la metodología a utilizar para este estudio. Aborda aspectos tales como el enfoque, el alcance, las variables, la población y muestra, el cuestionario y su prueba piloto, la escala de medición y las etapas del proceso metodológico llevado a cabo en el marco de la presente investigación científica.

El capítulo cinco, es en donde se analizan y se presentan los resultados. Se aborda la aplicación de los cuestionarios, se presenta la competitividad total y por variable, se ordenan las empresas en orden y se realizan análisis estadísticos de los

ítems del cuestionario y de los datos de competitividad. Más adelante, se formulan conclusiones pertinentes a la investigación, y se abordan futuras líneas de investigación, así como algunas recomendaciones que son planteadas.

Capítulo I. Fundamentos de la investigación

Introducción

El concepto de competitividad, en sus distintos niveles económicos de estudio, es trabajado y puesto a prueba por diversos autores, debido a que “los cambios productivos, tecnológicos y financieros que se vienen procesando a nivel mundial y la revitalización del orden económico global actual, han puesto en boga el estudio y la búsqueda de la competitividad tanto por las naciones como por las empresas” (Chauca, 2003, p.12).

Asimismo, “la competitividad es un imperativo que es buscado diligentemente, debido a que resulta en continuidad y expansión” (Rendón-Trejo, Morales-Alquicira & Guillén-Mondragón, 2015, p.88). De esta forma, la competitividad es, de hecho, un asunto de supervivencia para las firmas, así como para los sectores o industrias en los cuales éstos se encuentran (Bonales Valencia & Lara Hernández, 2012).

Este capítulo constituye los fundamentos de la investigación. En primer lugar, se abordarán estudios empíricos ya existentes. Después, se planteará el problema y se redactarán las preguntas de investigación, para más adelante construir los objetivos de la misma. Se procederá a exponer la justificación del trabajo, y se delimitará éste. Asimismo, se plantearán las hipótesis que se trabajarán en la tesis, se revisarán las variables, y, por último, se analizarán los alcances, el método de investigación y las limitaciones del trabajo.

1.1. Problemática

En este apartado se planteará el problema de investigación que atañe a la presente tesis. Se analizarán estudios empíricos existentes y después, se describirá la problemática observada, y se formularán las preguntas pertinentes a este trabajo.

1.1.1. Estudios empíricos sobre competitividad

Un estudio de competitividad de las empresas comercializadoras de té en Morelia y Nueva York podría comparar la competitividad en dicho sector, relativa a los factores de éxito que influyen en ésta. Otros estudios sobre competitividad se han realizado para determinar las variables clave que pueden impulsar la competitividad de los países en distintos niveles económicos y para los diferentes sectores de actividad. Los siguientes son ejemplos de investigaciones empíricas sobre competitividad.

I. Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana

Desde el punto de vista de la administración estratégica, se diseñó y puso en práctica una metodología para medir la competitividad de 10 empresas micro, pequeñas y medianas [mipymes] morelianas, manufactureras y en operación, de la ciudad de Morelia. Se construyeron dos cuestionarios para recoger información, uno sobre el entorno externo y otros sobre el entorno interno. Posteriormente se calculó la competitividad, y se procesaron los datos con los programas EXCEL y SPSS. Las variables propuestas para estudiar la competitividad de las empresas fueron estilo de dirección, tipo de organización, producción, tecnología, finanzas y mercadotecnia. Se concluyó que el nivel de competitividad de las empresas no es muy alto. De acuerdo con el investigador, fue posible poner en evidencia la relación que existe entre las variables independientes y la dependiente (Chauca, 2003); resaltando que la relación entre competitividad y finanzas, mercadotecnia y producción es alta, mientras que la correlación que existe entre competitividad y tipo de organización y estilo de dirección no es alta ni generalizable. De estas dos últimas variables, se notó que su relación con la competitividad de empresas dentro de sector de los alimentos, bebidas y tabaco es todavía menos representativa.

II. Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México

En este artículo se presentan los resultados de una investigación desarrollada en México para relacionar las variables del entorno interno: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, en 407 pequeñas y medianas empresas [pymes]. “La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis; trabajo de campo y análisis de datos; determinación de resultados y conclusiones del estudio” (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema & Sánchez Trejo, 2009, p.1). Se concluyó que los factores que fueron representativos al incidir sobre calidad fueron innovación, tecnología y planeación estratégica. Por esta razón, argumentan que las “Pequeñas y Medianas Empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico” (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema & Sánchez Trejo, 2009, p.1).

III. La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera (un estudio empírico)

Este estudio empírico tenía como objetivo relacionar la innovación y el capital intelectual con la competitividad de 150 pymes manufactureras de Aguascalientes, México, mediante un “Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de cada uno de los bloques utilizados, así como un Análisis de Ecuaciones Estructurales con la finalidad de comprobar si la estructura del modelo está correctamente diseñada” (Rangel Magdaleno, Aguilera Enriquez & González Adame, 2012, p.1199). Se concluyó que la innovación y el capital intelectual incidieron representativamente en la competitividad de las empresas objeto del estudio.

IV. La competitividad de las pymes morelianas

En esta investigación se analizaron los datos de 39 empresas pymes de Morelia, mediante un cuestionario que contemplaba los siguientes aspectos: mercado, tecnología, sistemas administrativos, calidad, recursos humanos y relaciones con proveedores y clientes. Como resultado del estudio se concluyó que el índice de competitividad de las firmas encuestadas es de un 70% (Flores Romero & González Santoyo, 2009).

V. Competitividad internacional de las empresas agrícolas ubicadas en el Valle de Zamora que exportan fresa a los Estados Unidos de América

Tras un trabajo de campo, en el que se realizaron 80 encuestas en 20 empresas, que se realizó para examinar la competitividad de las empresas de Zamora que exportan fresa a Estados Unidos, se concluyó que los factores determinantes de la competitividad son canales de distribución, manejo del precio, calidad y tecnología. Se realizó una correlación de variables para conocer qué tan competitivas eran las firmas, y se descubrió que seis son altamente competitivas, once son competitivas, mientras que tres son deficientes en su competitividad. La correlación de competitividad con canales de distribución es muy alta, con el precio es moderada, con tecnología y calidad es baja, y con servicios no es representativa (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia & Sánchez Barajas, 2007).

1.1.2. Planteamiento del problema

El problema de investigación que atañe a esta tesis radica en la necesidad de aportar elementos para enriquecer la información sobre los factores que determinan la competitividad de las empresas comercializadoras de té en Morelia y Nueva York; y realizar un estudio comparativo con los resultados de ambos países, para así poder plantear recomendaciones que puedan mejorar la competitividad en las empresas mexicanas de dicho sector.

1.1.3. Descripción del problema

Existe la oportunidad de aportar información en un área en particular del estudio de la competitividad, debido a que se desconoce la manera en la cual se asemeja y difiere la competitividad de las empresas comercializadoras de té en, Morelia y en Nueva York, relacionada con los factores que la afectan: calidad, innovación, mercadotecnia y finanzas. Es por esta razón, que se pretende realizar un estudio comparativo sobre la competitividad de dichas empresas, medida a través de las variables seleccionadas tras realizar una revisión de la literatura.

Además de esto, se observó que, de acuerdo con datos de los censos económicos 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2015), el comercio representa un 48.3% del total de los sectores en el país, esto es, 2,042,641 unidades económicas. Asimismo, el porcentaje de personas ocupadas en dicho sector, en el período 2004 a 2014, se mantuvo entre un 24.3 y un 26 por ciento, tan solo por debajo del sector de los servicios no financieros.

Del personal ocupado en el país en el año 2013, en los comercios al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco se concentró un 27.7% de la población. En particular, aquellos negocios que se encargan del alojamiento temporal y de la preparación de alimentos y bebidas, representaron, en dicho año, un 25.2% del personal ocupado en el país (INEGI, 2015). Aunado a estas cifras, cabe resaltar que más de una tercera parte del personal ocupado en los diferentes estados del país se especializa en el comercio (INEGI, 2015).

No obstante, no es precisamente en esta región donde se pagan mejores remuneraciones salariales, ni tampoco en donde se da la mayor productividad. Esto significa que, a pesar de la alta concentración de comercio en México, éste no está siendo bien pagado ni está creando productividad laboral para las regiones en donde es clave como sector económico (INEGI, 2015). Por lo tanto, la baja competitividad de los comercios está afectando el bienestar social y el desarrollo económico de la nación.

En los Estados Unidos de América, el consumo de té ha aumentado debido a la “reciente tendencia de salud y bienestar” (Agriculture and Agri-food Canada, 2012, párr.3). Esto es posible debido a algunas sustancias contenidas en el té, que han sido identificadas por sus propiedades para evitar enfermedades, tales como antioxidantes, catequinas, y algunas otras. Además, por esta razón, el precio del té se ha venido incrementando gracias a la “creciente demanda por té premium y especializado” (Agriculture and Agri-food Canada, 2012, párr.3).

En México, gracias a la creciente popularidad de la bebida y a la apertura de cafeterías especializadas que ofrecen mayor oferta, sabores y variedades de té, “el volumen de ventas de té, en servicios alimenticios, creció 4% en el año 2015”. De hecho, el pronóstico indica que el interés en esta bebida, continúe a la alza en México (Euromonitor International, 2016).

Sin embargo, resulta contrastante la cantidad de empresas de este tipo que se localizan en la ciudad de Nueva York, simplemente en el distrito de Manhattan, contra las encontradas en la ciudad de Morelia. Si bien la población de Manhattan es mayor; si tomamos cifras del 2010, tenemos que la población de Morelia era de 729,279 personas (INEGI, 2010), mientras que la de Manhattan era de 1,585,873 personas (NYC Planning, 2015). En Morelia se identificaron tres salones de té, mientras que en Nueva York 35, lo que indica que hay 0.0000041137 salones de té por persona en Morelia y 0.0000220699 salones de té por persona en Nueva York. Esto quiere decir que hay más de siete veces más salones de té por persona, en Nueva York que en Morelia.

Considerando que la demanda de té va en aumento en ambos países, se pretende descubrir cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las empresas, comparar en qué ciudad este tipo de empresas son más competitivas, e investigar cómo es que se relacionan las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia con esta competitividad empresarial.

1.1.4. Preguntas de la investigación

En este apartado se planteará la problemática a observar, a través de las preguntas de investigación. Éstas “orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (Torres Hernández & Navarro Chávez, 2007, p.37).

1.1.4.1. Pregunta general

¿Las empresas comercializadoras de té, en Morelia y Nueva York, son competitivas, y en qué medida, respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia?

1.2. Objetivos de la investigación

En este apartado se aclarará lo que se pretende lograr con el presente trabajo de investigación. Los objetivos de investigación, “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Torres Hernández & Navarro Chávez, 2007, p.37).

1.2.1. Objetivo general

Determinar si las empresas comercializadoras de té, en Morelia y en Nueva York, son competitivas, y en qué medida, respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia.

1.3. Justificación

En este apartado, se expondrán las razones por las cuales es conveniente realizar esta investigación. Se abordarán la trascendencia, conveniencia, relevancia social y teórica, y utilidad metodológica del estudio.

La justificación de la investigación “indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.39).

1.3.1.Trascendencia y conveniencia

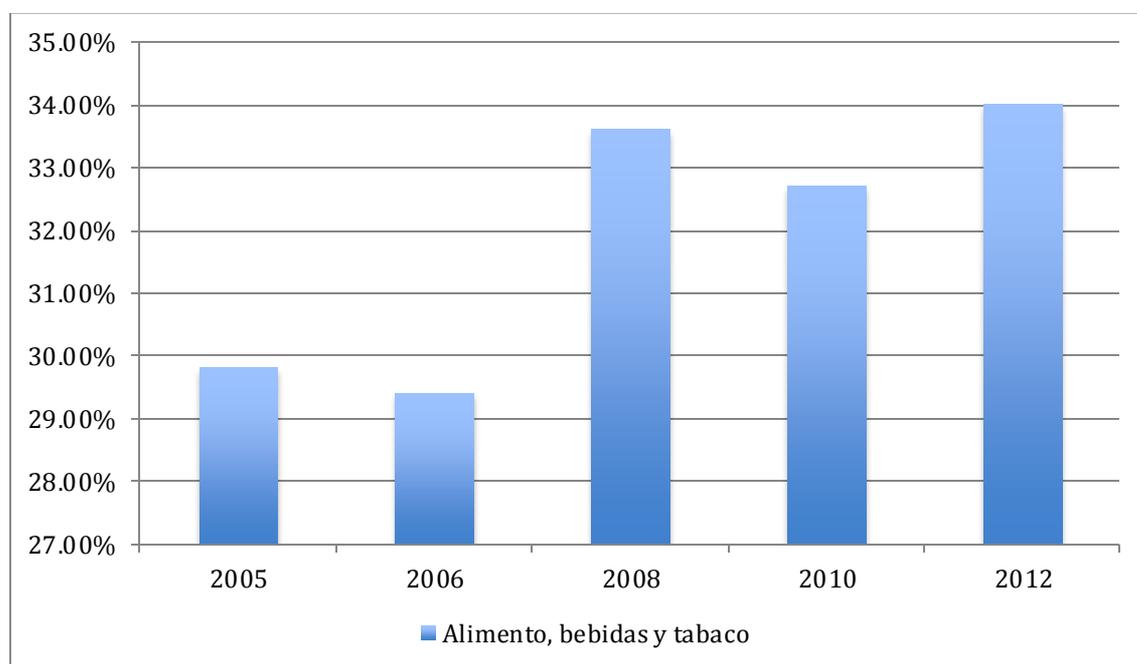
1.3.1.1.Relevancia social

“El consumo de té se ha extendido por el mundo por su sabor y por sus beneficios para la salud” (Jaramillo, s.f.). Además del té, existen diversos tipos de infusiones, los cuales resultan de dejar reposar hierbas, frutos, flores y otros ingredientes, en agua caliente para producir una bebida apta para el consumo humano. Ejemplo de éstas son también las tisanas y el café. El té se produce a través de la infusión del arbusto del té, mientras que las tisanas se pueden preparar mediante la infusión de diversas hojas, hierbas, flores y semillas (Real Academia Española, 2012).

En el caso de las empresas comercializadores de té, cuentan con potencial ya que “a nivel mundial se estima que el consumo de esta bebida se incrementa 3% cada año” (Jaramillo, s.f.). De hecho, tras una investigación realizada por Euromonitor International, se previó que para el año 2019, el consumo de té siga creciendo: “se espera que el consumo de té continúe creciendo durante el período del pronóstico, y que éste continúe siendo beneficiado por el incremento en la presencia de cafeterías especializadas que siempre tienen opciones de té para las personas que no beben café” (2015).

En México, el gasto familiar en alimentos, bebidas y tabaco durante los años 2005 a 2012, ocupó el primer lugar respecto a otras categorías. Durante estos años, este sector representó entre un 29.4 y un 34 por ciento del gasto corriente monetario total de las familias (INEGI, 2014), como se observa en la figura 1. Por tanto, representa un giro importante dentro del sector comercial.

Gráfica 1. Gasto corriente monetario por familias, en alimento, bebidas y tabaco.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, 2014.

En conclusión, realizar una investigación sobre la competitividad de las empresas comercializadores de té en Morelia y Nueva York, se plantea como una propuesta para incrementar la productividad de los comercios en México, de manera que exista un alza de emprendedores, nuevos empleos, atractivo turístico y apoyo a las industrias relacionadas.

1.3.1.2. Relevancia teórica

Mediante la revisión de las diversas teorías y enfoques sobre competitividad, y su aplicación a los negocios internacionales, y en particular al sector alimenticio, se llevará a cabo una recopilación de teorías para su posterior consulta. Dicho análisis exhaustivo y su conjunta selección de los elementos más significativos para el estudio de la competitividad de las empresas comercializadoras de té, proveerá de una sólida base para investigaciones relacionadas.

Se comparará la competitividad respecto a los factores innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia, en el sector de la comercialización del té, en Nueva York y Morelia, de forma que sean visibles las diferencias y similitudes que existen entre estas dos ciudades. Este tipo de estudio en particular no se ha realizado, por lo que se aportará conocimiento nuevo en lo que refiere a este aspecto del tema de competitividad, para el sector en específico de las mencionadas ciudades.

Las teorías sobre competitividad se verán reforzadas con el presente proyecto de investigación, debido a que proveerá una comprobación empírica de las mismas. Por otra parte, los resultados serán generalizables, y el proceso será replicable para futuras indagaciones debido a que se seguirá el método científico en todo momento.

Los estudiosos de la competitividad y aquellos investigadores que deseen realizar nuevas investigaciones respecto a competitividad en el sector, o en diversos sectores de su interés, podrán tomar como base esta investigación, para analizar la revisión de la literatura que fue realizada, y tomar en cuenta los resultados y las conclusiones a los cuales se llegaron, de forma que sirva de antecedente para enriquecer su estudio.

1.3.1.3. Utilidad metodológica

A través de un estudio de campo y un proyecto de investigación, se llevará a cabo una verificación empírica de las teorías sobre competitividad propuestas, utilizando los métodos comparativo y deductivo.

Se aplicarán cuestionarios en empresas comercializadoras de té para comparar la competitividad en el sector, respecto a las variables elegidas, de acuerdo con los resultados de Morelia y Nueva York. Se utilizará como base el modelo propuesto por Chauca Malásquez (2003) para medir competitividad, sin embargo, se modificará el cuestionario y se harán cambios a las variables propuestas, de manera que se adecúen a los resultados de la investigación de la

literatura realizada, y al sector objetivo de la presente tesis. Los resultados serán analizados estadísticamente, se realizará un estudio comparativo de éstos, y se redactarán conclusiones y recomendaciones. Así, el presente estudio aportará una revisión del modelo propuesto por el doctor Chauca, y lo retomará respecto a algunas de las recomendaciones realizadas a partir de sus resultados, que proponían ciertos cambios para futuras investigaciones. También se propondrán nuevas variables al modelo, de forma que se complemente y pueda aportar nuevos conocimientos y un enfoque distinto del problema de investigación.

La decisión de seguir las pautas de los métodos seleccionados radica en que éstos constituyen un proceso claro a seguir, que otorgue reproducibilidad, organización y validez a los resultados. Otros investigadores podrán basarse en la revisión de la literatura para acceder a un recuento de teorías y autores relacionados con el tema; asimismo podrán utilizar el cuestionario propuesto para una nueva investigación, tanto del mismo sector pero en diferentes localidades, como para nuevos sectores de interés. Por otra parte, a partir de los resultados obtenidos en este trabajo, podrán otros estudiosos de los negocios, realizar las modificaciones pertinentes que sean evidentemente necesarias, o bien aquellas que les parezcan interesantes por los posibles resultados a arrojar.

Finalmente, se podrá hacer uso de los resultados de este estudio de competitividad para obtener información relevante a utilizarse en otro tipo de investigaciones.

Asimismo, constituirá un método para analizar la competitividad de las empresas dentro de una determinada industria y compararla con otras del mismo sector en una ubicación geográfica diferente. Esto representará un modelo a seguir para futuras investigaciones comparativas, que busquen analizar prácticas exitosas de negocios que puedan ser replicables en otro país, para beneficio económico y social del mismo; o bien, pretendan aportar nuevos conocimientos sobre competitividad en el marco de los negocios internacionales.

1.3.2.Horizonte temporal y espacial

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.174). Esto se realizará mediante el establecimiento de límites de tiempo y espacio que sean aplicables al estudio que se va a realizar.

La investigación comprenderá las empresas comercializadoras de té, en Morelia, México y Nueva York, Estados Unidos; abiertas al momento del estudio.

1.3.3.Viabilidad de la investigación

En este apartado se expondrá la factibilidad de la investigación. “Tenemos que preguntarnos de manera realista: ¿es posible llevar a cabo esta investigación? y ¿cuánto tiempo tomará realizarla?” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.41).

En este caso, el trabajo de investigación es viable debido a que comprende un universo suficiente para ser cubierto en dos años, además de que se cuenta con los recursos materiales y económicos necesarios para llevarla a cabo.

Asimismo, existe abundante información sobre competitividad, así como diversas teorías que respaldarán el trabajo a realizar en el área.

Por último, hay disponibles fuentes de datos sobre las industrias de alimentos y bebidas de ambos países, y amplio acceso a la información ya que es un tema muy documentado, debido a su efecto en el bienestar, la satisfacción de necesidades básicas de los individuos, el turismo y la economía de las naciones.

1.4. Tipo de investigación

A continuación se definirán las características del estudio que va a ser realizado. La presente investigación es de alcance exploratorio, debido a que pretende descubrir conocimientos nuevos. Por otro lado, es descriptiva, dado que expondrá características de los fenómenos a estudiar (Torres Hernández & Navarro Chávez, 2007). Es un estudio comparativo.

Las investigaciones científicas pueden ser de enfoque cuantitativo y cualitativo. Este estudio de competitividad es del tipo cuantitativo, cuyas características son que mide fenómenos, utiliza estadística, prueba hipótesis y realiza análisis de causa-efecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.).

1.5. Método

En este apartado se describirá brevemente la metodología utilizada para esta investigación, sin embargo, en el capítulo IV, titulado “Diseño metodológico de la investigación”, se abordará este tema a mayor profundidad.

La presente investigación estará regida por el Método Científico, mismo que se entiende como “un conjunto de pasos que se siguen en la generación de conocimiento objetivo, avalado por una serie de reglas rigurosas que no den lugar a dudas que ese conocimiento se pueda justificar teórica y empíricamente, es decir, que el conocimiento es verdadero” (Torres Hernández & Navarro Chávez, 2007, p.100). Se empleará el Método Comparativo para contrastar las características de la industria en dos países. Asimismo, el Método Sintético será de utilidad para integrar las partes estudiadas, en un todo. Y el Método Hipotético Deductivo se aplicará mediante un razonamiento que irá de lo general a lo particular (Torres Hernández & Navarro Chávez, 2007). La investigación a realizar será del tipo cuantitativa, y se llevará a cabo mediante el proceso detallado en la figura 2.

Tabla 2. Proceso cuantitativo de investigación.

Fase 1: idea

Fase 2: planteamiento del problema

Fase 3: revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico

Fase 4: visualización del alcance del estudio

Fase 5: elaboración de hipótesis y definición de variables

Fase 6: desarrollo del diseño de investigación

Fase 7: definición y selección de la muestra

Fase 8: recolección de los datos

Fase 9: análisis de los datos

Fase 10: elaboración del reporte de resultados

Fuente: elaboración propia con base en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.

1.6. Hipótesis de la investigación

Para guiar la investigación, es necesario establecer hipótesis, es decir, “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.92). A continuación se expondrá la hipótesis que sirve como guía del presente estudio.

1.6.1. Hipótesis general

Las empresas comercializadoras de té, tanto en Morelia como en Nueva York, son competitivas respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia.

1.7. Identificación de variables

En la hipótesis general de la investigación, se pueden observar variables que forman parte de ella y que se relacionan entre sí, como se puede notar en la función general. En el caso de esta investigación y por esas razones, podemos también referirnos a las variables como constructos, mientras que una variable es una “propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.93).

1.7.1. Función general

Competitividad = f (innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia)

1.7.1.1. Variable dependiente

Competitividad

1.7.1.2. Variables independientes

Innovación

Calidad

Finanzas

Mercadotecnia

1.8. Instrumentos

La presente investigación, hará uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos, que le serán de utilidad en el logro de sus objetivos. Estos instrumentos harán posible la revisión de la literatura, la redacción del estudio, la recolección de datos, su análisis, entre otras actividades más.

1.8.1. Instrumentos cuantitativos

Se utilizarán reportes, estudios y bases de datos de instituciones gubernamentales y asociaciones y organismos privados, así como un cuestionario para aplicar a las empresas. Aunado a esto, se hará uso de un paquete estadístico, o software para gestión y análisis de datos, que permita llevar a cabo la investigación.

1.8.2. Instrumentos cualitativos

Se consultarán diversos libros, revistas, folletos, páginas web, diccionarios, enciclopedias, atlas, artículos e investigaciones existentes.

1.9. Universo y muestra de estudio

El universo de estudio de la presente investigación, comprende las empresas comercializadoras de té para el consumidor final, denominadas salones de té, en las ciudades de Morelia, Michoacán, México y Nueva York, Nueva York, Estados Unidos.

El consumo de té se encuentra presente en casi 80% de los hogares estadounidenses. 158 millones de ciudadanos de Estados Unidos beben té cada día; más de la mitad de su población. De hecho, esta nación es la tercer mayor importadora de dicha bebida en el mundo, tras Rusia y Paquistán; y el único país occidental con incrementos en su consumo e importación (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). Además de esto, Estados Unidos es nuestro país vecino, una potencia mundial, y contamos con una estrecha relación comercial debido al TLCAN y otros factores históricos, geográficos y culturales, que provocan que en muchas industrias, esta nación sea un modelo a seguir para empresarios mexicanos.

Nueva York es el tercer estado con mayor densidad poblacional en los Estados Unidos (50 States, 2016). En la ciudad de Nueva York, el 28.6% de la población la constituían hispanos o latinos (United States Census Bureau, 2010). La ciudad de Nueva York, es una ciudad del estado de Nueva York, que se encuentra entre las diez ciudades de Estados Unidos de América cuya población excede el millón de habitantes. De hecho, es la ciudad más poblada de los Estados Unidos de América (United States Census Bureau, 2015). La distancia entre Morelia y Nueva York, en auto, es de 4,143 kilómetros, mientras que en avión, es de 3,481 kilómetros (Distance Calculator, 2016). El producto bruto metropolitano de la ciudad de Nueva York representa un 8.6% del producto doméstico bruto, y no solo por la población con la que cuenta, sino por el mayor valor que produce cada trabajador (Lubin & Jenkins, 2011). Además, se tomó en cuenta la alta cantidad de salones de té en esta ciudad. Por estas razones, se eligió la ciudad de Nueva York como objetivo de esta tesis.

El transporte entre distritos puede ser muy tardado, complicado, costoso y, en ocasiones demasiado riesgoso, por lo que solo se aplicará el cuestionario en las empresas comercializadoras de té al por menor del distrito de Manhattan. Manhattan es un distrito de la ciudad de Nueva York. Consta de una “isla alargada delimitada por los ríos Hudson (al oeste), East (al este) y Harlem (al norte)”. Sus medidas son 21.7 km de largo por 3.7 km de ancho. Debido, también, a que en Manhattan se encuentra el 90% de los sitios de interés de la ciudad, y es la zona más conocida del estado (Nueva York Net, s.f.), se tomarán como muestra, los salones de té localizados en dicho distrito; ya que, por lo general, este tipo de establecimientos se encuentra en zonas donde hay más afluencia de personas.

En Morelia se encontraron tres salones de té:

- Aroma y Sabor
- La Tienda de las Delicias
- Therai

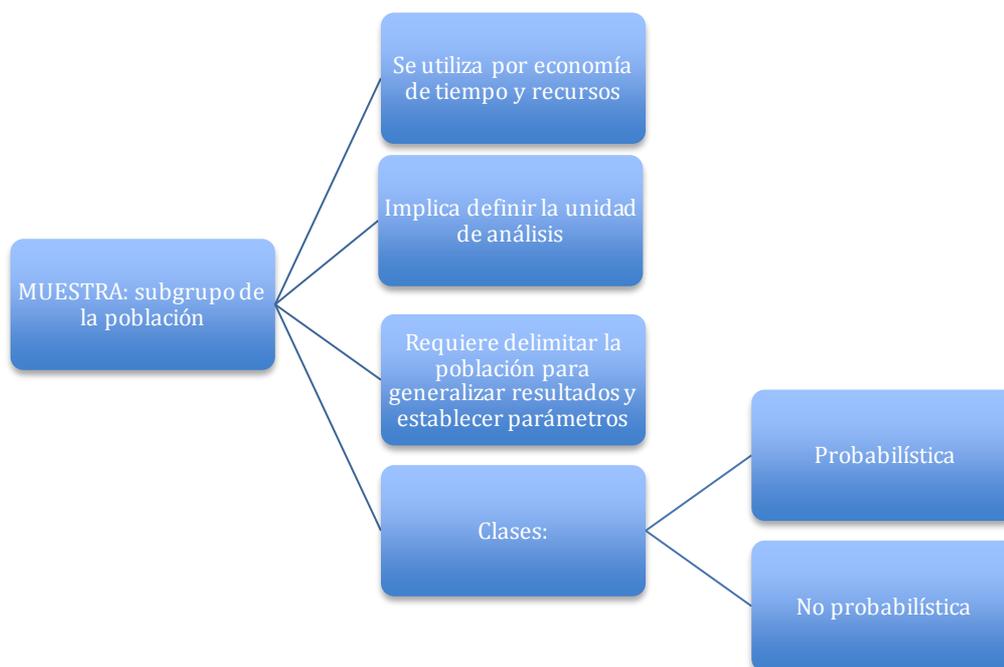
Mientras que en Nueva York se pudieron identificar 35, en el distrito de Manhattan:

- Alice’s Tea Cup: Chapter II
- Argo Tea Café
- Astor Court
- Bosie Tea Parlor
- Carry on Tea & Sympathy
- Cha Chan Tang
- Cha-An
- Empire Coffee & Tea Co.
- Harbs
- Ippodo Tea
- Kung Fu Tea
- Kusmi Tea
- L.A. Burdick

- Ladurée Soho
- Lady Mendl's Tea Salon
- Little Lions
- Maison Kayser
- Miansai
- Nom Wah Tea Parlor
- Pembroke Room
- Physical Graffiti
- Radiance Tea House and Books
- Sanctuary Tea
- Serengeti Teas and Spices
- Shiny Tea
- T Salon Emporium
- T Shop
- Té Company
- Tea Drunk
- Tea Magic
- Tease Tea
- Ten Ren
- The Lotus Room
- The Russian Tea Room
- ThirsTea

(Yelp, 2004-2016)

Figura 3. Muestra de investigación.



Fuente: elaboración propia con base en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.

Para economizar recursos y tiempo, se utilizará una muestra del universo de estudio. La muestra es un grupo dentro del universo que se va a estudiar, tal como se expone en la figura 3. Es decir, “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Cabe resaltar que “todas las muestras —bajo el enfoque cuantitativo— deben ser representativas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.175).

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Para la selección de la muestra de estudio, se decidió no realizar un procedimiento con fórmulas probabilísticas, sino de la siguiente manera:

Debido a los recursos económicos limitados con los que se cuenta, el tiempo límite establecido para terminar la investigación y cuestiones logísticas de transporte, así como factores de seguridad, se delimitará la población mediante una selección no probabilística de la muestra. En Morelia, por cuestiones de practicidad, distancias y recursos, además de que solamente se localizaron tres salones de té, se aplicarán cuestionarios en todos ellos. En el caso de Nueva York, el transporte entre distritos puede ser muy tardado, complicado, costoso y, en ocasiones demasiado riesgoso, además de que en Manhattan se encuentran el 90% de los sitios de interés de la ciudad, y es la zona más conocida del estado (Nueva York Net, s.f.) y, por lo general, este tipo de establecimientos se encuentra en zonas donde hay más afluencia de personas; por estas razones se tomarán como muestra los salones de té localizados en dicho distrito.

En otras palabras, en lo que respecta al municipio de Morelia, que es población de estudio, se seleccionó como muestra no probabilística la ciudad de Morelia, y debido a la baja cantidad de estos salones de té, se aplicará cuestionario a los tres existentes en esta localidad. Para el caso de la ciudad de Nueva York, la cual es población de estudio, se eligió como muestra de estudio al distrito de Manhattan, de forma que se aplicarán cuestionarios a los 35 salones de té que se encontraron en el área. Es decir, en el caso de este trabajo de investigación, la muestra la constituyen todas las empresas comercializadoras de té al consumidor final, de la ciudad de Morelia y del distrito de Manhattan.

1.10. Alcances y limitaciones de la investigación

La presente investigación pretende realizar una descripción minuciosa de la competitividad de las firmas existentes en el giro de las empresas comercializadoras de té, para así determinar la relación entre las variables observadas y constituir un análisis comparativo entre ambas industrias para poder sugerir las líneas de acción más convenientes para México en la explotación del sector en estudio.

Dentro de las limitaciones del proyecto se encuentra la imposibilidad de verificar de manera empírica algunas de las variables en el caso de Estados Unidos, sino hasta en los últimos meses de trabajo, así como la posibilidad de encontrar información no actualizada o incompleta en lo que a estadísticas de las empresas. También es posible encontrarse con renuencia de las empresas a responder los cuestionarios, o a información falsa o incompleta en los mismos.

Capítulo II. Enfoques teóricos sobre competitividad

En este capítulo se analizarán los fundamentos teóricos para realizar el análisis de competitividad en el sector del té objeto de esta investigación. “El concepto de la competitividad ha estado en el debate entre varios centros de pensamiento a nivel internacional” (Lombana & Rozas Gutiérrez, 2009, p.2), sin embargo, en este capítulo se explorarán aquellas definiciones que resulten relevantes para el presente estudio microeconómico.

No existe consenso en cuanto a la definición de competitividad, de hecho (Lombana & Rozas Gutiérrez, 2009), ni tampoco sobre cuáles deben ser las variables que influyan en su medición, o con cuáles indicadores se abordarán las mismas (ver modelos para la medición de competitividad). Ahí radica la necesidad de la revisión de la literatura correspondiente, la cual asimismo permitirá partir del conocimiento ya generado por diversos autores, para respaldar así la línea de investigación que será abordada en este trabajo.

De hecho, Porter afirma que “ha habido un progreso considerable en el desarrollo de modelos que expliquen las diferencias en el éxito competitivo en cualquier punto dado de tiempo” (1991b, p. 95). Es por esto que se respaldará esta investigación con diferentes teorías y perspectivas teóricas, ya que de lo contrario este trabajo no contaría con un sustento teórico que le brindara validez y que le permitiera representar un avance respecto al estado actual de conocimientos en la materia.

En el presente apartado, se analizarán en primer lugar algunas de las definiciones de competitividad que son relevantes para el objeto de estudio planteado. Más adelante, se procederá a describir algunas de las distintas teorías y enfoques teóricos que han sido formulados alrededor del concepto de competitividad. También se hará referencia al tema de las ventajas competitivas, y su relación con la competitividad. Se estudiarán tanto las ventajas competitivas como aquellas que son sostenidas. Se continuará con una recapitulación de diversos modelos que han sido propuestos y empleados para la medición de la

competitividad, y se mencionarán las variables que intervienen en cada uno de ellos. Para finalizar, se redactarán las conclusiones alcanzadas tras la revisión de la literatura.

2.1. Definiendo competitividad

El término competitividad es muy frecuente en estudios teóricos y empíricos, es por esto que “en la jerga económica, el uso (o abuso) del término es cada vez más frecuente, y ha dado lugar a conflictos en el modo de aplicación y el objeto de estudio”. Aunque “pareciera obvio que este concepto tan recurrente tuviera una acepción más o menos definida (...) debido a su naturaleza abstracta, no existe un consenso claro en su definición” (Garduño Rivera, Ibarra Olivo & Dávila Bugarín, 2013, párr.3).

Distintos autores han aportado sus propias definiciones al término, enriqueciéndolo o bien, delimitándolo. En este apartado, se revisarán diversos enfoques para definir la competitividad, de manera que sea posible puntualizar dicho concepto para su estudio.

La Real Academia de la Lengua Española (2014) define a la competitividad como “capacidad para competir”, y también, “rivalidad para la consecución de un fin”. En la misma línea, Oxford, delimita el término como “la cualidad de ser tan bueno o mejor que otros de naturaleza comparable” (2015). De esta forma, el concepto se hace más específico al plantear qué es lo que significa exactamente el competir o conseguir un fin y contra quién es que existirá competencia o rivalidad: ser iguales o mejores que aquellos de naturaleza comparable. En otras palabras, se afirma la misma idea, al establecer que “la competitividad debe entenderse como la actitud para competir o como la capacidad para competir con el mejor y/o superarlo” (Chauca, 2003, p.12).

Como se estudiará más adelante, “la competitividad se analiza (...) en diferentes ámbitos: internacional, nacional, sectorial y empresarial” y “debe darse en cuatro diferentes niveles”, es decir, desde el enfoque macroeconómico, el

metaeconómico, el mesaeconómico y el microeconómico (Morales y Pech, 2000, p.48). “Las decisiones de las empresas y los mercados en que éstas se desenvuelven e interaccionan con los consumidores son materia (...) de la microeconomía” Como consecuencia de esto, a nivel microeconómico, “se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores” (Morales y Pech, 2000, p.48). Así es que la competitividad es planteada como la capacidad de alcanzar resultados mejores que los de los rivales.

De hecho, la competitividad sistémica surge al estudiar el concepto desde los distintos niveles económicos, tal como se planteó en el párrafo anterior. Al proyectarse de esta manera, la competitividad se da en empresas que cumplen dos requisitos: “primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones” (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer Stamer, 1996, párr.4).

De manera más específica, se observa que la competitividad es “un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos” (Martínez Piva, 2006, p.7), de modo que en esta definición el fin, o la cualidad comparable, planteado en definiciones anteriores, se aclara, pues se dice que radica en la rentabilidad de las empresas. En otras palabras, ser iguales o mejores que los demás implica ser tan o mayormente rentable que aquellos rivales que se encuentran en el mercado. La competitividad de una empresa es, de hecho, el desempeño que ésta alcanza, y “se define en función de su actuación comercial y su habilidad para obtener utilidades que se traducen en reinversión” (Sobrino, 2003, p.1).

La rentabilidad de una empresa, por su parte, “se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella”. De hecho, “en el mundo de los negocios, lo común es que se considere el desempeño superior en términos de la rentabilidad de una empresa en relación con la de otras en el mismo tipo de negocio o industria, o en uno semejante” (Hill & Jones, 2006, p.5). Es así que, si

competitividad se entiende como ser iguales o mejores que otros de equivalente envergadura (Oxford, 2015), por lo tanto, dicho desempeño superior en términos de rentabilidad comparada es precisamente la competitividad de una empresa.

Se establece que “la competitividad en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta posibilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor” (Lerma Kirchner, 2006, p.14). Esta es una aportación concreta dentro del mismo esquema de competitividad que se ha venido planteando. Esta competencia o rivalidad tiene un fin, el cual es triunfar sobre otros oferentes, y los productos sustitutos son precisamente los elementos que permiten hablar de rivales de naturaleza equivalente. Y es, por cierto, la compra del consumidor la que permitirá ser rentables.

Por su parte, el World Economic Forum plantea que la competitividad puede ser entendida como una productividad más alta (2015-2016), lo cual resulta consistente con lo que se establece cuando se afirma que “en la literatura económica, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para medir la competitividad” (Martínez Piva, 2006, p.10). Sin embargo, la mayoría de los autores revisados coinciden en que para medir la competitividad a nivel microeconómico, se deben involucrar otros aspectos además de la medición de la productividad de las empresas. Por ejemplo, Martínez Piva también propone que competitividad se asocia íntimamente no solamente al término productividad, sino también a la eficiencia de los métodos de producción, la calidad de los productos y su mejora, la innovación en tecnología y gerencia empresarial, entre otros (2006).

Desde otro enfoque, se asocia competitividad principalmente a la innovación, además de otros factores también clave. “Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación” (Porter, 2007, p.5); así una empresa que cuenta con una ventaja competitiva sostenida presenta las siguientes conductas: mejoramiento ininterrumpido, innovación (en métodos, tecnologías, maneras de hacer las cosas, enfoques, diseños, modos de organización y capacitación, etc.) y cambio, nuevas formas de configurar todo el sistema de valores, e implementación de estrategias de enfoque internacional (Porter, 1991).

La mercadotecnia es otra actividad que resulta de gran importancia para contribuir a la competitividad de una empresa, ya que “cuando la mercadotecnia provee valor al cliente para satisfacer sus necesidades, la firma atrae, retiene, y aumenta los clientes” (Capon, 2009). En la contribución a la competitividad de una empresa, “el rol de la mercadotecnia, incluye identificar oportunidades, descifrar las necesidades de los clientes, entender a la competencia, desarrollar productos y servicios atractivos y comunicar valor a clientes potenciales” (Capon, 2009).

Para enmarcar el concepto, se afirma que “el éxito de las firmas se manifiesta en obtener una o una serie de posiciones competitivas que lleven a un desempeño financiero superior y sostenible”. Y se considera que para medir esta posición competitiva, es necesario establecer una comparación con los rivales internacionales más fuertes (Porter, 1991b. p. 96).

2.2. Perspectivas y fundamentos teóricos sobre competitividad

2.2.1. La ventaja competitiva

Se plantea que “entender las fuentes de ventaja competitiva sostenida para las firmas se ha convertido en un área de investigación altamente significativa” (Barney, 1991, p.99). Pero, ¿qué representa tener una ventaja competitiva? Muchos autores han hecho aportaciones al respecto (Barney, 1991), como será analizado en este apartado, pero es necesario primero aclarar las características de una firma con ventajas competitivas frente a sus rivales.

Se dice que una firma cuenta con una ventaja competitiva cuando ésta “está implementando una estrategia creadora de valor que no esté siendo implementada simultáneamente por algún competidor actual o potencial” (Barney, 1991, p.102). Porter argumenta, por su parte, que una firma tendrá una ventaja competitiva cuando cuente con la “habilidad de desempeñar las actividades requeridas a un

costo colectivamente más bajo que el de sus rivales, o bien desempeñar algunas actividades de una forma única que cree valor para el comprador, y así, permita a la firma fijar un precio mayor” (Porter, 1991b, p.102).

A partir de los años 60, un marco teórico se ha venido formulando alrededor de los esfuerzos de diferentes autores para comprender cuáles son las causas de ventaja competitiva en una empresa. Barney lo resume al afirmar que las “firmas obtienen ventajas competitivas sostenidas al implementar estrategias que exploten sus fortalezas internas, a través de responder a oportunidades ambientales, mientras que neutralizan amenazas externas y evitan debilidades internas” (Barney, 1991, p.99).

La literatura establece una categoría de ventaja competitiva, la sostenida, misma que se obtiene cuando los beneficios de la estrategia que le permitió a la firma contar con una ventaja competitiva no pueden ser replicados por los competidores (Barney, 1991). En otras palabras, aquella estrategia que “no es susceptible a ser duplicada y que no esté siendo implementada actualmente por los competidores” (Oliver, 1997, p.701). De manera que las empresas pueden contar con una ventaja competitiva o con una ventaja competitiva sostenida.

La relación entre competitividad o éxito empresarial y la posesión de ventajas competitivas radica en que una ventaja competitiva le da a la firma la capacidad de posicionarse de manera atractiva, respecto a sus competidores. Y es precisamente esta posición relativa atractiva, la que define a una empresa exitosa (Porter, 1991b).

2.2.2. Perspectiva basada en los recursos

Tanto los factores internos como los factores externos son usados para entender las fuentes de ventaja competitiva de las empresas, sin embargo, existen algunas teorías que le otorgan a los elementos del entorno, o la manera en que afecta el mercado al posicionamiento de una empresa, una importancia predominante en el análisis de la competitividad empresarial (Porter, 1991b).

Existen otros autores que se enfocan más abundantemente en las características de dentro de las firmas que les permiten obtener una ventaja competitiva (Barney, 1991).

La perspectiva basada en los recursos tiene su fundamento en los atributos internos de las firmas, que les permiten alcanzar una posición ventajosa frente a sus rivales. De dicha teoría se observa que “al identificar los retornos anormales como rentas por combinaciones únicas de recursos, en lugar de por poder de mercado, ésta perspectiva enfatiza la importancia de recursos especializados y difíciles de imitar” (Rumelt, Schendel & Teece 1991, p.13).

Para ser competitiva, una firma deberá tener clara la existencia y calidad de los recursos necesarios para establecer su ventaja competitiva. Sus demás acciones serán fruto de estos recursos, es decir, son los recursos lo que alimenta su estrategia (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Es importante, entonces, el papel de la empresa en la identificación de recursos de calidad, que le permitan plantear estrategias competitivas que den resultados positivos para la misma; así como lo es también la calidad misma del recurso, que permitirá que éste constituya una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, es clave resaltar que no todos los recursos son tangibles. Al referirse a los recursos con los que cuenta la firma, los autores que desarrollaron esta perspectiva consideran también aquellas capacidades de la empresa que son inmateriales. Así, Daft (1983) dice de éstos que “incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc. controlados por una firma”. Pero no cualquier activo o capacidad de la empresa constituye un recurso que valga la pena resaltar por su importancia para la estrategia competitiva (Barney, 1991); de hecho, solo aquellos que “mejoran su eficiencia y efectividad” lo son, de acuerdo con Daft (1983) (como se cita en Barney, 1991, p.101).

Cabe resaltar que, de acuerdo con este enfoque de la firma, las firmas pueden contar con ventajas competitivas, precisamente gracias a la innovación. Esto debido a que, para obtener una ventaja competitiva sostenida, es requisito

indispensable que la empresa cuente con una estrategia que ningún rival conozca, y que tampoco pueda duplicar. Esto es, en el momento en que un rival obtuviera los beneficios de una estrategia similar, entonces la ventaja competitiva sostenida dejaría de existir (Barney, 1991). De manera que las firmas deberán buscar mejorar para obtener ventajas competitivas y lograr que las mismas sean sostenidas.

2.2.3. Teoría evolutiva

De acuerdo con esta teoría, la comparación que se establece entre la competencia biológica y la competencia entre firmas, se ha llevado a cabo de manera que los estudiosos de un campo toman ideas del otro para fundamentar sus teorías, a modo de analogía (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Es precisamente de ahí que surge la concepción de la empresa como en constante evolución y batalla por la supervivencia, tal como sucede en la lucha de las especies.

“Los procesos evolutivos son procesos que explican los patrones cambiantes en las relaciones entre entidades”. Esto es relevante ya que algunos cambios económicos, y algunas veces el mismo desarrollo de la economía, es susceptible a ser explicado mediante la analogía de los procesos evolutivos. De hecho, se afirma que “es en el nivel microeconómico de competencia entre las diferentes actividades de firmas rivales, que encontramos la evidencia más fuerte del cambio evolutivo” (Metcalfe, 2004, p.3).

Como se observó anteriormente, la creación de ventajas competitivas, puede ser abordada desde distintas perspectivas teóricas. Por ejemplo, una manera de obtener una posición relativa atractiva dentro de la industria puede ser mediante la innovación. Es relevante para esta investigación la idea de que la competencia entre empresas se da como una lucha para lograr innovar o ser mejores, misma que pertenece al contexto de la economía evolutiva (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Lo que significa que para que una empresa sea competitiva, deberá mantener un constante esfuerzo por innovar y ser mejor, como se afirmó: “el punto central sobre las innovaciones es que éstas introducen nuevas variedades de comportamiento al

nexo de relaciones competitivas existentes” (Metcalf, 2004, p.7). De hecho, el autor incluso argumenta que “el mundo económico cambia debido a la variedad contenida dentro de él” y que “la innovación, de cualquier tipo, es la fuerza que impulsa el cambio histórico” (Metcalf, 2004, p.8).

2.2.4. Competitividad sistémica

La competitividad sistémica plantea un entendimiento de la competitividad a partir de relaciones entre agentes y niveles económicos. En cuanto a los agentes se refiere, “lo que está surgiendo es un patrón organizativo dentro del cual las empresas desarrollan relaciones simbióticas y cooperativas entre sí” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.38). Las relaciones establecidas se dan con otras empresas, con universidades y proveedores, y con el gobierno e instituciones. Relativo a los niveles económicos, la competitividad sistémica identifica cuatro: “meta, macro, micro y meso” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.51). De hecho, ambas clases de divisiones están íntimamente ligadas entre sí. Así, “la competitividad industrial (...) es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.51).

Más aún, todos los niveles están relacionados entre sí. Por ejemplo, se dice de un “país competitivo”, que cuenta con “numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaborativas” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.52).

Referente a la innovación en las empresas, Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer argumentan que fue en los últimos años de la década de 1970 que “se hizo cada vez más obvio que los ya obsoletos procesos de producción y las estrategias competitivas iban a cambiar a raíz de profundas innovaciones

tecnológicas y organizativas así como de nuevas preferencias de consumo”. De acuerdo con ellos en el “nuevo paradigma” que surgió entonces se aprecian, entre otros rasgos, las “rápidas innovaciones de producto, ya que la aplicación acumulativa de nuevas tecnologías claves permite sustituir gran parte de la gama existente de productos por otros de cualidades nuevas y netamente mejoradas, o fabricar productos enteramente nuevos”, así como “la combinación de innovaciones de proceso radicales e incrementales” (1994, párr. 34).

En lo que concierne a la calidad, se plantea como un “determinante de la competitividad a nivel empresa” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.105). Se menciona además que hay que “hacer esfuerzos para optimizar la cadena de valor agregado en toda su extensión, desde la I+D hasta el márketing a nivel empresarial e interempresarial, pasando por la producción”, siempre teniendo como principal “objetivo (...) más bien la reorganización de la propia cadena de valor agregado eliminando, por ejemplo, delimitaciones muy marcadas entre departamentos e introduciendo un patrón organizativo orientado hacia el proceso” (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994, párr.106).

2.3. Midiendo competitividad

2.3.1. Modelos para la medición de la competitividad

En este apartado se revisarán algunos modelos que han sido propuestos por autores o en el marco de una teoría económica, para la medición de la competitividad.

2.3.1.1. Competitividad sistémica:

La competitividad sistémica aborda los distintos niveles de actividad económica. Es un “concepto analítico formulado por un grupo de investigadores

(Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer) en el Instituto Alemán de Desarrollo, desde los inicios de los años 1990s” (Meyer-Stamer, s.f., párr.1).

De acuerdo con Altenburg, Hillebrand y Meyer-Stamer, “provee de un marco heurístico para analizar los factores que estimulan o entorpecen el desarrollo dinámico industrial” (1998, p.1). También argumentan que “puede ser aplicado tanto a países industrializados como a aquellos en desarrollo” (1998, p.1).

Altenburg, Hillebrand y Meyer-Stamer, como ejemplo de esto, llevaron a la práctica esta teoría en un proyecto en el cual presentan estudios de caso para fomentar la competitividad industrial en algunos países del mundo, incluyendo México, “basados tanto en investigación de escritorio como de campo” (1998, p.1).

Los factores que se toman en cuenta para estudiar la competitividad empresarial son eficiencia, calidad, flexibilidad, rapidez de reacción, redes de colaboración mutua e innovaciones organizativas, sociales y técnicas (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer Stamer, 1996).

2.3.1.2. Michael E. Porter:

Porter, autor de “la contribución más influyente de la década, por parte de la economía” (Rumelt, Schendel & Teece, 1991, p.8): la *Estrategia Competitiva* (1980), realizó, entre otros, un estudio en donde analiza la historia de más de cien industrias, para formular su propuesta de estrategia para las empresas.

Este autor discute, en algunos de sus escritos, las siguientes variables que inciden sobre el éxito competitivo: innovación tecnológica, nuevas maneras de hacer las cosas, liderazgo, mejoramiento incesante, rivales motivadores, innovación en diseño de productos, innovación en el enfoque de *marketing*, innovación en el proceso de producción, nueva forma de entregar capacitación, inversión en habilidades y conocimiento, inversión en activos físicos y reputación de marca, estrategias de enfoque internacional, calidad de recursos humanos, calidad de

productos, servicio inmejorable, instalaciones y equipo modernos, costos, diferenciación que permita precios altos, decisiones, actividades y activos externos e internos (1991, 1991b & 2007).

2.3.1.3. José Sánchez Gutiérrez:

En el libro, *The challenges of competitiveness*, el coordinador de dicha publicación realiza un recuento de algunas variables que afectan la competitividad empresarial, de acuerdo con los estudios empíricos llevados a cabo por los autores. De acuerdo con lo que él resume sobre las investigaciones realizadas, se llega a la conclusión de que son: estrategia de marca usando comunidades, administración de la cadena de suministro, red innovadora de distribución de productores a exportadores, fusiones, alianzas y adquisiciones, mercadotecnia, innovación y colaboración entre clientes y empresas (1991 & 2007).

2.3.1.4. Joel Bonales, Eunice Gallegos, América Zamora & Odette Delfín:

En una investigación titulada *Michoacán state lemon's innovation network*, y realizada dentro del marco del libro *The challenges of competitiveness*, estos tres investigadores mencionan la importancia de dos factores de la competitividad: la organización efectiva y las innovaciones (2015).

2.3.1.5. Pablo M. Chauca Malásquez:

El doctor Chauca, quien ha sido investigador, profesor y Jefe de División de Estudios de Posgrado en la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, realizó una investigación empírica sobre competitividad de las mipymes manufactureras de la ciudad de Morelia. En ella analizó las variables estilo de dirección, tipo de organización, producción, tecnología, finanzas y mercadotecnia (2013).

2.3.1.6. Javier Chávez Ferreiro, Joel Bonales Valencia & Genaro Sánchez

Barajas:

En el trabajo empírico llamado *Competitividad internacional de las empresas agrícolas ubicadas en el Valle de Zamora que exportan fresa a los Estados Unidos de América*, las variables propuestas para realizar un estudio de competitividad son las siguientes (2007): calidad, canales de distribución, precio, servicios y tecnología (2007).

2.3.1.7. Boston Consulting Group:

El Boston Consulting Group, desarrolló en los años 70 la doctrina de la curva de experiencia. De acuerdo con ellos, “la rentabilidad de cada competidor debería ser una función de su experiencia acumulada con ese producto” (1970) (Como se cita en Rumelt, Schendel & Teece, 1991, p.11).

2.3.1.8. Chicago Tradition:

“La *Chicago Tradition* respaldaba la idea de que las ganancias altas eran retornos por recursos especializados de alta calidad” (Rumelt, Schendel & Teece, 1991, p.12).

2.3.1.9. Perspectiva basada en los recursos:

Perspectiva cuyos inicios se encuentran con Penrose, y que fue desarrollada más adelante por Barney, Montgomery y Wernerfelt; Ouchi, Peteraf, Teece, Wernerfelt; entre otros autores (Williamson, 1991, p.76). Algunos factores clave para la competitividad de las firmas son combinaciones únicas de recursos, recursos valiosos, poco comunes, inimitables y no sustituibles, estrategias de mercado de productos, expectativas sobre el valor futuro de las estrategias, suerte, percepción y

habilidades y, por último, conocimiento (Barney, 1986 y Barney, 1991 y Conner & Prahalad, 1996).

2.3.1.10. Dynamic capabilities approach:

Encuentra su inspiración en los trabajos de Schumpeter, y fue desarrollada por Dosi, Nelson y Winter; Prahalad y Hamel; Rumelt, Teece, Winter y otros autores (Williamson, 1991, p.76). Es una extensión de la teoría basada en los recursos, en la cual el aprendizaje toma un papel principal; por lo que las dos variables que resalta son recursos y aprendizaje (Rumelt, Schendel & Teece, 1991).

2.3.1.11. Tendencias de acuerdo con Richard P. Rumelt, Dan Schendel & David J. Teece:

Rumelt, Schendel y Teece, realizaron un recuento de los distintos enfoques sobre éxito empresarial. Llevaron a cabo una revisión de la literatura más sobresaliente sobre el tema, y de acuerdo con ellos, “dependiendo del marco empleado, el éxito es ahora visto como sostenido por”: barreras de movilidad, barreras a la entrada, derecho preferente de compra del mercado, especificidad de los activos, aprendizaje, ambigüedad, conocimiento tácito, recursos y destrezas inimitables, compartir competencias centrales, compromiso, organización interna, capacidades de la firma, estructuras de activos (físicos e intangibles) e innovación (1991, p.13).

2.3.1.12. Transaction cost economics:

Inspirada por los trabajos de Commons, Coase, Barnard, Hayek, Simon, Chandler y Arrow, y desarrollada por Williamson y Joskow (Williamson, 1991 y Rindfleisch & Heide, 1997), sostiene que “las transacciones deberían llevarse a cabo en el régimen que mejor economice en los costos impuestos por la

racionalidad limitada y el oportunismo”. Le da importancia a los factores: estructuras de gobernabilidad, costos y transacciones (Williamson,1991, p.79).

2.3.1.13. Agency theory:

Esta teoría se interesa en la creación de contratos de incentivos y la correcta distribución de facultades de decisión, cuando intervienen conflictos de interés entre los involucrados. Resalta la importancia de contratos de incentivos óptimos, estructura de gobernabilidad y decisiones (Rumelt, Schendel & Teece ,1991).

2.3.1.14. Game theory:

Esta teoría matemática se aplica a la administración estratégica para atribuir el éxito empresarial a estrategias de compromiso y reputaciones (Rumelt, Schendel & Teece ,1991).

2.3.1.15. Evolutionary economics:

Mediante una analogía entre la evolución que toma lugar como competencia biológica, y la competencia que se observa en el mundo económico, este enfoque observa que las empresas llevan a cabo una lucha por innovar. Mencionan los factores innovación, capacidades organizacionales e historia (Rumelt, Schendel & Teece ,1991).

2.3.2.Tabla de frecuencias

Una tabla de frecuencias es utilizada para presentar una distribución de frecuencias, es decir un “conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas

categorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.287). En este caso, se utilizará esta herramienta estadística, presentada en la figura 4, para indicar las puntuaciones que cada variable para la medición de la competitividad obtuvo, a partir de la revisión de la literatura.

Esta herramienta fue observada cuando, por ejemplo, en un estudio sobre competitividad de empresas productoras de plantas de ornato en Michoacán, “para poder determinar en forma general las variables que están determinando la competitividad”, los investigadores utilizaron una tabla de frecuencias para realizar “la confrontación de un universo de variables” contra su fuente de información (Bonales Valencia, Argandoña Romo y García Hurtado, s.f., p.13).

Costos		X									X					2
Diferenciación		X														1
Actividades		X														1
Activos		X									X					2
Recursos							X	X	X	X						4
Administración de la cadena de suministro			X													1
Mercadotecnia		X	X		X											3
Tecnología	X	X			X		X									4
Organización	X			X	X						X					4
Dirección y gerencia					X											1
Estructura de gobernabilidad											X	X				2
Decisiones		X										X				2
Finanzas					X											1
Diseño y presentación		X														1
Precio		X					X									2
Estrategias								X					X			2
Canales de distribución			X				X									2
Experiencia							X									1
Expectativas								X								1
Suerte								X								1
Barreras de movilidad											X					1
Barreras a la entrada											X					1
Derecho preferente de compra del mercado											X					1
Ambigüedad											X					1
Competencias centrales											X					1
Compromiso											X		X			2
Estructuras de activos											X					1

Transacciones												X					1
Contratos de incentivos													X				1
Historia															X		1
Capacitación		X															1
Inversión		X															1
Recursos humanos		X															1
Estrategias de mercado de productos									X								1

Fuente: elaboración propia con base en la literatura revisada

Las variables que se observaron con mayor frecuencia (3 repeticiones o más) son: innovación, recursos, tecnología, organización, calidad, conocimiento y mercadotecnia. Por lo tanto, de acuerdo a la revisión documental realizada, éstas son las principales variables que afectan la competitividad de las empresas.

Sin embargo, para propósitos de esta investigación, se tomará como base el modelo planteado por Chauca Malásquez (2003) para la medición de la competitividad, y se añadirán dos variables distintas a las propuestas por éste. De manera que se estudiará, en particular, la relación que tiene la variable dependiente competitividad con las variables independientes innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia. Las dos primeras son resultado de la revisión de la literatura, mientras que las siguientes dos fueron tomadas del modelo base.

Tras revisar la literatura, se llegó a las siguientes conclusiones: para fines de la presente investigación, la definición de competitividad usada será la propuesta por Lerma Kirchner: “en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta posibilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor” (2006, p.14). Esto significa que, una empresa competitiva, en el marco de este trabajo, será aquella que logre superar a los productos sustitutos en el mercado.

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada, se llegó a la conclusión de que los factores que inciden en mayor medida sobre la competitividad

empresarial son innovación, recursos, tecnología, organización, calidad, conocimiento y mercadotecnia. Aunque, de acuerdo con la literatura revisada, todas ellas son variables que determinan el éxito competitivo de las firmas, para el caso de este estudio sobre las empresas comercializadoras de té, se pretende utilizar como base el modelo propuesto por Chauca Malásquez (2003), por lo que se tomarán en cuenta los factores finanzas y mercadotecnia; además de las variables innovación y calidad producto de la revisión de la literatura, como una nueva propuesta al modelo empleado.

Se analizará el nivel microeconómico, y se revisarán algunos factores endógenos que afectan la competitividad de las empresas. La perspectiva teórica sobre la cual estará sustentada esta tesis maestral, se construye a partir de cuatro teorías sobre competitividad, y algunos de sus aportes a la economía: la ventaja competitiva, la perspectiva basada en los recursos, la teoría evolutiva y la competitividad sistémica.

Por otro lado, es importante resaltar que para fines de esta investigación, se entenderán como competitivas a aquellas empresas que arrojen un resultado de regular competitividad, alta competitividad o muy alta competitividad. Las empresas que obtengan baja o muy baja competitividad, no serán consideradas competitivas en el marco de esta tesis.

Capítulo III. Las empresas comercializadoras de té en Morelia y en Nueva York

El presente estudio sobre competitividad compara la industria del té, en dos ciudades de países distintos. En este capítulo se aportará a la investigación, un marco de referencia para conocer el contexto que existe detrás de la problemática a investigar, es decir, de los fenómenos estudiados.

3.1. Situación geográfica de Estados Unidos Mexicanos

3.1.1. Información geográfica de México

En lo que a Morelia se refiere, es una ciudad que se encuentra en el país de México, el cual “se ubica dentro de la porción centro-norte del continente americano; lo atraviesa la línea del Trópico de Cáncer y lo flanquean dos de los océanos más grandes del planeta: el Pacífico y el Atlántico”. El territorio mexicano representa “1 964 375 km², de los cuales 1 959 248 km² son superficie continental y 5 127 km² son superficie insular”. En cuanto a la configuración física del país, ésta “es triangular, localizándose en el norte su área más ancha”, tal como puede observarse en la figura 5. Asimismo, el territorio mexicano tiene “fronteras políticas con tres países y dos océanos”. Las fronteras de México son, hacia el sur, Guatemala y Belice; al oriente, el océano Atlántico; al occidente, el Océano Pacífico, y al norte Estados Unidos (Delgadillo Macías & Torres Torres, 2011).

Figura 5. Mapa de México.



Fuente: INEGI, 2015b

3.1.2. Información geográfica de Michoacán

Dentro de México, Morelia se encuentra en el estado de Michoacán, el cual “pertenece a la región Centro-Occidente del país” (Delgadillo Macías & Torres Torres, 2011), resaltada en la figura 6. Dicha entidad se encuentra “en el extremo sureste de la Mesa Central, con una superficie de 59,864 Km. cuadrados, equivalente al 3.1% de la extensión territorial de la República, y comprende entre sus límites naturales casi 217 Km. de costa en el litoral del Pacífico”. En lo relativo a las fronteras de Michoacán, éste “colinda al este con los Estados de México y Guerrero, al norte, con Querétaro, Guanajuato y parte de Jalisco; al oeste, con Colima y Jalisco, y al sur con Guerrero” (Anda Gutiérrez, 2001).

Figura 6. Ubicación de Michoacán.



Fuente: Promexico, 2015

3.1.3. Información geográfica de Morelia

El municipio de Morelia tenía una población de 729,279 personas en el 2010 (INEGI, 2010), cuando se realizó el último censo poblacional¹, mientras que la cabecera municipal contaba con 597,511 habitantes, lo que representa un 81.93% de la población total del municipio (INAFED ,2010). La ciudad de Morelia es la capital del estado de Michoacán (SECTUR MICHOACÁN, s.f.), y cabecera del municipio de Morelia; y se localiza al centro-norte del estado. En la figura 7 se encuentra marcada por una estrella. “Limita al norte con Tarímbaro, Chucándiro y Huaniqueo; al este con Charo y Tzitzio; al sur con Villa Madero y Acuitzio; y al oeste con Lagunillas, Coeneo, Tzintzuntzan y Quiroga”. El municipio se encuentra ubicado a 315 km de la Ciudad de México. Cuenta con una superficie territorial de 1,196.95 km², es decir, 2.03% de la superficie total de Michoacán (INAFED,s.f).

¹ En el 2015 se realizó una encuesta intercensal por parte del INEGI, sin embargo, los datos de población se obtuvieron a nivel estado.

Figura 7. Mapa de Morelia.



Fuente: INEGI, 2015b

3.2. Situación geográfica de Estados Unidos de América

3.2.1. Información geográfica de Estados Unidos de América

Los Estados Unidos de América, o EE.UU., cuenta con una superficie total de 9,631,420 km². Dicho país se encuentra en Norteamérica, y colinda al norte con Canadá, al sur con México, al este con el océano Atlántico y al oeste con el Océano Pacífico (ver figura 8). La población total de la nación es de 308,783,875 habitantes, de los cuales 10.7% habla Español (Conferencia Regional sobre Migración, s.f.).

Figura 8. Mapa de Estados Unidos de América.

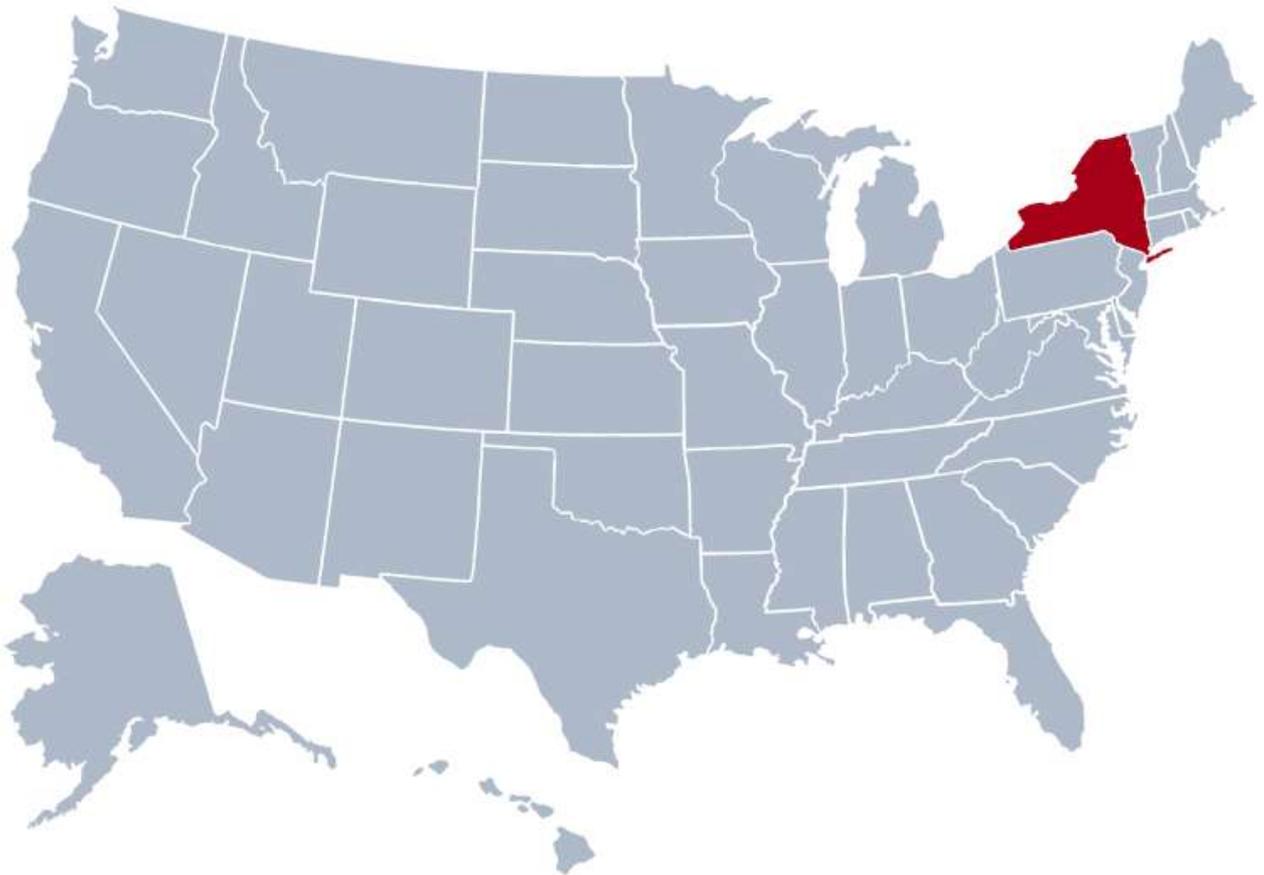


Fuente: Conferencia Regional sobre Migración, s.f.

3.2.2. Información geográfica del estado de Nueva York

El estado de Nueva York se encuentra al noroeste del país, como se observa en la figura 9, y tiene una superficie de 141,090 km². Para el año 2013, su población era de 19,651,127, por lo que ocupaba el lugar tres de cincuenta. Su ciudad capital es Albany. Colinda con los estados de Connecticut, Massachusetts, New Jersey, Pennsylvania, Rhode Island y Vermont (50 States, 2016).

Figura 9. Mapa del estado de Nueva York.



Fuente: 50 States, 2016

3.2.3. Información geográfica de la ciudad de Nueva York

La ciudad de Nueva York se compone por cinco distritos, llamados en Inglés *boroughs*: Manhattan, Brooklyn, Queens, The Bronx y Staten Island; los cuales pueden ser ubicados en la figura 10. Manhattan y Staten Island son islas, mientras que Brooklyn y Queens forman parte de Long Island, y The Bronx es una extensión del territorio continental. La comunicación entre distritos se da a través de puentes, ferris y túneles (NYC go, 2006-2016).

Figura 10. Mapa de los cinco distritos de la ciudad de Nueva York.



Fuente: NYC Mayor's Community Affairs Unit, 2016

La población de Nueva York, es de 8,550,405 habitantes (NYC Planning, 2015). Mientras tanto, la superficie de la ciudad es de 783.73 km² (Governing the states and localities, 2016). En la tabla 11 se especifican las poblaciones de cada distrito de la ciudad de Nueva York.

Tabla 11. Población por distrito en Nueva York.

Distrito	Población
Bronx	1,455,444
Brooklyn	2,636,735
Manhattan	1,644,518
Queens	2,339,150
Staten Island	474,558

Fuente: elaboración propia con base en NYC Planning, 2015.

3.3. El té y sus antecedentes

El té es una infusión, preparada a partir de las hojas de una planta llamada *Camellia Sinensis*, ilustrada en la figura 12. La planta *Camellia Sinensis* crece en zonas con clima templado y su hoja es perenne. Otras bebidas que también se preparan a partir de una infusión de frutos o hierbas aromáticas en agua caliente, son conocidos como tés, tisanas o tés herbales, aunque técnicamente solo las infusiones de hoja de árbol de té, son llamadas tés. Para fines de este estudio, dentro de la clasificación “té”, se incluyen también tisanas e infusiones herbales y frutales.

Figura 12. La hoja del té.



Fuente: Tea Shop of East West Company, 2015

3.3.1. La historia del té

3.3.1.1. El té en China

El descubrimiento del té data de alrededor de 2,700 a.C. (Chang, 2015). Para el año 780 de nuestra época se le impuso un impuesto al té, “lo cual demuestra la importancia económica que ya entonces había alcanzado” (Stevens, 2003, p.19). Sin embargo, se puede observar cuán esencial era desde antes de esto, debido a que años atrás los bloques de té prensado, ilustrados en la figura 13, eran utilizados como moneda, cuyo valor aumentaba mientras más lejos se encontrara de su lugar de producción (Stevens, 2003).

Figura 13. Té prensado.



Fuente: Té&té, 2015.

Durante la época de la dinastía Sung, es decir del año 960 al 1,280, la popularidad del té creció. De hecho, uno de los emperadores de esta dinastía, llamado Hui Sung, fue apodado el “emperador del té”. En estos tiempos, se acostumbraba aromatizar el té con jengibre, naranja e incluso cebolla, el cual se ilustra en la figura 14. Se organizaban concursos de té, en busca de nuevas y mejores variedades de infusiones (Stevens, 2003).

Figura 14. Té con cebolla.



Fuente: El blog de dietética casa Pià, 2015.

En China, el té tiene una connotación espiritual que va mucho más allá del sabor, la salud o el aspecto económico. Los budistas Zen (ver figura 15) meridionales llevaban a cabo una liturgia en la cual los monjes se recogían sacramentalmente a beber té, todos del mismo cuenco. Precisamente en este ritual

se encuentran los orígenes de la tradicional ceremonia del té japonesa, la cual nació por el siglo XV (Stevens, 2003).

Figura 15. Budista Zen.



Fuente: Mórían, 2011.

Con la invasión mongola a mando de Gengis Khan, se dio la conquista de China, y así, salió del poder la dinastía Sung, dando paso a la familia de Khan para dominar el país. El té perdió toda connotación espiritual, cultural y ceremonial. Se convirtió sencillamente en una bebida, la cual era acostumbrada entre los monjes, con crema y a un lado de arroz o frutos secos. “De hecho, cuando en 1,275 Marco Polo llegó a la China, ni siquiera lo introdujeron al antaño imprescindible ritual del té” (Stevens, 2003, p.22).

Tras la ocupación de China por Gengis Khan y su gente, subió al poder la casa Ming, la cual gobernó de 1,368 hasta 1,643. Ésta se sentía muy orgullosa de la cultura China, al grado que “consideraba a su país como muy superior a los demás, tanto en el aspecto económico como en el cultural y en el espiritual” (Stevens, 2003, p.22). Así es que se da el renacimiento del té y su ceremonia tradicional. Incluso, “fue precisamente en esta época cuando se inventó el proceso de fabricación del té verde tal como se sigue utilizando en la actualidad, y también la forma de realizar la infusión” (Stevens, 2003, p.22). En la figura 16, por ejemplo, se ilustra la cosecha tradicional de la hoja de té verde.

Figura 16. Cosecha de la hoja de té verde.



Fuente: O'connor, 2013.

Tras la conquista de China por parte de los Manchúes, se instala la dinastía Qing (1644-1912). Fue bajo este mandato que “se inventaron los diferentes métodos para controlar la fermentación del té, lo cual dio como resultado las variedades oolong y té negro” (Stevens, 2003, p.22). Esto, aunado al creciente interés por el té en otras regiones del mundo, es que se da el nacimiento de aún nuevas variantes de esta bebida (Stevens, 2003).

La expansión de esta bebida hacia otras partes del mundo, se debió a que el gobierno de China decidió comercializarla a países cercanos, tales como Mongolia y el Tíbet (Stevens, 2003).

3.3.1.2. La ceremonia japonesa del té

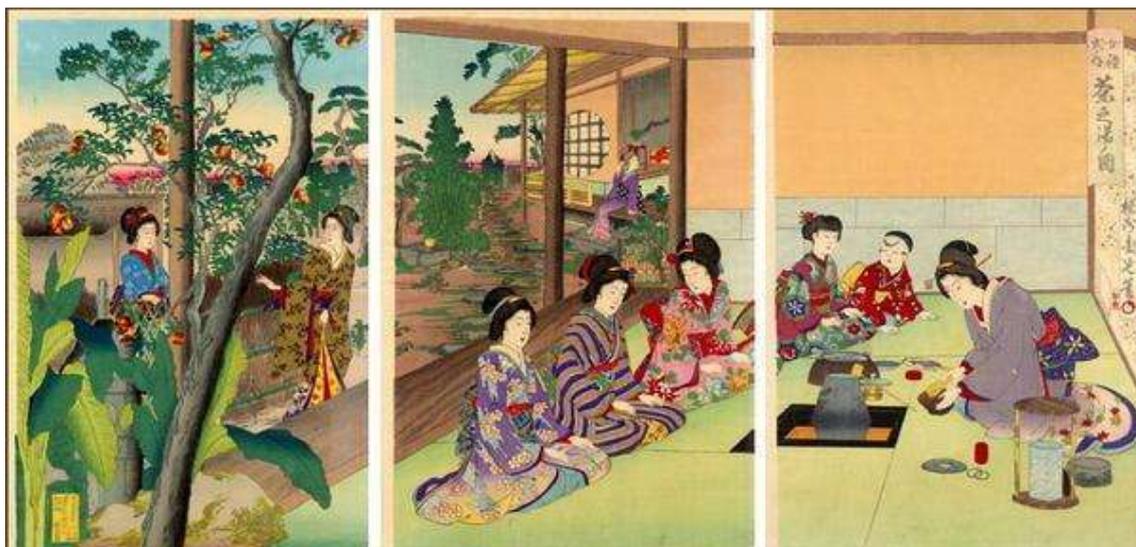
Fueron los monjes budistas Murata Shuko y Sen Rikyu, quienes iniciaron con la ceremonia del té, o el CHANOYU, en Japón. Shuko diseñaba habitaciones de té, “tan populares entre las clases acomodadas de su época” (Stevens, 2003, p.27). Shuko proponía que la ceremonia del té se realizara por el anfitrión, en lugar de los sirvientes. “Todos y cada uno de los gestos y de los actos se llevaban a cabo de

acuerdo con reglas muy precisas y en un ambiente que propiciara un estado mental sereno y libre de pensamientos” (Stevens, 2003, p.27).

El monje zen Rikyu perfeccionó la ceremonia del té al grado que ocupó en el palacio del emperador, el cargo de maestro de té. Éste, “hizo que el ritual fuera menos tedioso y elaborado, realzando todavía más su pureza y su serenidad al tiempo que resaltaba la estética de la ceremonia” (Stevens, 2003, p.27). Distintas escuelas de ceremonia del té se han establecido desde entonces y hasta la actualidad (Stevens, 2003), ya que el té forma parte de la cultura japonesa; como puede observarse, por ejemplo, en la obra de arte presentada en la figura 17, que representa la ceremonia japonesa del té.

El anfitrión prepara con gracia y humildad el té usando el *macha* o té verde finamente molido que se disuelve en agua caliente, todo en un sereno ambiente de respeto y concentración; mientras tanto los invitados admiran la habitación, los jardines adyacentes, los utensilios empleados en el servicio y la decoración del lugar, ya se trate de una pintura o de un arreglo floral. (Stevens, 2003, p.29)

Figura 17. La ceremonia japonesa del té.



Fuente: BeMatcha, 2016.

3.3.1.3. El té en Occidente

Debido a que el comercio entre occidente y oriente se llevaba a cabo en la ciudad de Venecia, a esa ciudad arribaban mercancías tales como tintes, sedas y especias. Ya en 1559 el té como planta medicinal fue descrito en un libro escrito por un autor de Venecia, llamado Gianbattista Ramussio. Más adelante, con la ruta por mar desde Portugal, el interés por el té creció, gracias a nuevos relatos sobre esta bebida y su ceremonia. Dicho interés tuvo como consecuencia el deseo de importar té a occidente. Fue así como en el año de 1606, la Compañía Holandesa de las Indias Orientales hizo llegar a Europa un gran cargamento de té (Stevens, 2003).

El té fue adoptado por países como Inglaterra, Holanda, Francia, España, Irlanda, Rusia y Portugal. Sin embargo, en algunos fue un interés pasajero, mientras que en otros, como Irlanda, Rusia e Inglaterra, se arraigó en la vida cotidiana. Más adelante, otros países comenzaron a importarlo también.

Para no depender de los holandeses, quienes vendían a Inglaterra té y otros productos a precios muy altos, la reina Isabel autoriza la Compañía de las Indias Orientales. A pesar de enfrentarse a viajes peligrosos, piratas en el camino y un año de trayecto para volver de China, la compañía creció muy fuerte. Las importaciones desde China hacia Inglaterra, crecieron también, como es notorio en la figura 18.

Tabla 18. Importación anual de té, desde China hacia Inglaterra.

Año 1,700	Año 1,768	Año 1,850
400,000 kilos	5,000,000 de kilos	40,000,000 de kilos

Fuente: elaboración propia con base en Stevens, 2003.

Debido a las fuertes importaciones inglesas de té, seda y porcelana, no se equilibraba la balanza con las exportaciones a China de lana, especias y otros productos. Para contrarrestar esto, los ingleses propiciaron el consumo del opio proveniente de la India (colonia inglesa). Pronto se voltearon los papeles; sin embargo, el emperador chino actuó al prohibir el opio. El comercio ilícito continuó, y

los chinos confiscaron el opio de los ingleses. Esto desencadenó las cuatro guerras del opio, de las cuales los chinos no salieron victoriosos, pues debieron pagar fuertes compensaciones y firmar amnistías poco favorecedoras para ellos. Además de esto, los aranceles al opio disminuyeron, se liberó el comercio a diversos puertos y los ingleses tuvieron derecho a viajar con libertad por China (Stevens, 2003).

Más adelante, la producción de té se dio también en la India, debido a que se descubrieron árboles de té en la región, y también a que se sembraron semillas del árbol de té de China, ahí. Debido a la alta tecnología productiva de los ingleses, la India creció como productor de té, hasta convertirse en lo que es hoy en día: el primer productor y exportador de té del mundo. Asimismo, el té es la bebida más consumida en la India. También Sri Lanka se convirtió en un fuerte productor de té, y lo sigue siendo hasta la actualidad, siendo el tercer productor de té en el mundo (Stevens, 2003).

El consumo de té en Rusia, en cambio, dio lugar a una variedad de té más ahumado, debido a que, para poder ser transportado tan grandes distancias a camello, se mandaba el té, no en cofres de madera, sino en sacos dentro de bolsitas. Tras varias noches cerca de las fogatas de los campamentos, el té adquiría un sabor ahumado. Asimismo, por lo complicado del transporte hasta las ciudades Rusas, la porcelana no era una opción, por lo que nació la costumbre de samovares, los cuales forman parte de todo hogar ruso. Un samovar es un pequeña chimenea de metal para calentar agua y servir el té, retratado en la figura 19.

Figura 19. Samovar ruso.



Fuente: Globe views, 2013-2015.

3.3.2. Tipos de té

Los distintos tipos de té que se consumen en el mundo son numerosos, y se crean al variar la región de su cultivo, el proceso de producción, su nivel de oxidación y la época en la cual se producen (Real Academia Española, 2014) (Teavana, 2016) (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). Las hojas del té pasan por reacciones químicas que se suscitan naturalmente tras marchitarse. Estas reacciones hacen que cada variedad de té tenga sabor, color y características distintas.

Cada tipo de té tiene sus propias características distintivas, tales como el sabor, el olor, el color, y las propiedades nutricionales. Algunos ejemplos de variedades de té son:

Tabla 20. Variedades de té y sus propiedades.

<p>Té Blanco</p>	<p>Contiene un 1% de cafeína, siendo así el té que más aporta antioxidantes, pero con menos cafeína. Entre sus propiedades, ayuda a nutrir la piel, combate los radicales libres, evita el envejecimiento prematuro, e inhibe el desarrollo de células cancerígenas. Este té no se deja oxidar.</p>
<p>Té Verde</p>	<p>Contiene de 5% a 10% de cafeína y catequinas llamadas epigallocatequina galato. Sus propiedades son mantener niveles saludables de azúcar en la sangre, proveer de antioxidantes al cuerpo y estimular el sistema inmunológico. Este té casi no se deja oxidar.</p>
<p>Té Oolong</p>	<p>Contiene de 10% a 15% de cafeína. Coadyuvante en la pérdida de peso, alto en antioxidantes, estimulante del metabolismo, quema de calorías, disminución de grasa, revitalizante, bueno para piel y dientes sanos. Este té es parcialmente oxidado. Su sabor y su intensidad son medias (entre verde y negro).</p>

Té Negro	Contiene 20% de cafeína. Es beneficioso para el corazón, el sistema circulatorio y cardiovascular, elimina el colesterol dañino. Este té es oxidado completamente, y se deja fermentar tras su elaboración.
Infusiones herbales	No contienen cafeína. Proveen vitaminas y minerales.
Rooibos	No contiene cafeína. Cuida del sistema inmunológico, contiene vitamina C, minerales y antioxidantes; combate alergias y resfriados, mejora la digestión y evita la distensión abdominal.
Mate	Contiene un 100% de cafeína. Inhibe el apetito, no causa ansiedad, brinda energía y aporta vitaminas.

Fuente: elaboración propia con base en Teavana, 2016 y Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015.

A diferencia de las tisanas, que son infusiones realizadas con hierbas, frutos secos, semillas y flores, técnicamente todos los tipos de té, vienen de la hoja del arbusto de té, con distinto método de producción. Por ejemplo, así se ve la hoja de té que llevó un proceso de producción que la convirtió en té verde:

Figura 21. Hoja suelta para preparar té verde.



Fuente: Teavana, 2016.

3.3.3. Proceso de producción del té

La planta de té se da, por lo general, en zonas montañosas que se encuentran entre 914.4 y 2,133.6 metros sobre el nivel del mar; entre los Trópicos de Cáncer y Capricornio. El tipo de tierra que es propicia para que crezcan estas hojas es aquella que es ácida y rica en minerales (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Aunque el proceso de producción de esta bebida varía de región a región, debido a la tecnología utilizada, y dependiendo de la variedad de la que se trate, en general puede constar de cinco pasos:

1. Marchitar: a lo largo de un período de 12 a 17 horas, se secan las hojas de té, colocándose sobre una malla de alambre a través de la cual pasa aire de forma que se reduzca la humedad de las hojas del té en alrededor de un 70%.

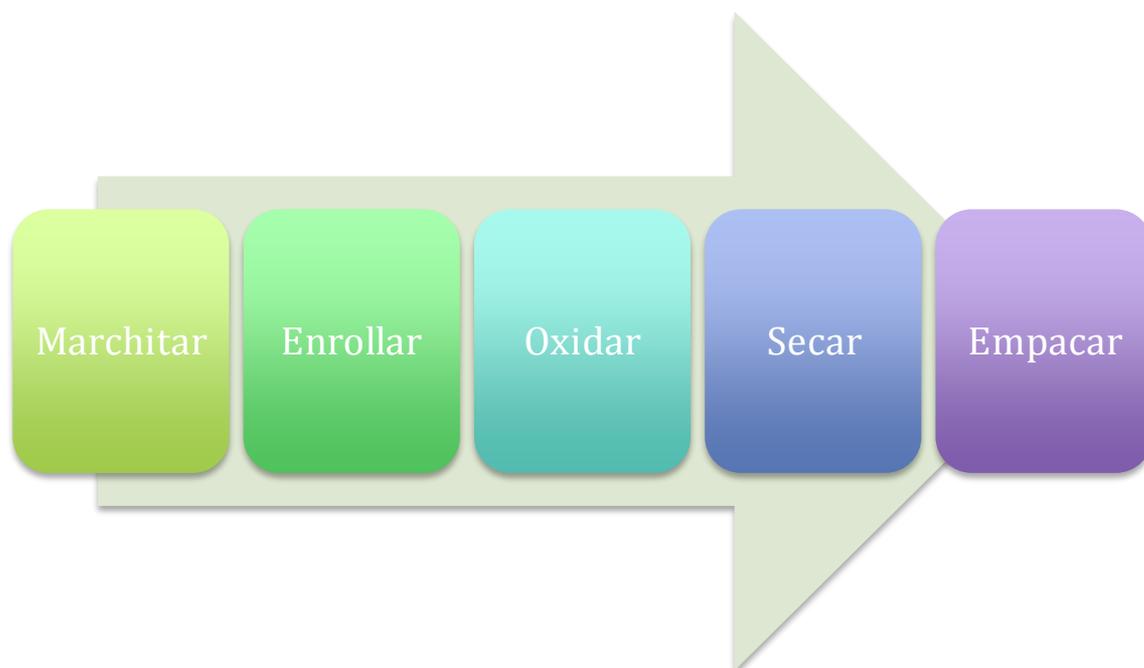
2. Enrollar: las hojas de té son enrolladas suavemente, además de que dependiendo del grado de fineza necesario, sea si se trata de té para bolsa o de hojas sueltas, y de la variedad que se busca, se rompen las hojas hasta cierto punto.

3. Oxidar: cuando las enzimas de las hojas de té entran en contacto con el aire, tras el enrollado, éstas comienzan a oxidarse. Para este proceso se requiere una temperatura de 26° centígrados, y se observa un cambio en el color de la hoja, desde verde hasta café oscuro, pasando por café claro. Se dejarán oxidar las hojas de una hora y media a dos horas, y dependiendo de esto se dará el sabor, la intensidad y el color representativos del tipo de té. Los té más oxidados, como el negro, por ejemplo, serán los más oscuros, mientras que el té verde, prácticamente no se deja oxidar, de ahí su color claro.

4. Secar: de forma que la oxidación pare, las hojas de té son pasadas por aire caliente, lo cual frena las enzimas. Con esto la humedad se reduce a más o menos un 3%.

5. Empacar: usualmente el té se almacena en cajas de madera. Puede ser empacado en sacos, bolsas, envases pequeños, etc. (Food-info, 2014).

Gráfica 22. Proceso de producción del té.



Fuente: elaboración propia con base en Food-info, 2014.

3.3.4. Características del té

El té se crea mediante un proceso natural; no contiene sodio, grasas, gas o azúcar. No aporta calorías; es coadyuvante en el consumo de líquidos y además, algunos estudios indican que tiene propiedades benéficas para la salud de los consumidores (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). “Una típica infusión de té preparada a partir de un gramo de hoja de té y 100 ml de agua caliente, provee aproximadamente 250-350 mg de material sólido, constituido por 35-45% de catequinas (en sus diversos grados de polimerización) y un 6% de cafeína”, contrario a una taza de café, que en condiciones similares, aportaría un 25% de cafeína (Valenzuela, 2004).

Dependiendo del grado de oxidación de las hojas de té, se da una determinada variedad de catequinas y polifenoles en alta concentración. El té contiene antioxidantes, los cuales “al actuar como atrapadores de especies reactivas del oxígeno protegen la estructura de los ácidos nucleicos, de las proteínas y de los lípidos” (Valenzuela, 2004, p.1). Asimismo, los polifenoles

presentes en el té, tienen la característica de inhibir el cáncer en sus distintas etapas de desarrollo; entre otros beneficios para la salud, tales como protección contra enfermedades cardiovasculares; y para la calidad de vida, tales como efectos metabólicos (Valenzuela, 2004, p.1).

3.3.5. La producción de té en el mundo

Los países que más producen té en el mundo son Argentina, China, India, Indonesia, Japón, Kenya, Malawi, Sri Lanka, Tanzania y Taiwán (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). Es fundamental que el clima sea caliente y húmedo para que se pueda dar la planta del té, de manera que no es posible cultivarlo en cualquier región del mundo. Incluso en zonas en las cuales ya se da el té, por cambios climáticos es posible que no pueda darse más. Es por esta razón que el cultivo del té está condicionado a los cambios climáticos, lo cual representa un alto riesgo (Chang, 2015).

“El cultivo de té tiene requerimientos agro-climáticos más bien específicos que solo están disponibles en climas tropicales y subtropicales, mientras que algunas variedades pueden tolerar climas marinos británicos continentales y del área de Washington en los Estados Unidos” (Chang, 2015, p.2). Los requerimientos específicos para el cultivo del té son:

Tabla 23. Requerimientos específicos para cultivar té.

Requerimientos Específicos
Temperaturas entre los 10° y los 30° C
Zona climática 8 o más cálida
Precipitación anual mínima de 1,250 mm
Suelo preferiblemente ácido
Idealmente en laderas de 0.5 a 10 grados
Elevación máxima de 2,000 metros

Fuente: elaboración propia con base en Chang, 2015.

En 2013, los principales productores de té en el mundo fueron, en orden de importancia, China, India, Kenya, Sri Lanka, Turquía, Vietnam, Indonesia, Japón y Argentina. Su producción de té en miles de toneladas puede ser analizada en la tabla a continuación:

Tabla 24. Producción mundial de té en miles de toneladas.

	2006-08	2009	2010	2011	2012	2013
WORLD	3891.2	4040.0	4364.7	4627.0	4784.5	5063.9
Far East	2892.3	3089.7	3280.3	3579.1	3753.3	3965.6
Bangladesh	56.8	60.0	60.0	59.6	62.5	66.2
China (Mainland)	1150.5	1344.4	1475.1	1623.2	1789.8	1924.5
India	986.4	982.1	970.3	1119.7	1129.0	1200.4
Indonesia	150.3	156.9	156.6	150.8	150.9	152.7
Sri Lanka	311.3	291.2	331.4	327.5	328.4	343.1
VietNam	158.0	177.3	192.0	202.1	200.0	185.0
Others	78.9	77.8	94.8	96.2	92.7	93.8
Africa	535.9	520.5	616.1	591.7	580.2	649.5
Burundi	6.6	6.7	6.9	7.0	8.7	8.8
Kenya	345.2	318.3	403.3	383.1	373.1	436.3
Malawi	44.9	52.6	51.6	47.1	42.5	46.5
Rwanda	19.1	20.5	22.2	24.1	24.7	25.2
South Africa	3.5	2.0	2.1	2.2	2.2	2.5
Tanzania United Rep	32.6	32.1	31.6	33.0	32.3	32.4
Uganda	42.4	51.0	59.4	56.3	57.9	58.3
Zimbabwe	12.4	7.3	8.6	8.4	8.5	8.5
Others	29.0	30.0	30.2	30.6	30.4	30.9
Latin America and Caribbean	97.7	89.8	107.4	107.8	98.3	95.0
Argentina	79.6	73.4	90.7	91.2	81.3	78.9
Brazil	8.5	7.6	7.7	7.7	7.8	7.0
Others	9.7	8.8	8.9	8.8	9.2	9.1
Near East	255.2	238.2	262.0	251.1	251.5	253.5
Iran, Islamic Rep. of	41.4	39.6	27.0	29.5	26.5	26.5
Turkey	213.7	198.6	235.0	221.6	225.0	227.0
Oceania	7.1	7.2	7.2	6.6	6.4	6.5
Japan	94.7	86.0	83.0	82.1	85.9	84.7
CIS	8.3	8.4	8.4	8.5	8.6	8.9
Developed	113.7	103.8	101.0	99.5	103.3	102.9
Developing	3777.5	3936.2	4263.6	4527.5	4681.2	4961.0

Fuente: FAO IGG Secretariat, como se cita en Chang, 2015.

3.3.6. El consumo de té

Después del agua, el té es la bebida que más se consume en el mundo, con una tradición de aproximadamente 5,000 años (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). En el año 2016, los países que más han consumido té son, en orden, Turquía, Irlanda, Reino Unido, Rusia, Marruecos, Nueva Zelanda, Egipto, Polonia, Japón, Arabia Saudita, Sudáfrica, Países Bajos, Australia, Chile, Emiratos Árabes Unidos, Alemania, Hong Kong, Ucrania, China, Canadá, Malasia, Indonesia, Suiza, República Checa, Singapur, Eslovaquia, India, Taiwán, Suecia, Hungría, Noruega, Austria, Finlandia, Estados Unidos, Argentina, Israel, Francia, Vietnam, Corea del Sur, España, Dinamarca, Italia, Bélgica, Rumania, Portugal, Tailandia, Filipinas, Grecia, Venezuela, Perú, Colombia, Brasil y México (Statista, 2016). Esta clasificación toma en cuenta el consumo de té, es decir, infusiones a partir de *Camellia Sinensis*, y no las infusiones a partir de otras hierbas o frutos, cuyo consumo es muy alto en México: “el 80% de la población mexicana está habituada a preparar y consumir tisanas caseras” (AVIZOR Marketing Intelligence, 2011).

El consumo de té mundial, en miles de toneladas, desde el año 2006 hasta el año 2013, ha venido en aumento, como puede observarse en la figura a continuación:

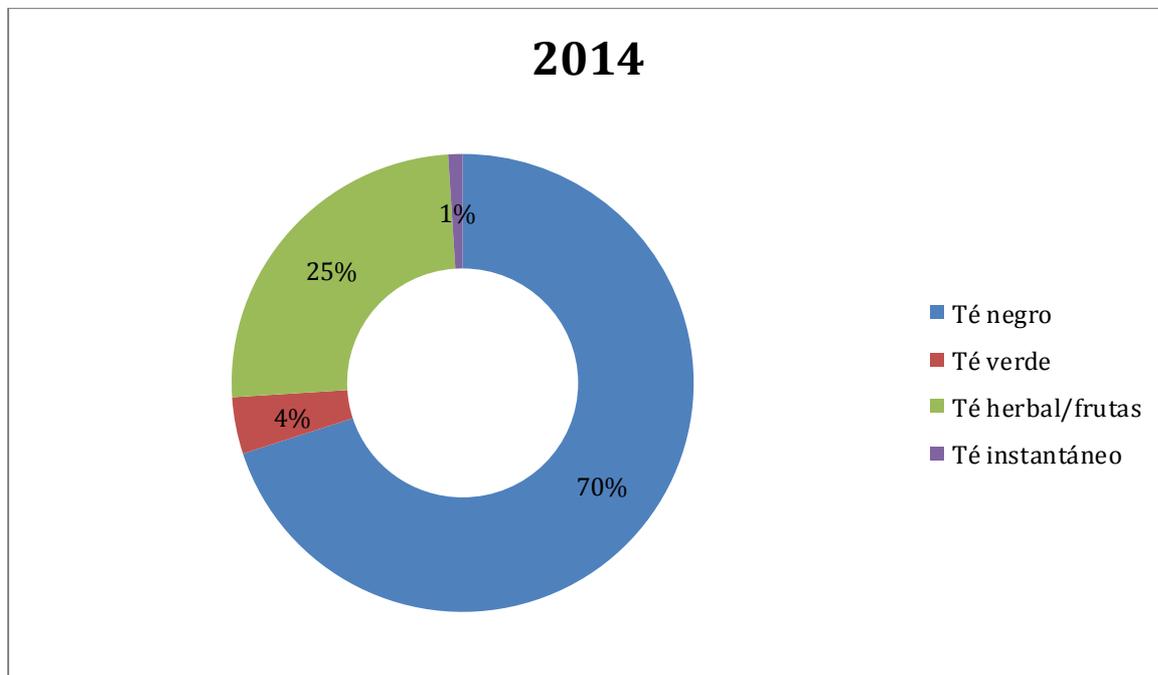
Tabla 25. Consumo mundial de té en miles de toneladas.

	2006-08	2009	2010	2011	2012	2013
WORLD	3714.9	3916.0	4180.3	4449.6	4626.8	4842.1
DEVELOPED	826.0	792.1	818.8	834.4	827.8	814.8
South Africa	18.8	24.0	25.1	23.5	23.5	22.8
EU	259.7	228.5	230.3	246.6	238.0	242.0
France	14.6	13.9	15.3	14.9	15.1	15.2
Germany	23.2	19.0	24.9	25.9	29.9	28.9
Ireland	9.2	10.7	10.2	8.6	6.7	7.0
Netherlands	13.8	11.8	10.9	14.2	7.0	12.2
Poland	23.7	15.8	17.2	19.8	19.9	15.0
UK	134.0	121.0	119.8	129.3	125.2	116.2
Other EU	41.2	36.2	31.9	33.9	34.2	47.5
Japan	139.4	124.1	124.0	121.9	121.9	119.1
United States	109.6	108.2	123.8	124.6	122.7	127.4
Russian Federation	172.4	176.2	177.8	182.2	173.3	159.1
Others	114.7	107.1	112.7	112.1	125.0	121.6
DEVELOPING	2889.0	3123.9	3361.5	3615.1	3798.9	4027.3
China (Mainland)	867.0	1045.3	1188.5	1314.5	1481.7	1614.2
India	786.9	822.1	818.3	922.2	939.2	1001.4
Turkey	214.6	202.4	241.9	227.4	227.2	228.0
Egypt	81.1	82.3	68.5	95.7	95.4	99.0
Pakistan	107.3	85.7	120.3	126.2	131.3	126.6
Iran, Islamic Rep. of	76.8	86.1	89.6	80.2	80.3	83.4
Indonesia	56.1	56.8	59.9	61.1	63.3	64.9
Bangladesh	46.4	53.7	57.3	59.3	59.5	61.9
VietNam	25.5	27.5	27.9	29.3	30.3	31.7
Morocco	51.4	54.8	53.9	65.0	54.1	56.7
Kenya	17.3	18.1	18.7	20.0	23.0	26.6
Others	558.6	589.0	616.6	614.2	613.7	632.9

Fuente: Fuente: FAO IGG Secretariat, como se cita en Chang, 2015.

En el caso de Latinoamérica la mayor parte del té que se consume, la constituye el té negro, seguido por las tisanas herbales y frutales:

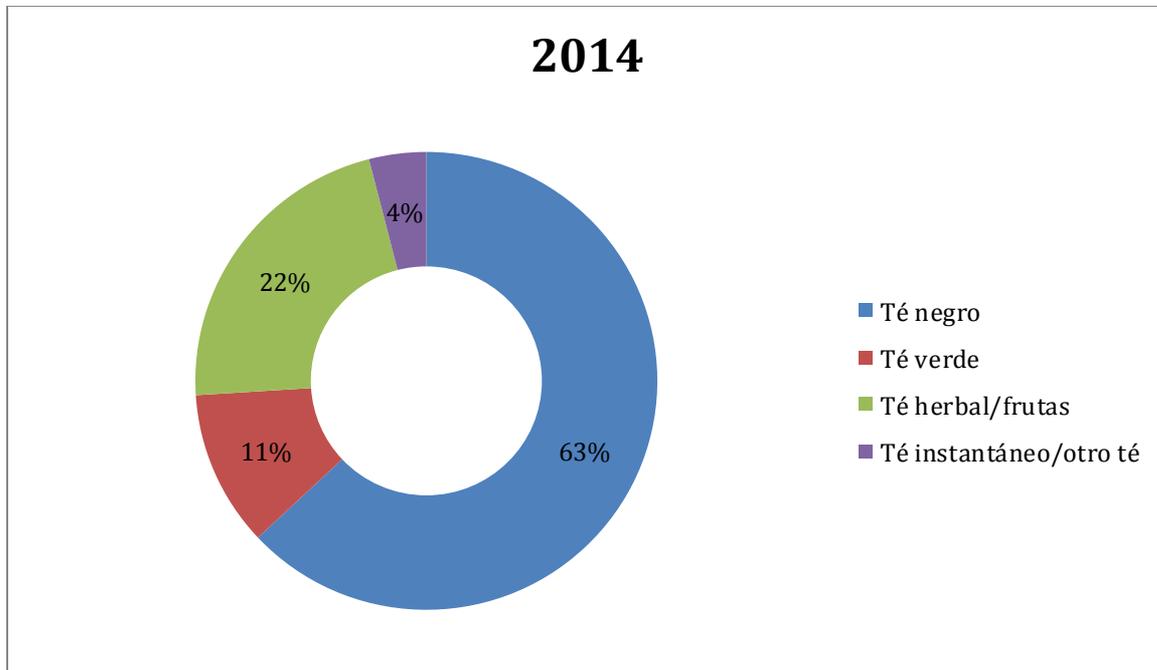
Gráfica 26. Consumo de té por categoría, en Latinoamérica.



Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor Research, 2015.

En lo que respecta a Norteamérica, también es líder el té negro, seguido por infusiones herbales y frutales:

Gráfica 27. Consumo de té por categoría, en Norteamérica.



Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor Research, 2015.

3.3.6.1. La demanda del té

Evidentemente, el factor principal que influye en el crecimiento global económico del té, es su demanda. En los casos del té verde y el té negro, en particular, los precios son inelásticos, lo cual quiere decir que su demanda se ve afectada muy poco por los cambios en los precios de dichos bienes (Chang, 2015).

Aparte del consumo, otros factores principales que influyen en los precios internacionales del té, son las tendencias y cambios en el consumo per cápita, el acceso al mercado, los efectos potenciales de pestes y enfermedades en la producción y las dinámicas cambiantes entre vendedores al por menor, al por mayor y multinacionales. (Chang, 2015, p.3)

Por su parte, la demanda del té está determinada por los siguientes factores:

Tabla 28. Factores que influyen en la demanda del té.

Precio
Ingreso
Edad
Educación
Ocupación
Contexto cultural
Conciencia de los beneficios del té para la salud

Fuente: elaboración propia con base en Chang, 2015.

3.3.6.2. El consumo de té en México

El consumo de té verde es cada vez más frecuente en México. Esta bebida y las infusiones herbales han sido posicionadas en el mercado como productos funcionales, *premium*, quema grasa o altos en antioxidantes. Esta situación ha resultado en un nicho de mercado de alto ingreso e interés por la salud. “El consumo de tisanas e infusiones es popular y cada vez lo será más en México” (AVIZOR, 2011, p.3). La venta en establecimientos tales como restaurantes y cafeterías es mayor que la venta al detalle y cuenta con una oferta variada para clases económicas medias y altas (Euromonitor Research, 2015).

En cuanto a las preferencias de los consumidores en México, “gustan de las tisanas frutales, perfumadas y especiadas, ricas en colores y texturas”; así mismo, aquellos “con un estilo de vida saludable son sensibles a las características medicinales de las tisanas y a la experiencia placentera de las infusiones si el producto ofrece características de ambas” (AVIZOR, 2011, p.3).

“En el 2009, México importó 620 toneladas de té de origen estadounidense, chino, argentino y canadiense” (AVIZOR, 2011, p.1). Desde la colonia española en

México, y hasta la actualidad, es una costumbre mexicana el adquirir hierbas frescas y deshidratadas para realizar tisanas caseras. La costumbre de beber infusiones y tisanas forma parte del legado cultural de los mexicanos (AVIZOR, 2011).

A partir de la llegada de Starbucks a México, y más adelante, su adquisición de Teavana, la cadena de bebidas frías y calientes con base en té; así como la aparición de establecimientos dedicados a la venta de tisanas y tés, “el consumo de infusiones mezcladas con leche o café” se popularizó en el país, particularmente entre individuos de clases medias y altas, de entre 18 a 40 años de edad. La globalización ha sido un factor determinante en el aumento en su consumo (AVIZOR, 2011). En 2016, México ha consumido en promedio 0.03 libras de té por persona, sin contabilizar las infusiones a bases de frutos y hierbas (Statista, 2016).

3.3.6.3. El consumo de té en Estados Unidos

Por su parte, en los Estados Unidos, el consumo promedio por persona, con cifras del año 2016, es de 0.5 libras. Un 80% de los hogares estadounidenses están habituados a ingerir té. De hecho, “en un día cualquiera, pueden encontrarse a más de 158 millones de americanos tomando té”, esto es, más de la mitad de los habitantes de dicho país (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015, p.1). Se bebe, en orden de importancia, té negro, verde, oolong, blanco y oscuro (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Los Estados Unidos de América son un país de occidente cuyo consumo va a la alza y de hecho, cuatro de cada cinco clientes americanos eligen té. Sin embargo, en este país, la mayoría del té que se consume es helado (85%); y del té caliente que sí se consume, el 69% es en su presentación en saquitos y no en hierbas sueltas (alrededor de 1%) o frutales (más o menos 30%). A pesar de esto, el consumo de té caliente aumentó en un 15% de 2010 a 2015 (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). Asimismo, el té en general, fue incluido en menús un 16% más que antes.

En el año 2015, se consumieron más de 3.6 miles de millones de galones de té en Estados Unidos. De hecho, tras Rusia y Pakistán, EE.UU ocupa el tercer lugar en la lista de los países que más importan té en el mundo, con 285 millones de libras ingresadas al país en 2015, lo cual se traduce aproximadamente en 11.5 miles de millones de dólares al por mayor (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

3.4. Las empresas comercializadoras de té

El presente estudio evaluará los factores calidad, innovación, finanzas y mercadotecnia, y su relación con la competitividad de las empresas que comercializan té, en Morelia y Nueva York, al consumidor final. Las empresas que comercializan té al por menor, a su consumidor final, también se conocen como casas de té o salones de té. Un salón de té, es un “negocio enfocado en la venta de una gran variedad de tés puros e infusiones” (Jaramillo, s.f.).

El consumo de té va a la alza. De hecho, “los expertos coinciden en que este mercado muestra un crecimiento sostenido de unos cinco años a la fecha, con tasas que van del 20 a 25% anual”.

A nivel mundial se estima que el consumo de esta bebida se incrementa 3% cada año, principalmente en países en desarrollo; y la FAO predice que para 2017, la producción mundial de té verde crecerá 4.5% anual, mientras que el negro lo hará 1.9 por ciento. (Jaramillo, s.f.)

El menú de una casa de té puede incluir mezclas de hojas, con base en las distintas variedades de té, y con algunos elementos adicionales, en cuanto a características y propiedades de las bebidas. Una oferta de 80 a 100 variedades de té es considerable. En ocasiones se sirven también otro tipo de bebidas, y comidas y postres para acompañar el té (Jaramillo, s.f.). El té se sirve frío o caliente, y cada uno tiene sus especificaciones sobre el tiempo y la temperatura para lograr una infusión (Teavana, 2016). En la figura 29 se ilustran ejemplos de bebidas elaboradas a base de té:

Figura 29. Bebidas elaboradas a base de té.



Fuente: Teavana, 2016.

El mercado meta de este tipo de establecimientos es de clase socioeconómica media-alta; individuos que cuidan su salud, gustan del té, o bien, están abiertos a probar nuevos sabores. La infraestructura con la cual debe de contar el empresario consta de un local comercial, decorado de forma acogedora y llamativa; un artefacto especial para calentar el agua, un refrigerador, teteras, tazas y otros utensilios para el proceso de elaboración del té, y para servir los alimentos y bebidas. Además de esto, son necesarias las herramientas administrativas para que funcione el negocio (Jaramillo, s.f.).

En cuanto al personal necesario para operar el negocio, se encuentran los administradores, los meseros y el personal encargado de la limpieza del local, (Jaramillo, s.f.). Frecuentemente, se encuentra una persona tras la barra, preparando las bebidas, y sirviendo los alimentos, como en la figura 30:

Figura 30. Casa de té Teavana.



Fuente: Teavana, 2016

3.4.1. Las empresas comercializadoras de té en el mundo

A continuación, se encuentra una lista de algunas casas de té en el mundo:

1. Samovar Tea Bar: San Francisco
2. Mariage Frères: Paris
3. Hu Xin Ting Teahouse: Shanghai
4. 't Zonnetje: Ámsterdam
5. Wang De Chuan: Taipei
6. Yumchaa Soho: Londres

7. Perch's Tea Room: Copenhagen
 8. TWG Tea Salon & Boutique: Singapur
 9. Harney & Sons: Nueva York
 10. Ippodo: Kyoto
 11. David's Tea: Canada
 12. Bellocq Tea Atelier: Brooklyn
 13. Rooibos Teahouse: Clanwilliam, Sudáfrica
 14. Palais des Thés: Bélgica
 15. MingCha Tea House: Hong Kong
 16. Camellia's Tea House: Londres
- (Murphy, 2015).

Figura 31. TWG Tea Salon & Boutique, Singapur.



Fuente: TWG Tea, como se cita en Murphy, 2015.

3.4.1.1. Las empresas comercializadoras de té en Morelia

Antiguamente, en México el té era una bebida que se consumía, por lo general, cuando existía algún malestar físico. “Las empresas dedicadas a la venta y distribución de té en el país actualmente están cambiando esta percepción e incluso han creado toda una cultura a su alrededor, transformándola en una cuestión

tradicional, intelectual y espiritual, una actividad que hay que conocer y aprender” (Jaramillo, s.f.).

En la ciudad de Morelia, se identificaron tres casas de té:

1. Therai

Therai, casa de té, es un negocio localizado en el centro histórico de la ciudad de Morelia. La dirección es Avenida Acueducto, número 19, esquina con la Calzada Fray Antonio de San Miguel; código postal 58,000. En la red social Facebook, se encuentra como Therai. Su página web es www.therai.mx. Se posiciona como “la primer casa de té en Morelia donde podrás descubrir y disfrutar el maravilloso mundo del té” (Therai, 2016).

Figura 32. Therai, salón de té.



Fuente: Therai, 2016.

“Therai es un proyecto que tiene como objetivo introducir la cultura del té en la Ciudad de Morelia, Michoacán, ofreciendo productos de la mejor calidad y servicio” (Therai, 2016).

2. Aroma y Sabor

Aroma y Sabor, casa de té, se encuentra localizada en la calle Juan de la Barrera, número 302, en la colonia Chapultepec Norte, de la ciudad de Morelia. Se dedica a la venta de té, tisanas, polvo para preparar té frappé, exhibidores, teteras, tazas, infusores, calentadores, estuches, y accesorios. Atienden a establecimientos tales como restaurantes, hoteles, cafeterías, spas, gimnasios, etc. Son distribuidores en Michoacán de la marca de té Euroté.

Su misión es:

Difundir la cultura del té en nuestro país, que conozcan y disfruten los diferentes tipos de té que existen y que no solo tomen el té por el gusto de tomar una bebida deliciosa sino por los grandes beneficios que aporta a nuestro organismo, que la gente conozca la diferencia entre un té y una tisana. (Aroma y Sabor, s.f.)

Figura 33. Aroma y Sabor, salón de té.



Fuente: Aroma y Sabor, s.f.

La página web que publica Aroma y Sabor es la del distribuidor: www.eurote.com.mx. Su página en Facebook es Aroma y Sabor.

3. La Tienda de las Delicias

La tienda de las delicias es una cafetería, pastelería y salón de té, ubicada en Francisco Márquez 302, en Morelia, Michoacán; casi esquina con Mariano Monterde.

Entre sus productos se encuentran el té, los pasteles, el pay, los *macarons* y los *cupcakes*. También cuentan con servicio de mesa de postres y fuentes de chocolate y chamoy. A continuación se encuentra el logo de la Tienda de las Delicias:

Figura 34. La tienda de las delicias, salón de té.



Fuente: La Tienda de las Delicias, s.f.

Su página web es www.latiendadelasdelicias.net, y su página en Facebook es La Tienda de las Delicias.

3.4.1.2. Las empresas comercializadoras de té en Nueva York

“Los Estados Unidos de América es el tercer país en el mundo que más importa té².”

² Los dos primeros son Rusia y Pakistán (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Cuenta, además, con incrementos en la importación y el consumo de esta bebida (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015).

Aunque el producto a base de té más consumido en ese país es el té helado, el té caliente también ha presentado un crecimiento notable. En los años 2010 a 2015, las ventas de esta bebida caliente crecieron en más de un 15%; aunque en el 2015 el ritmo de aumento no fue tan rápido. En este período de tiempo, el té apareció 16% más veces en menús, que antes.

“En el año 2015, los ciudadanos de Estados Unidos de América consumieron más de 80 mil millones de porciones de té, o más de 3.6 mil millones de galones” (Tea Association of the U.S.A. Inc., 2015). Esto implica que más del cincuenta por ciento de la población toma té un día cualquiera.

En la ciudad de Nueva York, se identificaron 35 salones de té, en el distrito de Manhattan:

- Alice’s Tea Cup: Chapter II
- Argo Tea Café
- Astor Court
- Bosie Tea Parlor
- Carry on Tea & Sympathy
- Cha Chan Tang
- Cha-An
- Empire Coffee & Tea Co.
- Harbs
- Ippodo Tea
- Kung Fu Tea
- Kusmi Tea
- L.A. Burdick
- Ladurée Soho
- Lady Mendl’s Tea Salon
- Little Lions

- Maison Kayser
- Miansai
- Nom Wah Tea Parlor
- Pembroke Room
- Physical Graffiti
- Radiance Tea House and Books
- Sanctuary Tea
- Serengeti Teas and Spices
- Shiny Tea
- T Salon Emporium
- T Shop
- Té Company
- Tea Drunk
- Tea Magic
- Tease Tea
- Ten Ren
- The Lotus Room
- The Russian Tea Room
- ThirsTea

(Yelp, 2004-2016)

Figura 35. Alice's Tea Cup, salón de té en Nueva York.



Fuente: NewYorkCity.uk, 2012-2016.

Capítulo IV. Diseño metodológico de la investigación

En este capítulo, se definirá el diseño metodológico que regirá este estudio comparativo sobre las variables que inciden en la competitividad de las empresas que comercializan té al por menor, en las ciudades de Morelia y Nueva York, particularmente en la localidad de Morelia, y el distrito de Manhattan.

4.1. Diseño de la investigación

El propósito de este capítulo es definir el diseño de la metodología que será utilizada en el presente estudio de las variables que inciden en la competitividad de las empresas comercializadoras de té en Morelia y Nueva York. Se describirá la manera en que se recabará y analizará información relativa a la calidad, la innovación, las finanzas y la mercadotecnia, y la manera en que éstas determinan la competitividad de los salones de té estudiados.

El diseño no es más que un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. La razón de dedicar un capítulo de esta investigación a concebir el diseño, es que al hacerlo con cuidado, será más probable que los resultados del estudio logren crear conocimiento nuevo (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.120).

La palabra metodología se refiere a “la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica” (Quintana Tejera, 2012, p.11). La importancia de diseñar la metodología a utilizar radica en que “esto permite tener un proceso claro y objetivo, para recabar, registrar y analizar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas y consultadas, proporcionando los elementos indispensables para elaborar y sustentar un informe final que justifique la investigación” (Quintana Tejera, 2012, p.8).

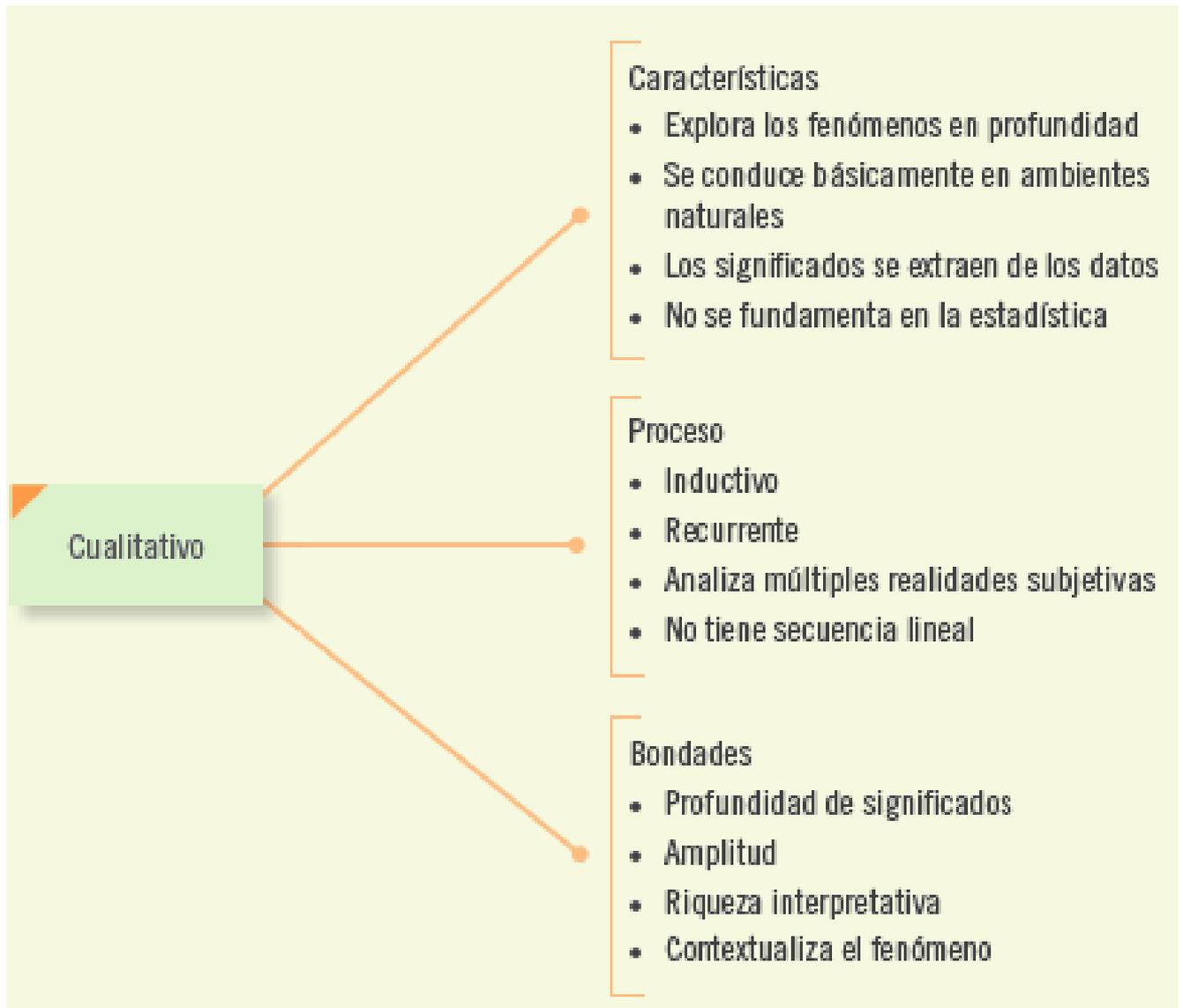
La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.4); así como “un proceso que, sustentado en el método científico, intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos” (Quintana Tejera, 2012, p.8).

En este capítulo se establecerá “un plan de investigación, donde se especifique el enfoque que adoptará la investigación, describiendo los procedimientos, medios e instrumentos que se utilizarán en su desarrollo” (Quintana Tejera, 2012, p.12). También se determinará el alcance, la hipótesis y las variables, la población y la muestra.

4.1.1. Enfoque de la investigación

Las investigaciones científicas pueden ser de enfoque cuantitativo o cualitativo. Este estudio de competitividad es del tipo cuantitativo, cuyas características, diferentes de las del proceso cualitativo, son que mide fenómenos, utiliza estadística, prueba hipótesis y realiza análisis de causa-efecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.). En cambio el enfoque cualitativo, no se basa en la estadística:

Gráfica 36. Enfoque cualitativo de la investigación.



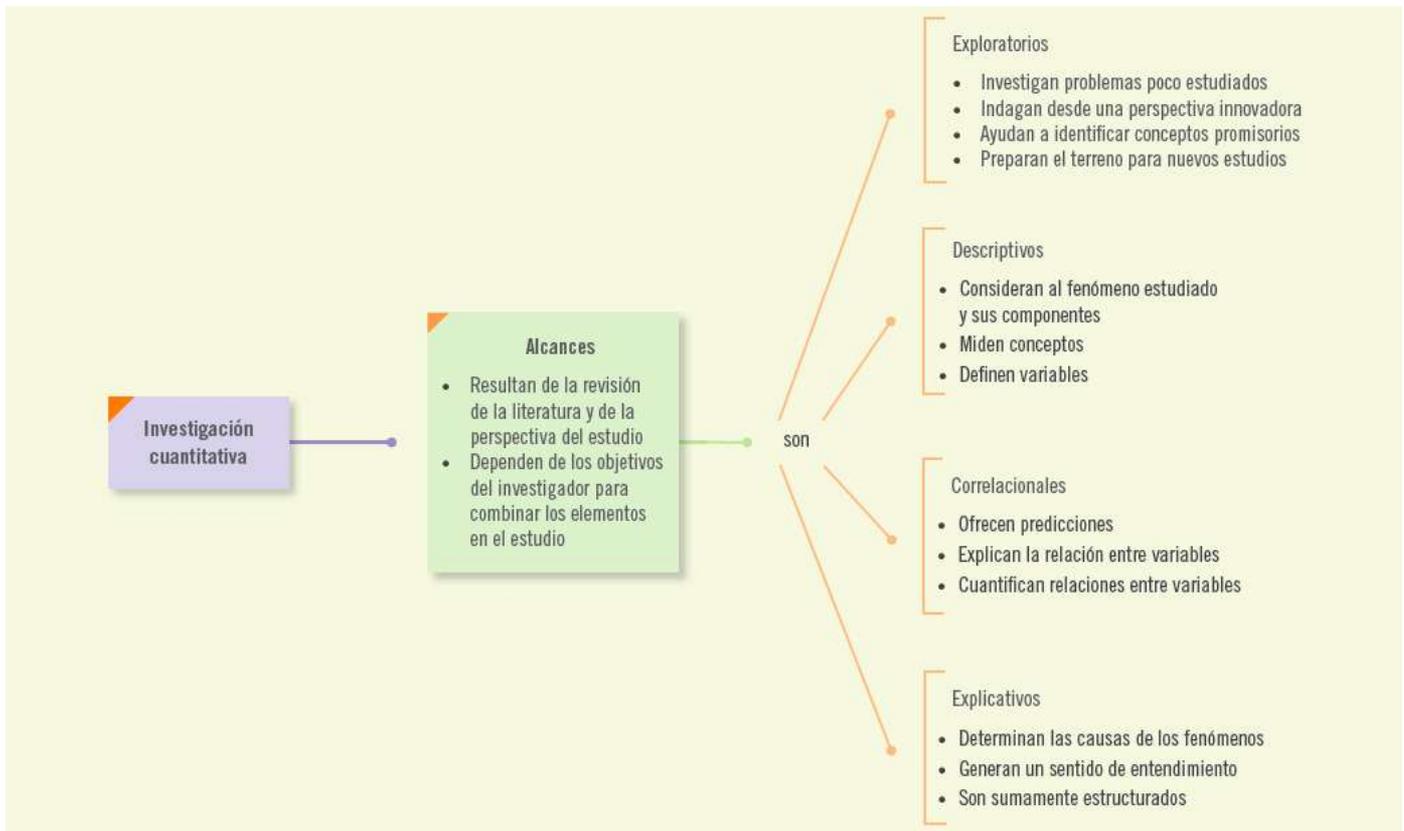
Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.

Entre los beneficios de abordar la investigación a través del enfoque cuantitativo, se encuentra la ventaja de generalizar resultados, el control sobre los fenómenos observados, la precisión y la posibilidad de réplica y de predicción (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.).

4.1.2. Alcance de la investigación

En lo relativo al alcance de la investigación, existen cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El exploratorio se caracteriza por indagar información nueva o poco conocida, el descriptivo consiste en definir y medir características de los fenómenos, el correlacional trata con relaciones entre variables y el explicativo determina las causas de lo observado (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.). Este trabajo de investigación es del tipo exploratorio y descriptivo, explicados en la figura siguiente:

Gráfica 37. Alcances de la investigación.



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.

4.1.3. Variables de la investigación

En la hipótesis de investigación, se pueden observar las variables competitividad, innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia. Una variable es “una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”. En el momento en que unas variables se relacionan con otras, como en el caso de la hipótesis de investigación, se les puede llamar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.93).

4.1.4. Población y muestra

La población objetivo de esta investigación la constituyen las empresas comercializadoras de té, también conocidas como salones de té, de las ciudades de Morelia y Nueva York.

Debido a los recursos económicos limitados con los que se cuenta, el tiempo límite establecido para terminar la investigación y cuestiones logísticas de transporte, así como factores de seguridad, se delimitará la población mediante una selección no probabilística de la muestra. En Morelia, por cuestiones de practicidad y de las cortas distancias observadas en la localidad, además de que solamente se localizaron tres salones de té en la ciudad, se aplicarán cuestionarios a todos ellos. En el caso de Nueva York, el transporte entre distritos puede ser muy tardado, complicado, costoso y, en ocasiones demasiado riesgoso, además de que en Manhattan se encuentran el 90% de los sitios de interés de la ciudad, y es la zona más conocida del estado (Nueva York Net, s.f.) y, por lo general, este tipo de establecimientos se encuentra en zonas donde hay más afluencia de personas; por estas razones se tomarán como muestra los salones de té localizados en dicho distrito.

Se espera que al realizar cuestionarios en todos los salones de té en Morelia y Manhattan, se amplíe el número de respuestas positivas, ya que no es posible tener certeza absoluta de obtener respuesta de todos los salones de té a los que se

acuda. Por esta razón, se visitarán todos los salones de té del área, a modo de censo, de forma que, aunque no todos contesten, se obtenga información suficiente para realizar el análisis de la competitividad.

En lo que respecta al caso de Morelia, que es población de estudio, se seleccionó como muestra no probabilística la ciudad de Morelia, y debido a la baja cantidad de estos salones de té, se aplicará cuestionario a los tres existentes en esta localidad. Para el caso de la ciudad de Nueva York, la cual es población de estudio, se eligió como muestra al distrito de Manhattan, de forma que se aplicarán cuestionarios a los 35 salones de té que se encontraron en el área. Es decir, en el caso de este trabajo de investigación, la muestra la constituyen todas las empresas comercializadoras de té al consumidor final, de la ciudad de Morelia y del distrito de Manhattan.

En Morelia se aplicará cuestionario en tres salones de té:

- Aroma y Sabor
- La Tienda de las Delicias
- Therai

Mientras que en Nueva York se aplicará cuestionario en 35 salones de té, en el distrito de Manhattan:

- Alice's Tea Cup: Chapter II
- Argo Tea Café
- Astor Court
- Bosie Tea Parlor
- Carry on Tea & Sympathy
- Cha Chan Tang
- Cha-An
- Empire Coffee & Tea Co.
- Harbs
- Ippodo Tea

- Kung Fu Tea
- Kusmi Tea
- L.A. Burdick
- Ladurée Soho
- Lady Mendl's Tea Salon
- Little Lions
- Maison Kayser
- Miansai
- Nom Wah Tea Parlor
- Pembroke Room
- Physical Graffiti
- Radiance Tea House and Books
- Sanctuary Tea
- Serengeti Teas and Spices
- Shiny Tea
- T Salon Emporium
- T Shop
- Té Company
- Tea Drunk
- Tea Magic
- Tease Tea
- Ten Ren
- The Lotus Room
- The Russian Tea Room
- Thirst Tea

(Yelp, 2004-2016)

4.2. Cuestionario

En este apartado se discutirá el instrumento cuantitativo a usar para la recolección de información. Se utilizará como base el cuestionario del entorno interno propuesto por el doctor Chauca Malásquez. En él, se estudian seis variables: estilo de dirección, tipo de organización, producción, tecnología, finanzas y mercadotecnia. De éstas se eliminarán estilo de dirección, tipo de organización, tecnología y producción. Las primeras dos debido a que el investigador concluyó que la relación entre éstas y competitividad “no es muy clara y generalizada”; además de que se observó que dicha relación es todavía “menos estrecha en la industria de alimentos, bebidas y tabaco”. La correlación con tecnología resultó ser “menos estrecha”; y la variable producción no se analizará por tratarse de un sector dedicado a los servicios y no a la manufactura, como lo es en el caso del estudio realizado por Chauca. Además, se modificarán nuevamente las variables al agregar calidad e innovación, las cuales fueron elegidas tras resultar relevantes en la investigación de la literatura realizada (2003, p.150).

Se le aplicará un cuestionario a las empresas comercializadoras de té en Morelia y en Nueva York. Después de aplicar los cuestionarios, se analizarán estadísticamente los datos y se compararán los resultados entre las dos ciudades. Finalmente, se redactarán conclusiones y recomendaciones para incrementar la competitividad de dichas empresas en México.

En Morelia se aplicarán cuestionarios a tres salones de té, mientras que en Nueva York se realizarán cuestionarios en 35 salones de té, en el distrito de Manhattan.

De las 41 preguntas que se aplicaron como parte del cuestionario, 8 examinan la variable finanzas, 6 la mercadotecnia, 8 la calidad y 9 la innovación, como se detalla en la tabla 38. El resto de los ítems tiene el propósito de recabar información sobre las empresas y los entrevistados. Por esta razón, para los cálculos de competitividad, solo se tomarán en cuenta los ítems que miden las cuatro variables que inciden en la competitividad de los salones de té, es decir:

finanzas, mercadotecnia, calidad e innovación.

Tabla 38. Ítems y variables del cuestionario.

Ítems	Variable
8-12 y 14-16	Finanzas
19-24	Mercadotecnia
25-32	Calidad
33-41	Innovación

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto a quince personas, entre ellos empresarios, gerentes, dueños de cafeterías, investigadores y estudiantes. En ésta se buscaba encontrar errores de redacción, preguntas ambiguas o poco claras, fallas en el sentido de las preguntas, observaciones, sugerencias y comentarios. No se aplicaron a las mismas empresas a las cuales se entrevistaría, ya que por ser tan pocas en la ciudad de Morelia, no se podía tomar el riesgo de que más adelante no accedieran a contestar el cuestionario nuevamente; y por cuestiones logísticas y de recursos, no se aplicaron en la ciudad de Nueva York. Tras las pruebas pilotos se corrigió la redacción de varias preguntas, se eliminaron algunos ítems sensibles a ser respondidos, se cambió el sentido de algunas preguntas, se añadieron más instrucciones, se cambió el formato de ciertos incisos, se añadió un apartado para correo al final, especificado como opcional, entre otros ajustes. Una vez corregido el cuestionario, se tradujo al Inglés para su aplicación en los EE.UU.

4.3. Escala de medición

Las escalas se utilizan para medir las actitudes de los encuestados, entendiendo por actitud “una predisposición aprendida para responder

coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona, o sus símbolos” (Fishbein & Ajzen, 1975; Haddock & Maio, 2007; Oskamp & Schultz ,2009 como se cita en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.244). Se miden algunas propiedades de las actitudes, tales como su dirección positiva o negativa y su intensidad alta o baja (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f.). En el caso de esta investigación, la intensidad es ascendente y la dirección es positiva.

4.3.1. Escalamiento tipo Likert

Esta escala de medición fue propuesta en 1932 por Rensis Likert. Se entiende por esta escala, un grupo de tres, cinco o siete categorías, enunciadas como afirmaciones para poder analizar de qué manera reacciona el individuo. Por esta razón, se adaptó el cuestionario propuesto por el doctor Chauca a cinco categorías, debido a que en dicha investigación, se realizó con solo cuatro.

“Se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.245). Se considerará que la opción número 5 es la que indica mayor competitividad en la variable, mientras que la opción número 1 representa menor competitividad en dicha variable. De dicho modo, se realizará un cálculo de competitividad respecto a cada variable: innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia. En otras palabras, si se eligió la opción 1, la competitividad respecto a ese inciso es muy baja, la opción 2 equivale a baja competitividad en la variable; con la opción 3 existe una competitividad regular; la opción 4 es alta competitividad en la variable; y por último, la opción 5 representa muy alta competitividad en la variable. Más tarde, se sumarán las respuestas de cada inciso para obtener, primero, los resultados de competitividad para cada variable, y luego, los resultados de competitividad de cada empresa.

Para conocer las puntuaciones máximas y mínimas en cada variable, se

multiplica el número de reactivos por 5, en el caso de la puntuación máxima, o por 1 en el caso de la puntuación mínima. Por ejemplo, si existen 10 reactivos, la puntuación mínima es de 10 (10 x 1) y la puntuación máxima es de 50 (10 x 5). La puntuación de una empresa en particular para cierta variable se determinará sumando su respuesta a cada una de las preguntas hechas respecto de cada variable. Dicho valor solo podrá encontrarse entre la puntuación mínima y la puntuación máxima (Chauca, 2003).

“El participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, s.f., p.245).

Se consideraron los siguientes significados precodificados para cada categoría:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Las preguntas sujetas a análisis de competitividad fueron siempre cerradas.

4.3.1.1. Escalas tipo Likert para medir la competitividad

La competitividad de una empresa es medida por los ítems 8 a 12, 14 a 16, 19 a 24, 25 a 32 y 33 a 41; en otras palabras, es el resultado de sumar la competitividad en cada una de las variables.

La competitividad total mínima es de 31, mientras que la competitividad total máxima es de 155. Por lo tanto, la escala para medir la competitividad, se encuentra entre los valores 31 y 155, de la siguiente manera:

Gráfica 39. Escala para medir la competitividad total.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
155	130.2	105.4	80.6	55.8	31

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

4.3.1.1.1. Escalas para medir la competitividad de cada variable

La competitividad mínima para cada una de las variables es de 8 para finanzas, 6 para mercadotecnia, 8 para calidad y 9 para innovación. En cuanto a la competitividad máxima para cada una de las variables, se tiene 40 para finanzas, 30 para mercadotecnia, 40 para calidad y 45 para innovación.

Gráfica 40. Escala para medir la competitividad en la variable de finanzas.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
40	33.6	27.2	20.8	14.4	8

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 41. Escala para medir competitividad en variable de mercadotecnia.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
30	25.2	20.4	15.6	10.8	6

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 42. Escala para medir la competitividad en el variable de calidad.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
40	33.6	27.2	20.8	14.4	8

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 43. Escala para medir la competitividad en el variable de innovación.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
45	37.8	30.6	23.4	16.2	9

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

4.4. Etapas del proceso metodológico

En lo concerniente a la metodología, los fundamentos se encuentran en el libro *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*, del doctor Chauca Malásquez; en el libro de texto *Metodología de la Investigación*, de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio; el texto *Conceptos y principios fundamentales de Epistemología y de Metodología*, de Torres Hernández y Navarro Chávez; y finalmente, en la publicación *Metodología de la Investigación*, de Quintana Tejera.

Los pasos a seguir para llevar a cabo el presente estudio fueron:

1. Determinar la problemática a investigar, y redactar los objetivos, hipótesis y preguntas de la investigación pertinentes.
2. Realizar una revisión de la literatura de las teorías relacionadas con la competitividad, para así delinear un marco teórico que sustente la investigación.
3. Redactar un marco referencial para proveer de información relativa a los fenómenos que son objeto del presente trabajo de investigación.
4. Diseñar la metodología a utilizar para este estudio.
5. Construir, tomando como base el cuestionario del doctor Chauca Malásquez (2003) y los resultados de la revisión de la literatura realizada, el instrumento a utilizar para recabar información relativa a las variables que inciden en la competitividad de las empresas comercializadoras de té en Morelia y Nueva York.

6. Realizar una prueba piloto para testar la efectividad del cuestionario, y realizar las correcciones correspondientes.

7. Aplicar cuestionarios a las empresas comercializadoras de té en Morelia y en Nueva York, para recabar información relativa a las variables que inciden sobre la competitividad de dichas empresas; las cuales son: calidad, innovación, finanzas y mercadotecnia.

8. Analizar estadísticamente la información, procesar y ordenar los datos; construir tablas, categorías, frecuencias y jerarquías.

9. Determinar del nivel de competitividad relacionado con cada una de las variables: calidad, innovación, finanzas y mercadotecnia.

10. Determinar del nivel de competitividad total (englobando todas las variables) de cada una de las empresas para comprobar la hipótesis.

11. Estimar frecuencias estadísticas, utilizando los paquetes estadísticos EXCEL y SPSS, los cuales en conjunto permiten analizar una gran cantidad de datos.

12. Interpretar los resultados y redactar conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V. Análisis e interpretación de resultados

5.1. Aplicación de Cuestionarios

De las 35 empresas que comercializan té en el distrito de Manhattan, en la ciudad de Nueva York, 12 estuvieron dispuestas a contestar los cuestionarios. Es decir, un 34.28% de las casa de té. Estos salones son:

- Alice's Tea Cup: Chapter II
- Astor Court
- Ippodo Tea
- Kusmi Tea
- Lady Mendl's Tea Salon
- Little Lions
- Maison Kayser
- Miansai
- Pembroke Room
- Radiance Tea House and Books
- Shiny Tea
- The Russian Tea Room

Hubo renuencia por parte de ciertas empresas, en especial las de origen oriental. En algunas ocasiones la respuesta era que estaban muy ocupados en su trabajo, mientras que en otras ocasiones argumentaron que no tenían permitido contestar ningún tipo de encuesta o cuestionario. Al preguntar por el gerente o encargado, en muchos casos se negaron a proveer su contacto y comentaron que éste no se encontraba y que no sabían cuando vendría. En varios salones de té se solicitó que se regresara en otra ocasión. Se regresó hasta en tres ocasiones al mismo negocio, pero incluso así no se obtuvo respuesta.

En el caso de las tres empresas comercializadoras de té en la ciudad de Morelia, hubo respuesta positiva: accedieron a responder el cuestionario. Es decir, un 100%. Dichos salones de té son:

- La Tienda de las Delicias
- Therai
- Aroma y Sabor

5.2. Análisis de resultados

Para proteger la privacidad y confidencialidad prometida a las empresas al momento de llenar los cuestionarios, se les dieron pseudónimos a las empresas. Los resultados se presentarán utilizando los pseudónimos en lugar del nombre de los salones de té. Para el caso de las empresas morelianas, los pseudónimos van de la letra A a la letra C. Para el caso de las empresas neoyorquinas, los pseudónimos van del número 1 al número 12.

Para fines de interpretación y manejo de datos para los resultados, se dieron los siguientes valores a las respuestas de ciertos incisos, como se detalla a continuación (siendo 0, en todos los casos, “no contestó”):

3. Puesto:

gerente = 1

empleado = 2

dueño = 3

6. Edad:

menos de 20 = 1

20 a 30 = 2

30 a 40 = 3

40 a 50 = 4

más de 50 = 5

7. Sexo:

masculino = 1

femenino = 2

5.2.1. Competitividad por variable

La competitividad mínima para cada una de las variables es de 8 para finanzas, 6 para mercadotecnia, 8 para calidad y 9 para innovación. En cuanto a la competitividad máxima para cada una de las variables, se tiene 40 para finanzas, 30 para mercadotecnia, 40 para calidad y 45 para innovación.

Gráfica 44. Escala para medir la competitividad en finanzas.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
40	33.6	27.2	20.8	14.4	8

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 45. Escala para medir la competitividad en mercadotecnia.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
30	25.2	20.4	15.6	10.8	6

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 46. Escala para medir la competitividad en calidad.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
40	33.6	27.2	20.8	14.4	8

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Gráfica 47. Escala para medir la competitividad en innovación.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
45	37.8	30.6	23.4	16.2
				9

Fuente: elaboración propia con base en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Los resultados de los cálculos de competitividad por variable para cada uno de los salones de té, son los siguientes y pueden ubicarse en las escalas tipo Likert que aparecen anteriormente, para medir la competitividad en cada una de las variables, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 48. Competitividad por variable en Morelia.

MORELIA				
	FINANZAS	MERCADOTECNIA	CALIDAD	INNOVACIÓN
A	34	23	35	34
C	30	23	35	41
B	37	23	36	42

MORELIA				
	FINANZAS	MERCADOTECNIA	CALIDAD	INNOVACIÓN
A	MUY ALTA	ALTA	MUY ALTA	ALTA
C	ALTA	ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA
B	MUY ALTA	ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo.

Tabla 49. Competitividad por variable en Nueva York.

NUEVA YORK				
	FINANZAS	MERCADOTECNIA	CALIDAD	INNOVACIÓN
7	23	13	31	30
1	19	20	39	25
5	25	22	25	27
11	25	18	33	32
3	34	16	29	28
2	21	21	29	41
8	37	16	37	32
10	31	25	31	35
4	30	22	32	41
12	34	23	35	34
6	39	30	35	30
9	37	27	36	43

NUEVA YORK				
	FINANZAS	MERCADOTECNIA	CALIDAD	INNOVACIÓN
7	REGULAR	BAJA	ALTA	REGULAR
1	BAJA	REGULAR	MUY ALTA	REGULAR
5	REGULAR	ALTA	REGULAR	REGULAR
11	REGULAR	REGULAR	ALTA	ALTA
3	MUY ALTA	REGULAR	ALTA	REGULAR
2	REGULAR	ALTA	ALTA	MUY ALTA
8	MUY ALTA	REGULAR	MUY ALTA	ALTA
10	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
4	ALTA	ALTA	ALTA	MUY ALTA
12	MUY ALTA	ALTA	MUY ALTA	ALTA
6	MUY ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA	REGULAR
9	MUY ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo.

La empresa con más alto índice de competitividad en finanzas es la 6 de Manhattan. En cuanto al índice más bajo en finanzas, es la empresa 1 de Nueva York. En el caso de competitividad ligada a la mercadotecnia, la más alta es la empresa 6 y la más baja es la empresa 7, ambas de Nueva York. En competitividad relativa a calidad, el primer puesto lo ocupa la empresa 1 de Nueva York, mientras que en el último se encuentra la 5, también de Nueva York. En innovación, la empresa más competitiva es la 9 y la menos competitiva es la 1, de Manhattan. Ni en los puestos más altos ni en los más bajos en cuanto a competitividad por variables, figuran los salones de té morelianos.

5.2.2. Competitividad total

La competitividad de una empresa es medida por los ítems 8 a 12, 14 a 16, 19 a 24, 25 a 32 y 33 a 41; es decir por el resultado de sumar la competitividad en cada una de las variables. La competitividad total mínima es de 31, mientras que la competitividad total máxima es de 155. Los cálculos de la competitividad total de cada una de las empresas comercializadoras de té, arrojaron los siguientes resultados, y pueden ubicarse en la escala de competitividad tipo Likert que aparece más adelante:

Tabla 50. Competitividad total.

COMPETITIVIDAD TOTAL		COMPETITIVIDAD TOTAL	
MORELIA	C.T.	NUEVA YORK	C.T.
A	126	7	97
C	129	5	99
B	138	1	103
		3	107
		11	108
		2	112
		8	122
		10	122
		4	125
		12	126
		6	134
		9	143

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
155	130.2	105.4	80.6	55.8
				31

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

Así, se observa que de las tres empresas morelianas, dos son altamente competitivas, mientras que una de ellas, la empresa B, se encuentra en el rango de muy alta competitividad. Cabe resaltar que ninguna empresa moreliana tiene competitividad regular, baja o muy baja.

En el caso de los salones de té de Manhattan, tres se ubican en el peldaño de competitividad regular, siete son altamente competitivos, y dos gozan de muy alta competitividad. Ninguna casa de té neoyorquina tiene competitividad baja o muy baja.

5.2.3. Empresas ordenadas por su competitividad

5.2.3.1. Competitividad total

La empresa más competitiva del ramo es la 9 de Nueva York, le sigue la empresa B de Morelia. En tercer lugar quedó la empresa 6 de Nueva York. En cuarto, la C, de Morelia. En el quinto puesto quedaron empatadas una empresa de Morelia y una de Nueva York: la A y la 12. Las posiciones restantes son ocupadas por las demás empresas de la ciudad de Nueva York.

Tabla 51. Jerarquía de competitividad.

POSICIÓN	CIUDAD	EMPRESA	C.T.
1	NUEVA YORK	9	143
2	MORELIA	B	138
3	NUEVA YORK	6	134
4	MORELIA	C	129
5	MORELIA	A	126
	NUEVA YORK	12	126
6	NUEVA YORK	4	125
7	NUEVA YORK	10	122
	NUEVA YORK	8	122
8	NUEVA YORK	2	112
9	NUEVA YORK	11	108
10	NUEVA YORK	3	107
11	NUEVA YORK	1	103
12	NUEVA YORK	5	99
13	NUEVA YORK	7	97

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
155	130.2	105.4	80.6	55.8
				31

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

La empresa más competitiva se encuentra en la categoría de muy alta competitividad. La empresa menos competitiva se encuentra en la categoría de competitividad regular. Ambas son neoyorquinas.

5.2.3.2. Competitividad por variable

5.2.3.2.1. Finanzas

En el área de finanzas, el primer puesto lo ocupa la empresa 6 de Nueva York. Los tres salones de té morelianos se encuentran posicionados, entre

las neoyorquinas, en los cinco primeros lugares en cuanto a su competitividad. Es notable que el segundo lugar incluye a un salón de té moreliano, así como dos neoyorquinos compartiendo puesto.

Tabla 52. Jerarquía de competitividad en finanzas.

POSICIÓN	CIUDAD	EMPRESA	C.F.
1	NUEVA YORK	6	39
2	MORELIA	B	37
	NUEVA YORK	8	37
	NUEVA YORK	9	37
3	MORELIA	A	34
	NUEVA YORK	3	34
	NUEVA YORK	12	34
4	NUEVA YORK	10	31
5	MORELIA	C	30
	NUEVA YORK	4	30
6	NUEVA YORK	11	25
	NUEVA YORK	5	25
7	NUEVA YORK	7	23
8	NUEVA YORK	2	21
9	NUEVA YORK	1	19

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
40	33.6	27.2	20.8	14.4
				8

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

5.2.3.2.2. Mercadotecnia

En el área de mercadotecnia, es donde las empresas morelianas peligran menos en cuanto a competitividad. Las tres se encuentran empatadas en el cuarto lugar de la lista. Esto implica que aunque los tres primeros lugares fueron ocupados por las empresas neoyorquinas 6, 9 y 10; ninguna empresa moreliana quedó por debajo del quinto puesto.

Tabla 53. Jerarquía de competitividad en mercadotecnia.

POSICIÓN	CIUDAD	EMPRESA	C.M.
1	NUEVA YORK	6	30
2	NUEVA YORK	9	27
3	NUEVA YORK	10	25
4	MORELIA	A	23
	MORELIA	C	23
	MORELIA	B	23
	NUEVA YORK	12	23
5	NUEVA YORK	5	22
	NUEVA YORK	4	22
6	NUEVA YORK	2	21
7	NUEVA YORK	1	20
8	NUEVA YORK	11	18
9	NUEVA YORK	3	16
	NUEVA YORK	8	16
10	NUEVA YORK	7	13

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
30	25.2	20.4	15.6	10.8
				6

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

5.2.3.2.3. Calidad

Respecto a la calidad, las empresas morelianas se encuentran en los puestos tres y cuatro. Nuevamente, un salón de té de Nueva York, el 1, se quedó a la delantera.

Tabla 54. Jerarquía de competitividad en calidad.

POSICIÓN	CIUDAD	EMPRESA	C.C.
1	NUEVA YORK	1	39
2	NUEVA YORK	8	37
3	MORELIA	B	36
	NUEVA YORK	9	36
4	MORELIA	A	35
	MORELIA	C	35
	NUEVA YORK	12	35
	NUEVA YORK	6	35
5	NUEVA YORK	11	33
6	NUEVA YORK	4	32
7	NUEVA YORK	7	31
	NUEVA YORK	10	31
8	NUEVA YORK	3	29
	NUEVA YORK	2	29
9	NUEVA YORK	5	25

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
40	33.6	27.2	20.8	14.4
				8

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

5.2.3.2.4. Innovación

Los resultados de la medición de competitividad para el área de innovación, colocan a las salas de té morelianas en los puestos dos, tres y cinco. Como en todas las otras variables, el primer puesto es ocupado por Nueva York.

Tabla 55. Jerarquía de competitividad en innovación.

POSICIÓN	CIUDAD	EMPRESA	C.I.
1	NUEVA YORK	9	43
2	MORELIA	B	42
3	MORELIA	C	41
	NUEVA YORK	2	41
	NUEVA YORK	4	41
4	NUEVA YORK	10	35
5	MORELIA	A	34
	NUEVA YORK	12	34
6	NUEVA YORK	11	32
	NUEVA YORK	8	32
7	NUEVA YORK	7	30
	NUEVA YORK	6	30
8	NUEVA YORK	3	28
9	NUEVA YORK	5	27
10	NUEVA YORK	1	25

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
45	37.8	30.6	23.4	16.2
				9

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

5.3. Análisis estadístico de los ítems del cuestionario

Se realizaron análisis estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems que se encuentran en los 15 cuestionarios aplicados. Para la respuesta en la cual solamente se buscaba el nombre de la empresa, no es posible arrojar resultados estadísticos, por lo que no fue tomada en cuenta para el análisis.

Para poder realizar el análisis estadístico de los ítems en los cuales las respuestas no estaban codificadas del 1 al 5 en una escala del tipo Likert, se le otorgaron los valores que ya fueron indicados con anterioridad.

Se tomaron en cuenta las medidas estadísticas de tendencia central y de dispersión: rango, mínimo, máximo, suma, media, desviación típica y varianza.

Los resultados de estos cálculos son los siguientes:

Tabla 56. Análisis estadísticos para Morelia.

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típica	Varianza
	Estadístico	Estadístico						
2.TRABAJADORES EVENTUALES	3	3	0	3	4	1.33	1.528	2.333
2.TRABAJADORES DE PLANTA	3	5	0	5	6	2.00	2.646	7.000
3.PUESTO	3	2	1	3	5	1.67	1.155	1.333
5.ANTIGÜEDAD	3	51	9	60	87	29.00	27.221	741.000
6.EDAD	3	2	1	3	5	1.67	1.155	1.333
7.SEXO	3	1	1	2	5	1.67	.577	.333
13.FINANCIAMIENTO	3	3	2	5	11	3.67	1.528	2.333
17.SEXO DEL MERCADO	3	0	0	0	0	.00	.000	.000
17.EDAD DEL MERCADO	3	6	1	7	12	4.00	3.000	9.000
18.PODER ADQUISITIVO	3	1	3	4	10	3.33	.577	.333
8.REGISTRO CONTABLE	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
9.PERIODICIDAD DEL REGISTRO	3	2	3	5	13	4.33	1.155	1.333
10.PLANEACIÓN PRESUPUESTO	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
11.ANÁLISIS DE DATOS	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
12.PLANEACIÓN FLUJO CAJA	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
14.SISTEMA COBRANZA	3	3	1	4	9	3.00	1.732	3.000
15.PLANEACIÓN CRECIMIENTO UTILIDADES	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
16.POLÍTICAS DE MANEJO FINANCIERO	3	4	1	5	9	3.00	2.000	4.000

19.LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECÍFICA	3	2	2	4	9	3.00	1.000	1.000
20.CONOCE SEGMENTO	3	0	4	4	12	4.00	.000	.000
21.ESTUDIOS DE MERCADO	3	3	2	5	11	3.67	1.528	2.333
22.REACCIÓN FRENTE COMPETENCIA	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
23.SISTEMA DE VENTAS	3	0	5	5	15	5.00	.000	.000
24.SERVICIOS POSTVENTA	3	2	2	4	8	2.67	1.155	1.333
25.REVISIONES CALIDAD	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
26.NORMAS DE CALIDAD	3	4	1	5	11	3.67	2.309	5.333
27.MEDIDAS CALIDAD	3	0	5	5	15	5.00	.000	.000
28.EMPLEADOS CAPACITADOS	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
29.RECHAZO DEL PRODUCTO	3	0	5	5	15	5.00	.000	.000
30.MECANISMOS CONOCER OPINIÓN	3	2	3	5	13	4.33	1.155	1.333
31.ESTÁNDARES CALIDAD	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
32.ORGANISMO O ASOCIACIÓN	3	4	1	5	10	3.33	2.082	4.333
33.INFORMADOS DE NUEVOS PRODUCTOS	3	2	3	5	12	4.00	1.000	1.000
34.INSUMOS ORGÁNICOS	3	1	4	5	13	4.33	.577	.333
35.ALTERNATIVAS VEGANAS/ VEGETARIANAS	3	2	3	5	12	4.00	1.000	1.000
36.PRODUCTOS DIFERENTES	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
37.BEBIDAS A BASE DE TÉ	3	3	2	5	12	4.00	1.732	3.000

38.TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA	3	1	4	5	13	4.33	.577	.333
39.CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA	3	1	4	5	14	4.67	.577	.333
40.NUEVAS VARIEDADES	3	0	5	5	15	5.00	.000	.000
41.PROMOCIONES INNOVADORAS	3	2	3	5	12	4.00	1.000	1.000
N válido (según lista)	3							

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo.

Para la ciudad de Morelia, se observa que el número de trabajadores eventuales va de 0 a 3, mientras que el número de trabajadores de planta va de 0 a 5. En cuanto a la antigüedad, ésta va desde 9 hasta 60 meses. La edad, por su parte, se encuentra en el rango de menos de 20 y hasta los 40 años; situándose en promedio por debajo de los 30 años y por encima de los 20. Esto es en cuanto a los datos de información general que no afectan el resultado de competitividad de las empresas.

Por otra parte, de los incisos que forman parte del conteo de competitividad de las empresas se pueden resaltar algunas observaciones. Respecto a las medidas de dispersión, para los incisos relacionados con registro contable, planeación del presupuesto, análisis de datos, planeación del flujo de caja, planeación del crecimiento de utilidades, reacción frente a la competencia, revisiones de calidad, empleados capacitados, estándares de calidad, insumos orgánicos, productos diferentes, tecnología de vanguardia y capacitación tecnológica, se observa una varianza de .333, relativamente baja aunque no tanto como la varianza de .0 que se da en los casos de los incisos sobre conocimiento del segmento de mercado, sistemas de ventas, medidas de calidad y nuevas variedades, en los cuales se presenta menor dispersión. En cambio, en los incisos bebidas a base de té, organismos o asociaciones, mecanismos para conocer opinión, normas de calidad, servicios postventa, estudios de mercado, políticas de manejo financiero, sistema de cobranza y periodicidad del registro, se observa una varianza alta.

Solo en los incisos sistema de cobranza, políticas de manejo financiero, normas de calidad, organismos o asociaciones, se observan respuestas que indican total desacuerdo, y por lo tanto la más baja competitividad observada. En promedio, la competitividad más baja se encuentra en el inciso servicios postventa, con una media de 2.67. En promedio, la competitividad más alta es de 5, y se presenta en los incisos nuevas variedades, rechazo del producto, medidas de calidad y sistema de ventas.

Tabla 57. Análisis estadísticos para Nueva York.

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típica	Varianza
	Estadístico	Estadístico						
2.TRABAJADORES EVENTUALES	12	60	0	60	71	5.92	17.186	295.356
2.TRABAJADORES DE PLANTA	12	30	0	30	94	7.83	9.418	88.697
3.PUESTO	12	2	0	2	13	1.08	.793	.629
5.ANTIGÜEDAD	12	180	0	180	252	21.00	50.828	2583.455
6.EDAD	12	4	0	4	22	1.83	1.115	1.242
7.SEXO	12	2	0	2	14	1.17	.718	.515
13.FINANCIAMIENTO	12	3	1	4	32	2.67	.985	.970
17.SEXO DEL MERCADO	12	3	0	3	16	1.33	1.497	2.242
17.EDAD DEL MERCADO	12	7	0	7	46	3.83	2.791	7.788
18.PODER ADQUISITIVO	12	2	3	5	49	4.08	.900	.811
8.REGISTRO CONTABLE	12	3	2	5	51	4.25	1.055	1.114
9.PERIODICIDAD DEL REGISTRO	12	4	1	5	45	3.75	1.288	1.659
10.PLANEACIÓN PRESUPUESTO	12	3	2	5	45	3.75	1.215	1.477
11.ANÁLISIS DE DATOS	12	4	1	5	40	3.33	1.371	1.879
12.PLANEACIÓN FLUJO CAJA	12	4	1	5	42	3.50	1.567	2.455

14.SISTEMA COBRANZA	12	4	1	5	46	3.83	1.337	1.788
15.PLANEACIÓN CRECIMIENTO UTILIDADES	12	4	1	5	41	3.42	1.311	1.720
16.POLÍTICAS DE MANEJO FINANCIERO	12	3	2	5	49	4.08	.996	.992
19.LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECÍFICA	12	4	1	5	37	3.08	1.621	2.629
20.CONOCE SEGMENTO	12	4	1	5	47	3.92	1.379	1.902
21.ESTUDIOS DE MERCADO	12	4	1	5	41	3.42	1.379	1.902
22.REACCIÓN FRENTE COMPE- TENCIA	12	4	1	5	37	3.08	1.240	1.538
23.SISTEMA DE VENTAS	12	2	3	5	49	4.08	.996	.992
24.SERVICIOS POSTVENTA	12	3	2	5	45	3.75	1.215	1.477
25.REVISIONES CALIDAD	12	2	3	5	55	4.58	.669	.447
26.NORMAS DE CALIDAD	12	2	3	5	52	4.33	.778	.606
27.MEDIDAS CALIDAD	12	3	2	5	51	4.25	1.055	1.114
28.EMPLEADOS CAPACITADOS	12	2	3	5	54	4.50	.674	.455
29.RECHAZO DEL PRODUCTO	12	2	3	5	53	4.42	.793	.629
30.MECANISMOS CONOCER OPINIÓN	12	3	2	5	46	3.83	1.115	1.242
31.ESTÁNDARES CALIDAD	12	2	3	5	51	4.25	.754	.568
32.ORGANISMO O ASOCIACIÓN	12	4	1	5	31	2.58	1.240	1.538
33.INFORMADOS DE NUEVOS PRODUCTOS	12	3	2	5	52	4.33	1.073	1.152

34.INSUMOS ORGÁNICOS	12	4	1	5	40	3.33	1.303	1.697
35.ALTERNATIVAS VEGANAS/ VEGETA- RIANAS	12	4	1	5	48	4.00	1.279	1.636
36.PRODUCTOS DIFERENTES	12	2	3	5	51	4.25	.965	.932
37.BEBIDAS A BASE DE TÉ	12	4	1	5	39	3.25	1.658	2.750
38.TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA	12	2	3	5	50	4.17	.718	.515
39.CAPACITACIÓN TECNOLOGÍA	12	3	2	5	50	4.17	1.030	1.061
40.NUEVAS VARIEDADES	12	4	1	5	40	3.33	1.435	2.061
41.PROMOCIONES INNOVADORAS	12	4	1	5	39	3.25	1.545	2.386
N válido (según lista)	12							

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo.

Para la ciudad de Nueva York, se observa que el número de trabajadores eventuales va de 0 a 60, mientras que el número de trabajadores de planta va de 0 a 30. En cuanto a la antigüedad, ésta va desde 0 hasta 180 meses. La edad, por su parte, va hasta los 50 años; situándose en promedio por debajo de los 30 años y por encima de los 20. Esto es en cuanto a los datos de información general que no afectan el resultado de competitividad de las empresas.

Por otra parte, de los incisos que forman parte del conteo de competitividad de las empresas se pueden resaltar algunas observaciones. Respecto a las medidas de dispersión, para los incisos relacionados con políticas de manejo financiero, sistemas de venta, revisiones de calidad, normas de calidad, empleados capacitados, rechazo del producto, estándares de calidad, productos diferentes y tecnología de vanguardia, se observa una varianza menor a 1. Para los demás incisos, la varianza es mayor a 1, lo que indica que presentan mayor dispersión, siendo la más alta la relacionada con bebidas a base de té, además de té frío y caliente.

En los incisos periodicidad del registro, análisis de datos, planeación del flujo de caja, sistema de cobranza, planeación del crecimiento de utilidades, línea específica de productos, conoce su segmento, estudios de mercado, reacción frente a la competencia, organismos o asociaciones, insumos orgánicos, alternativas veganas o vegetarianas, bebidas a base de té, nuevas variedades y promociones innovadoras, se observan algunas respuestas que indican total desacuerdo, y por lo tanto la más baja competitividad observada. Cabe resaltar que en todos los incisos se da alguna respuesta totalmente de acuerdo, es decir 5, o la más alta competitividad. En promedio, la competitividad más baja se encuentra en el inciso organismos o asociaciones, con una media de 2.58. En promedio, la competitividad más alta es de 4.58, y se presenta en el inciso revisiones de calidad.

5.5. Análisis estadístico de la competitividad

Se tomaron solo aquellos ítems que arrojan resultados sobre la competitividad para realizar los cálculos de competitividad total y competitividad por variable. Con estos resultados para todos los salones de té, se elaboraron los cálculos de estadística descriptiva a continuación:

Tabla 58. Competitividad de todos los salones de té analizados.

MEDIA	MODA	MEDIANA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN	
119.4	126	122	97	143	14.30684152	0.119822793	COMPETITIVIDAD TOTAL
30.4	37	31	19	39	6.412042242	0.210922442	COMPETITIVIDAD FINANZAS
21.47	23	22	13	30	4.405624111	0.205230937	COMPETITIVIDAD MERCADOTECNIA
33.2	35	35	25	39	3.687817783	0.111078849	COMPETITIVIDAD CALIDAD
34.33	41	34	25	43	5.96018536	0.173597632	COMPETITIVIDAD INNOVACIÓN

Competitividad total

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
155 → 130.2		105.4 ←	80.6	55.8 31

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

En promedio, los salones de té tanto de Morelia como de Nueva York, tienen una competitividad total de 119.4. Este valor representa una alta competitividad. El valor más frecuente, o moda, en cuanto a competitividad total es 126, es decir alta competitividad también. La competitividad total de las empresas varía entre los 97 puntos, regular competitividad, y los 143 puntos, muy alta competitividad. La desviación estándar es de 14.30684152, y el coeficiente de variación es de 0.119822793.

Respecto a la competitividad en el área de finanzas, la media es de 30.4, es decir alta competitividad. El promedio del área de mercadotecnia es de 21.47, también alta competitividad. La media aritmética de competitividad en cuanto a calidad es de 33.2, alta competitividad. Por último, resultó como media para el área de innovación la cantidad de 34.33, una vez más, alta competitividad.

Tabla 59. Competitividad de los salones de té morelianos.

MORELIA							
MEDIA	MODA	MEDIANA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN	
131	#N/A	129	126	138	6.244997998	0.04767174	COMPETITIVIDAD TOTAL
33.6666667	#N/A	34	30	37	3.511884584	0.104313403	COMPETITIVIDAD FINANZAS
23	23	23	23	23	0	0	COMPETITIVIDAD MERCADOTECNIA
35.3333333	35	35	35	36	0.577350269	0.016340102	COMPETITIVIDAD CALIDAD
39	#N/A	41	34	42	4.358898944	0.11176664	COMPETITIVIDAD INNOVACIÓN

Competitividad total

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
155 →	130.2 ←	105.4	80.6	55.8
				31

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

En el caso particular de las tres casas de té morelianas, el promedio de competitividad total es de 131 puntos, es decir, muy alta competitividad.

Tabla 60. Competitividad de los salones de té neoyorquinos.

NUEVA YORK						
MEDIA	MODA	MEDIANA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
116.5	122	117	97	143	14.40643795	0.123660412
29.58333333	37	30.5	19	39	6.815201369	0.230373004
21.08333333	22	21.5	13	30	4.888917585	0.231885419
32.66666667	35	32.5	25	39	3.961940143	0.121283882
33.16666667	41	32	25	43	5.859465277	0.176667295

Competitividad total

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad
155 → 130.2	105.4 ←	80.6	55.8	31

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo y en Navarro Chávez & Pedraza Rendón, 2007.

La media competitiva de los doce salones de té en Manhattan es de 116.5, lo cual corresponde al rango de alta competitividad.

CONCLUSIONES

De las 35 empresas que comercializan té en el distrito de Manhattan, en la ciudad de Nueva York, 12 estuvieron dispuestas a contestar los cuestionarios. En el caso de las tres empresas comercializadoras de té en la ciudad de Morelia, hubo respuesta positiva: es decir, todas ellas accedieron a responder el cuestionario.

La empresa con más alto índice de competitividad en finanzas es la 6 de Manhattan. En cuanto al índice más bajo en finanzas, es la empresa 1 de Nueva York. En el caso de competitividad ligada a la mercadotecnia, la más alta es la empresa 6 y la más baja es la empresa 7, ambas de Nueva York. En competitividad relativa a calidad, el primer puesto lo ocupa la empresa 1 de Nueva York, mientras que en el último se encuentra la 5, también de Nueva York. En innovación, la empresa más competitiva es la 9 y la menos competitiva es la 1, de Manhattan. Ni en los puestos más altos ni en los más bajos en cuanto a competitividad por variables, figuran los salones de té morelianos.

De las tres empresas morelianas, dos son altamente competitivas, mientras que una de ellas, la empresa B, se encuentra en el rango de muy alta competitividad. Cabe resaltar que ninguna empresa moreliana tiene competitividad total regular, baja o muy baja.

En el caso de los salones de té de Manhattan, tres se ubican en el peldaño de competitividad total regular, siete son altamente competitivos, y dos gozan de muy alta competitividad. Ninguna casa de té neoyorquina tiene competitividad baja o muy baja.

La empresa más competitiva del ramo es la 9 de Nueva York y le sigue la empresa B de Morelia. En tercer lugar quedó la empresa 6 de Nueva York. En cuarto, la C, de Morelia. En el quinto puesto resultaron empatadas una empresa de Morelia y una de Nueva York: la A y la 12. Las posiciones restantes son ocupadas por las demás empresas de la ciudad de Nueva York.

La empresa más competitiva en la suma de variables, se encuentra en la categoría de muy alta competitividad. La empresa menos competitiva se encuentra en la categoría de competitividad regular. Ambas son neoyorquinas.

En cuanto a finanzas, los tres salones de té morelianos se encuentran posicionados, entre las neoyorquinas, en los cinco primeros lugares en competitividad; incluyendo la posición número dos. En el área de mercadotecnia, las tres empresas morelianas se encuentran empatadas en el cuarto lugar de la lista de competitividad. Respecto a la calidad, las empresas morelianas se encuentran en los puestos tres y cuatro en competitividad. Una empresa neoyorquina es la más competitiva. Los resultados de la medición de competitividad para el área de innovación, colocan a las salas de té morelianas en los puestos dos, tres y cinco. Como en todas las otras variables, el primer puesto es ocupado por Nueva York.

En promedio, los salones de té tanto de Morelia como de Nueva York, tienen una competitividad total de 119.4 Este valor representa una alta competitividad. En el total de los salones de té analizados, el valor más frecuente, o moda, en cuanto a competitividad total es 126, es decir alta competitividad.

Como fue resaltado con anterioridad, la hipótesis de investigación es la siguiente: “las empresas comercializadoras de té, tanto en Morelia como en Nueva York, son competitivas respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia”. La competitividad total de las empresas morelianas y neoyorquinas varía entre 97 puntos, regular competitividad, y 143 puntos, muy alta competitividad. Todos los salones de té entrevistados en Morelia y en Nueva York son regularmente competitivos, altamente competitivos o muy altamente competitivos. Ninguna casa de té tiene baja o muy baja competitividad, en cuanto a competitividad total. Todas son, al menos, regularmente competitivas. Esto confirma la hipótesis de investigación como correcta.

En términos de competitividad total de todos los salones de té encuestados, las medias para las variables de finanzas, mercadotecnia, calidad e innovación fueron 30.4, 21.47, 33.2 y 34.44. Los cuatro resultados caen en el rango de alta

competitividad. La desviación estándar para todos los salones de té objeto de esta investigación es de 14.30684152, y el coeficiente de variación es de 0.119822793.

La media competitiva total de los doce salones de té en Manhattan es de 116.5, lo cual corresponde al rango de alta competitividad. Para las tres casas de té morelianas, el promedio de competitividad total es de 131 puntos, es decir, muy alta competitividad.

La empresa en el puesto número uno de competitividad total, es decir, la 9 de Nueva York con 143 puntos o muy alta competitividad, tiene una competitividad de 37 puntos en finanzas o muy alta, 27 puntos en mercadotecnia o muy alta, 36 puntos en calidad o muy alta y 43 puntos en innovación o muy alta.

La empresa en el puesto número dos de competitividad total, es decir, la B de Morelia, con 138 puntos o muy alta competitividad, tiene una competitividad de 37 en finanzas o muy alta, 23 en mercadotecnia o alta, 36 en calidad o muy alta y 42 en innovación o muy alta.

La empresa moreliana con más bajo resultado de competitividad es la empresa A, con una competitividad total de 126 puntos, o alta competitividad; y tiene una puntuación de 34 puntos en finanzas o muy alta, 23 en mercadotecnia o alta, 35 en calidad o muy alta y 34 en innovación o alta.

La empresa neoyorquina con más bajo resultado de competitividad es la empresa 7 de Nueva York, con una competitividad total de 97 puntos o regular competitividad, y un puntaje de 23 en finanzas o regular, 13 en mercadotecnia o baja, 31 en calidad o alta y 30 en innovación o regular.

RECOMENDACIONES

Resultaría beneficioso para los salones de té de la ciudad de Morelia, agruparse mediante una asociación de comerciantes y proveedores de té, en donde pudieran intercambiar ideas, percepciones y dificultades encontradas. Asimismo, podrían organizar eventos y campañas para impulsar el consumo y conocimiento de té en la región.

Relativo a las finanzas, las empresas morelianas observan competitividad entre alta y muy alta, lo que representa una oportunidad para mejorar la planeación financiera de forma que los salones de té puedan ser muy competitivos. Las empresas neoyorquinas presentan competitividad que va desde baja hasta muy alta, lo cual quiere decir que existe la posibilidad de mejorar la competitividad a través de la puesta en práctica de mejoras relacionadas con la planeación financiera.

En lo que respecta a la mercadotecnia, para las empresas morelianas constituye el área con mayor posibilidad de crecimiento, ya que ningún salón de té presenta competitividad muy alta. Para las empresas neoyorquinas es, sin duda, también un área de oportunidad, sin embargo, hay empresas en Nueva York con muy alta competitividad en el área. Es necesario implementar prácticas mercadológicas más competitivas.

Respecto a la calidad, se trata del área más competitiva de las casas de té en Morelia. Las tres presentan muy alta competitividad en el área, por lo que se recomienda seguir implementando un control estricto de la calidad del producto. En el caso de Nueva York, se trata de un aspecto también competitivo pero con algunas áreas de oportunidad que deben ser atacadas.

En cuanto a la innovación, por lo general la competitividad es alta en Morelia, pero debe revisarse y mejorarse. Para Nueva York, es un área bastante regular, por lo que debe ser impulsada, sobretodo en un entorno tan competitivo como es esa ciudad.

Los salones de té morelianos deben trabajar en primera instancia, en mejorar la mercadotecnia que implementan, aún cuando por el momento la competencia no es alta, deben prepararse para la posible entrada de nuevos salones de té al mercado. En segundo lugar, deberán mejorar sus prácticas financieras y su innovación en el mercado, manteniéndose a la vanguardia. Por último, deberán asegurarse de mantener una muy alta calidad, y no descuidarla al atacar otras oportunidades.

Para mejorar la competitividad financiera se propone llevar un registro contable detallado y frecuente, planear el presupuesto y el flujo de caja, analizar e interpretar datos financieros, implementar un sistema de cobranza y pagos, planear continuamente el crecimiento de las utilidades y establecer políticas claras respecto al manejo financiero.

Para incrementar la competitividad mercadológica se propone conocer bien el mercado en cuanto a su sexo, edad, poder adquisitivo y gustos; crear una línea de productos específica para cubrir cada segmento del mercado que se decida atacar, realizar estudios de mercado, reaccionar frente a la competencia, establecer un sistema de ventas y brindar servicios de postventa que aseguren la satisfacción del cliente.

Para optimizar la competitividad relativa a la calidad de la empresa, se propone revisar periódicamente la calidad, certificarse en normas de calidad, tomar medidas para cuidar la calidad del producto, capacitar a todos los empleados para que ofrezcan en cada ocasión un producto de igual y alta calidad, investigar los motivos y realizar los ajustes necesarios en caso de que un cliente rechace el producto, implementar mecanismos frecuentes para conocer la opinión del cliente, mantenerse al tanto de los estándares de calidad del mercado y cumplirlos, y formar parte de algún organismo u asociación del ramo en donde se pueda trabajar en conjunto para mejorar las ventas.

Por último, para maximizar la competitividad relativa a la innovación, se propone informarse muy bien sobre los nuevos productos y servicios en el

mercado, utilizar insumos orgánicos, ofrecer alternativas veganas y vegetarianas y productos diferentes de los de los competidores, añadir al menú bebidas preparadas a base de té, y no solamente té frío y té caliente, adquirir tecnología de vanguardia para administrar el negocio, capacitar suficientemente al personal de forma que pueda manejar la tecnología implementada, introducir frecuentemente nuevas variedades de producto al mercado e innovar en cuanto a promociones.

Se recomienda que futuras líneas de investigación realicen un análisis de competitividad como el de la presente tesis, pero en otras ciudades y distintos países, y comparar resultados. También se sugiere retomar el tema, pero esta vez desde el punto de vista del consumidor, realizando un cuestionario a clientes de los salones de té entrevistados, de manera que se contraste la percepción de la competitividad en las variables de finanzas, mercadotecnia, calidad e innovación, desde la perspectiva del comerciante y la de sus clientes. Asimismo, se podría optar por una investigación que utilizara, por ejemplo, entrevistas en lugar de cuestionarios, para obtener un análisis más profundo de cada variable; o bien buscar bases de datos relacionadas con el tema, una vez que se explore más este segmento, y realizar una investigación para contrastar la información recabada del campo en este trabajo.

Referencias bibliográficas

Adagio. (2016). New York tearooms. *Tea Map*. Recuperado de http://www.teamap.com/states/state_NY_Reviews.html

Agriculture and Agri-food Canada. (2012). Tea. Recuperado de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and-mexico/market-intelligence/tea/?id=1410083148490>

Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. (1ª Edición). España: Thomson Paraninfo.

Altenburg, T., Hillebrand, W. & Meyer-Stamer, J. (1998). *Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Berlin: German Development Institute. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/1998/sysco98.pdf>

Anda Gutiérrez, C. (2001). *El nuevo Michoacán* (1ª Edición). México: Grupo Noriega.

Aroma y Sabor. (s.f.). En *Facebook* [página]. Recuperado el 10 de junio de 2016 de https://www.facebook.com/Aroma-y-Sabor-1001815309847574/info?tab=page_info

AVIZOR Marketing Intelligence. (2011). El Mercado de las infusiones y las tisanas en México. *CONSEJAGRI, Embajada de Chile en México, Gobierno de Chile, Ministerio de Agricultura*. Recuperado de <http://www.consejagri.mx/images/boletininteligenciapdf/tes%20y%20tizanas%202011.pdf>

Bannock, G., Baxter, R.E. & Rees, R. (2007). *Diccionario de Economía: diccionario inglés-español, cronología del pensamiento económico, síntesis cronológica del pensamiento económico, síntesis cronológica de los principales economistas y sus obras* (3ª edición). México: Trillas.

Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Barrientos y Olivares, J.A. (2009). *Diccionario internacional de economía, banca y finanzas: conceptos más importantes de economía y finanzas, guía de autores y sus obras, ideal para estudiantes y maestros del área de estudios* (1ª edición). México: Trillas.

BeMatcha. (2016). How to prepare matcha. Recuperado de <https://www.bematcha.com/pages/instructions>

Bonales Valencia, J., Argandoña Romo, F. & García Hurtado, J. (s.f.). Competitividad de las empresas productoras de plantas de ornato en la región oriente del estado de Michoacán. Recuperado de <http://www.eumed.net/jirr/1/AMECIDER2006/PARTE%204/79%20Joel%20Bonales%20Valencia%20et%20al.pdf>

Bonales, J., Gallegos, E., Zamora, A. & Delfín, O. (2015). Michoacán state lemon's innovation network. En Sánchez Gutiérrez, J. (Coordinator), *The Challenges of Competitiveness* (pp. 63-83). México: Universidad de Guadalajara.

Capon, N. (2009). *Capon's marketing framework*. Estados Unidos de América: Wessex, Inc.

Chang, K. (2015). World tea production and trade: current and future development. *FAO Intergovernmental Group on Tea, a subsidiary body of the FAO Committee on Commodity Problems*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4480e.pdf>

Chauca Malásquez, P.M. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. México: Facultad de Economía Vasco de Quiroga UMSNH.

Chávez Ferreiro, J., Bonales Valencia, J. & Sánchez Barajas, G. (2007). *Competitividad internacional de las empresas agrícolas ubicadas en el Valle de Zamora que exportan fresa a los Estados Unidos de América*. Recuperado de <http://dsc.itmorelia.edu.mx/~jcolivares/documents/competitividad.pdf>

Conferencia Regional sobre Migración. (s.f.) *Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.crmsv.org/paises/usa/usa.htm>

Conner, K.R. & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501. Recuperado de <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%28199609%2F10%297%3A5%3C477%3AARTOTF%3E2.0.CO%3B2-G>

Delgadillo Macías, J. & Torres Torres, F. (2011). *Nueva Geografía regional de México* (1ª edición). México: Trillas.

Distance Calculator. (2015-2016). Recuperado de <http://www.distancecalculator.net/>

El blog de dietética casa Pià. (2015). Propiedades saludables del té de cebolla morada. Recuperado de <http://blog.casapia.com/propiedades-saludables-del-te-de-cebolla-morada/>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la Cepal*, 59, 39-52. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. & Sánchez Trejo, V.G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Repositorio internacional abierto*. Recuperado de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11547>

Euromonitor International. (2016). Tea in Mexico. *Euromonitor International*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/tea-in-mexico/report>

Euromonitor Research. (2015). Té o café: ¿Qué prefieren los consumidores en el continente americano? – Parte 1: El Cambiante mercado del té. *Euromonitor International*. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2015/08/te-o-cafe-que-prefieren-los-consumidores-en-el-continente-americano-parte-1-el-cambiante-mercado-del.html>

Flores Romero, B. & González Santoyo, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85-104. Recuperado de http://econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuadreno11/flores_romero_85-104.pdf

Food-info. (2014). Producción del té. Recuperado de <http://www.food-info.net/es/products/tea/production.htm>

Chang, K. (2015). World tea production and trade: current and future development. *Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4480e.pdf>

Garduño Rivera, R., Ibarra Olivo, J.E. & Dávila Bugarín, R. (2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. *Realidad, datos y espacio. Revista internacional de estadística y geografía*, 4(3). Recuperado de http://www.inegi.org.mx/RDE/RDE_10/RDE_10_Art2.html

Governing the states and localities. (2016). Land Area for U.S. cities map. Recuperado de <http://www.governing.com/gov-data/census/Land-Area-for-US-Cities.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. (5ª edición). México: McGraw Hill.

Hill, C.W. & Jones, G.R. (2006). *Administración Estratégica: un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (s.f.). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM16michoacan/municipios/16053a.html>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (2010). *Sistema Nacional de Información Municipal*. Recuperado de <http://www.snim.rami.gob.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). *Boletín de información oportuna del sector alimentario*, 347. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sectorial/biosa/biosa.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). Censos económicos 2014: resultados definitivos. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015b). Panorama sociodemográfico de México. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/especiales/ei2015/panorama/presentacion.aspx>

Jaramillo, Cynthia. (s.f.). Abre una casa de té. *Soy Entrepreneur*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/2740-abre-una-casa-de-te.html>

La Tienda de las Delicias. (s.f.). En *Facebook* [página]. Recuperado el 10 de junio de 2016 de https://es-la.facebook.com/Latiendadelasdelicias/info/?tab=page_info

Lerma Kirchner, A. (2006). *Comercio y Mercadotecnia Internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. México, D.F.: Thomson.

Lombana, J. & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 26, 1-38. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/1_Marco%20analitico%20de%20la%20competitividad.pdf

Lubin & Jenkins. (2011). 25 cities ranked in order of importance. *Business Insider*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/gdp-by-city-2011-3?op=1>

Martínez Piva, J.M. (2006). Definiendo competitividad. *Naciones Unidas y CEPAL*. Recuperado de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>

Metcalfe, J.S. (2004). *Evolutionary economics and creative destruction*. [Versión de Google Books]. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FwIBeI6EjLEc&oi=fnd&pg=PR8&dq=evolutionary+economics&ots=vRj8IMkYXb&sig=guVfS82tzbTgBiEhcNc3Oy1Umsg#v=onepage&q=evolutionary%20economics&f=false>

Meyer-Stamer. (s.f.). Systemic Competitiveness. *Mesopartner*. Recuperado de <http://www.meyer-stamer.de/systemic.html>

Morales González, M.A. y Pech Vázquez J.L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

Morian, E. (2011). ¿Qué es el Budismo Zen? *Revista Kya*. Recuperado de <http://www.revistakya.com/revista/que-es-el-budismo-zen>

Murphy, M. (2015). The world's tea shops. *Food & Wine*. Recuperado de <http://www.foodandwine.com/slideshows/the-worlds-best-tea-shops>

NYCgo. (2006-2016). NYC: the oficial guide.

Navarro Chávez & Pedraza Rendón. (2007). *Productividad de la industria eléctrica en México: división centro occidente*. México: UMSNH, ININEE, UCLA PROGRAM ON MEXICO, PROFMEX, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA.

New York City Department of City Planning. (2015). *Current and projected populations*. Recuperado de <http://www1.nyc.gov/site/planning/data-maps/nyc-population/current-future-populations.page>

New York City Mayor's Community Affairs Unit. (2016). *NYC Map*. Recuperado de <http://www.nyc.gov/html/cau/html/home/home.shtml>

NewYorkCity.uk. (2012-2016). High tea at Alice's Tea Cup. *NewYorkCity.uk*. Recuperado de <http://www.newyorkcity.uk/high-tea-at-alices-tea-cup/>

O'Connor, A. (2013). What's in your green tea? *The New York Times*. Recuperado de http://well.blogs.nytimes.com/2013/05/23/whats-in-your-green-tea/?_r=0

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-731. Recuperado de <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199710%2918%3A9%3C697%3ASCACIA%3E2.0.CO%3B2-V>

Oxford University Press. (2015). *Oxford dictionaries: British and world English*. Consultado en <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/competitiveness?searchDictCode=all>

Porter, M.E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, 91(1). Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Ventaja_Competitiva.pdf

Porter, M.E. (1991b). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, special issue: fundamental research issues in strategy and economics*, 12, 95-117. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486436>

Porter, M.E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review, América Latina*. Recuperado de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/013866800%201334509161.pdf>

ProMéxico. (2015). Morelia. *ProMéxico*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/en/mx/michoacan>

Quintana Tejera, L. (2012). *Metodología de la investigación*. (1ª edición). México: Red Tercer Milenio.

Rangel Magdaleno, J.A., Aguilera Enriquez, L. & González Adame, M. (2012). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera (Un estudio empírico). *Memoria del VI congreso internacional de investigadores en competitividad*. Recuperado de <http://riico.org/memoria/septimo/RIICO-22604.pdf>

Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Consultado en <http://www.rae.es/>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Consultado en <http://www.rae.es/>

Rendón-Trejo, A., Morales-Alquicira, A. & Guillén-Mondragón, I.J. (2015).

Rindfleisch, A. & Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61, 30-54

Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.

Sánchez Gutiérrez, J. (2015). *The challenges of competitiveness*. México: Universidad de Guadalajara.

Secretaría de Turismo de Michoacán [SECTUR]. (s.f.). Planeador de viajes [Folleto]. México: Michoacán, FIPROTUR, OCV.

Sobrino, J. (2003). Competitividad de las ciudades en México. *CEDUA, el Colegio de México*. Recuperado de <http://cedua.colmex.mx/catalogo2012/files/assets/downloads/page0105.pdf>

Statista. (2016). Annual per capita tea consumption worldwide, as of 2016, by leading countries (in pounds). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/507950/global-per-capita-tea-consumption-by-country/>

Stevens, N. (2003). *El té verde*. España: Editorial Sirio, S.A.

Tamames, R. & Gallego, S. (2006). *Diccionario de economía y finanzas* (13ª edición). Madrid, España: Alianza Editorial.

Tea Association of the U.S.A. Inc. (2015). *Tea Fact Sheet – 2015*. Recuperado de <http://www.teausa.com/14655/tea-fact-sheet>

Tea Shop of East West Company. (2015). *El mundo del té*. Recuperado de <http://www.teashop.eu/es/el-mundo-del-te/>

Teavana. (2016). Recuperado de <http://teavana.com.mx/tipos-de-te/>

Té&té. (2015). *Pasión por el té*. Recuperado de <http://www.teyte.net/te-rojo-prensado/>

Therai. (s.f.). En *Facebook* [página]. Recuperado el 10 de junio de 2016 de https://es-es.facebook.com/TheraiMX/info/?tab=page_info

Torres Hernández, Z. & Navarro Chávez, J.C.L. (2007). *Conceptos y principios fundamentales de Epistemología y de Metodología*. Morelia, Michoacán: UMSNH, ININEE, IPN, ESCA.

United States Census Bureau. (2015). *Ten U.S. Cities Now Have 1 Million People or More; California and Texas Each Have Three of These Places*. Recuperado de <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-89.html>

United States Census Bureau. (2010). Quick facts: New York City. Recuperado de <http://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/3651000,00>

Valenzuela B., A. (2004). El consumo té y la salud: características y propiedades benéficas de esta bebida milenaria. *Revista chilena de nutrición*, 31(2). Recuperado de <file://localhost/Users/MMR/Desktop/articulo%20scielo%20te.htm>

Williamson, O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, special issue: fundamental research issues in strategy and economics, 12, pp.75-94. Recuperado de: <http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=jwiley>

World Economic Forum. (2015-2016). *Global Competitiveness Index 2015-2016: Report Highlights*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/#top>

Yelp. (2004-2016). Tea Rooms. Recuperado de http://www.yelp.com/search?find_desc=tea+rooms&find_loc=manhattan

Zong, J. & Batalova, J. (2016). Mexican Immigrants in the United States. *Migration Policy Institute*. Recuperado de <http://www.migrationpolicy.org/article/mexican-immigrants-united-states#Distribution%20by%20State%20and%20Key%20Cities>

50 States. (2016). New York. Recuperado de <http://www.50states.com/newyork.htm>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Estimado señor o señora: El objetivo de este cuestionario es realizar una investigación académica sobre los factores competitivos de las empresas. Sus respuestas son estrictamente confidenciales y sus resultados serán anónimos. Se utilizarán para realizar un análisis de competitividad global en el cual ni su nombre (no necesitamos saber su nombre) ni el nombre de la empresa aparecerán ligados a sus resultados. Si usted desea obtener las conclusiones de la presente investigación, puede solicitarlas anotando su correo electrónico en el inciso correspondiente. ¡Le agradecemos su colaboración!

Instrucciones. Por favor, responda la pregunta o tache (X) la opción más adecuada:

I. DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa: _____
2. Número de trabajadores: eventuales _____ de planta _____
3. Puesto de la persona que contesta este cuestionario: _____

4. Describa brevemente sus actividades en la empresa:

5. Antigüedad en el puesto: _____

6. Su edad (por favor tache una opción):

Menos de 20 / 20 a 30 / 30 a 40 / 40 a 50 / Más de 50

7. Su sexo:

femenino _____ masculino _____

INSTRUCCIONES. Marque con una X el número que corresponda al nivel que considere su respuesta. Los números significan:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

II. FINANZAS

8. Se lleva un registro contable detallado en la empresa:

(1) (2) (3) (4) (5)

9. El registro contable de la empresa se hace:

anualmente semestralmente trimestralmente bimestralmente mensualmente

(1) (2) (3) (4) (5)

10. Se planea el presupuesto, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

(1) (2) (3) (4) (5)

11. Se hace un análisis e interpretación de los datos financieros.

(1) (2) (3) (4) (5)

12. Se realiza una planeación del Flujo de Caja.

(1) (2) (3) (4) (5)

13. Se recurre al financiamiento externo.

(1) (2) (3) (4) (5)

14. Se tiene implementado un sistema de cobranza y pagos.

(1) (2) (3) (4) (5)

15. Se planea continuamente el crecimiento de las utilidades de la empresa.

(1) (2) (3) (4) (5)

16. Se tienen políticas establecidas respecto al manejo financiero de la empresa.

(1) (2) (3) (4) (5)

III. MERCADOTECNIA

17. Nuestro principal mercado es (puede seleccionar más de una opción):

mujeres	hombres	jóvenes	adultos	ancianos
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. El poder adquisitivo de nuestros compradores es muy alto.

(1) (2) (3) (4) (5)

19. Contamos con una línea de productos específica para cubrir cada segmento del mercado.

(1) (2) (3) (4) (5)

20. La empresa conoce a qué segmento de mercado va dirigida cada una de nuestras líneas de productos.

(1) (2) (3) (4) (5)

21. Se hacen estudios de mercado en la empresa.

(1) (2) (3) (4) (5)

22. La empresa reacciona frente a la competencia.

(1) (2) (3) (4) (5)

23. Tenemos establecido un sistema de ventas.

(1) (2) (3) (4) (5)

24. Brindamos servicios de postventa para asegurar la satisfacción del cliente.

(1) (2) (3) (4) (5)

IV. CALIDAD

25. La empresa realiza periódicamente revisiones de calidad.

(1) (2) (3) (4) (5)

26. La empresa se encuentra certificada en cuanto a normas calidad.

(1) (2) (3) (4) (5)

Especifique con qué certificaciones de calidad cuenta la empresa:

27. Se toman medidas para cuidar la calidad del producto.

(1) (2) (3) (4) (5)

Especifique cuáles:

28. Todos los empleados están capacitados para ofrecer siempre un producto de calidad.

(1) (2) (3) (4) (5)

29. Los clientes rechazan frecuentemente el producto por no contar con la calidad ofrecida.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca

30. Se cuenta con mecanismos para conocer la opinión del cliente sobre la calidad del producto.

(1) (2) (3) (4) (5)

Especifique:

31. Nuestro producto cumple con los estándares de calidad que requiere el mercado.

(1) (2) (3) (4) (5)

32. La empresa forma parte de algún organismo u asociación del ramo.

(1) (2) (3) (4) (5)

Especifique: _____

V. INNOVACIÓN

33. Los administradores están muy informados sobre los nuevos productos y servicios que existen en el mercado.

(1) (2) (3) (4) (5)

34. Se utilizan muchos insumos orgánicos.

(1) (2) (3) (4) (5)

35. Se cuenta con varias alternativas veganas/vegetarianas.

(1) (2) (3) (4) (5)

36. Nuestros productos son muy diferentes a los de nuestros competidores.

(1) (2) (3) (4) (5)

Especifique:

37. Nuestro menú cuenta con una variedad de bebidas preparadas elaboradas a base de té, y no solo té frío y té caliente.

(1) (2) (3) (4) (5)

38. Se cuenta con tecnología de vanguardia para la administración del negocio.

(1) (2) (3) (4) (5)

39. El personal de la empresa recibe capacitación suficiente sobre la nueva tecnología para administrar el negocio.

(1) (2) (3) (4) (5)

40. Frecuentemente se introducen nuevas variedades del producto al mercado.

(1) (2) (3) (4) (5)

41. Innovamos frecuentemente en cuanto a promociones.

(1) (2) (3) (4) (5)

Información o comentarios adicionales:

Proporcione su correo electrónico si desea recibir conclusiones de este estudio (opcional):

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 2. Operacionalización

Matriz de congruencia

A continuación, se expondrá mediante el uso de una matriz de congruencia, la relación existente entre el planteamiento del problema, las hipótesis, las variables, la dimensión de cada una, y los ítems del cuestionario que responden a éstas.

Figura 2. Matriz de Congruencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEMS
IDENTIFICACIÓN	OBJETIVOS				
¿Las empresas comercializadoras de té, en Morelia y Nueva York, son competitivas, y en qué medida, respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercadotecnia?	Determinar si las empresas comercializadoras de té, en Morelia y Nueva York, son competitivas, y en qué medida, respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y	Las empresas comercializadoras de té, tanto en Morelia como en Nueva York, son competitivas respecto a la suma de las variables innovación, calidad, finanzas y mercado_	Dependiente: Y = Competitividad Independientes: x1 = Innovación x2 = Calidad x3 = Finanzas x4 = Mercadotecnia	Y Competitividad: “en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta posibilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del	X1 33 a 41 X2 25 a 32 X3 8 a 12 y 14 a 16 x4 19 a 24

	mercado_ tecnia.	tecnia.		<p>consumidor” (Lerma Kirchner, 2006, p.14).</p> <p>x1</p> <p>Innovación: “es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes” (Villafaña, 2008).</p> <p>x2</p> <p>Calidad: “Es lo adecuado que es el producto o servicio para el uso que se le pretende dar” (Alcalde San Miguel, 2009, p.6).</p> <p>x3</p>	
--	---------------------	---------	--	--	--

				<p>Finanzas: (...) “Allegarse el dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de ese propósito” (Chauca, 2003, p.38).</p> <p>x4</p> <p>Mercadotecnia: “Función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer (...) qué es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está</p>	
--	--	--	--	--	--

				dispuesto a pagar por él, dónde y cuándo lo necesitará” (Chauca, 2003, p.38).	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de investigación.

Anexo 3. Tablas de frecuencias de las variables – Morelia

NOMBRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AROMA Y SABOR	1	33.3	33.3	33.3
	LA TIENDA	1	33.3	33.3	66.7
	DE LAS DELICIA				
	THERAI CASA	1	33.3	33.3	100.0
	DE TÉ				
	Total	3	100.0	100.0	

TRABAJADORES EVENTUALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	33.3	33.3	33.3
	1	1	33.3	33.3	66.7
	3	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

DE PLANTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	33.3	33.3	33.3
	1	1	33.3	33.3	66.7
	5	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

PUESTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EMPLEADO	2	66.7	66.7	66.7
	DUEÑO	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

ANTIGÜEDAD (meses)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	9	1	33.3	33.3
	18	1	33.3	66.7
	60	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE 20	2	66.7	66.7
	30 - 40	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	1	33.3	33.3
	FEMENINO	2	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0

FINANCIAMIENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	1	33.3	33.3
	DE ACUERDO	1	33.3	66.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

SEXOMERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO CONTESTÓ	3	100.0	100.0	100.0

EDAD MERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos JÓVENES	1	33.3	33.3	33.3
JÓVENES Y ADULTOS	1	33.3	33.3	66.7
TODOS	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

PODER ADQUISITIVO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	66.7	66.7	66.7
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

REGISTRO CONTABLE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

PERIODICIDAD DEL REGISTRO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

PLANEACIÓN PRESUPUESTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

ANÁLISIS DE DATOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

PLANEACIÓN FLUJO CAJA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

SISTEMA COBRANZA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

PLANEACIÓN CRECIMIENTO UTILIDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

POLÍTICAS DE MANEJO FINANCIERO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3	66.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECÍFICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3	66.7
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

CONOCE SEGMENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	3	100.0	100.0	100.0

ESTUDIOS DE MERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	66.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

REACCIÓN FRENTE COMPETENCIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE Válidos ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

SISTEMA DE VENTAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE Válidos ACUERDO	3	100.0	100.0	100.0

SERVICIOS POSTVENTA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	66.7	66.7	66.7
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

REVISIONES CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE Válidos ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

NORMAS DE CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

MEDIDAS CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	3	100.0	100.0	100.0

EMPLEADOS CAPACITADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

RECHAZO DEL PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	3	100.0	100.0	100.0

MECANISMOS CONOCER OPINIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

ESTÁNDARES CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

ORGANISMO U ASOCIACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	66.7
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

INFORMADOS DE NUEVOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3
	DE ACUERDO	1	33.3	66.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

INSUMOS ORGÁNICOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE ACUERDO	2	66.7	66.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

ALTERNATIVAS VEGANAS/VEGETARIANAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3
	DE ACUERDO	1	33.3	66.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0

PRODUCTOS DIFERENTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE Válidos ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

BEBIDAS A BASE DE TÉ

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE DE Válidos ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	2	66.7	66.7	66.7
TOTALMENTE Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

CAPACITACIÓN TECNOLOGÍA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
TOTALMENTE Válidos DE ACUERDO	2	66.7	66.7	100.0
Total	3	100.0	100.0	

NUEVAS VARIEDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE Válidos DE ACUERDO	3	100.0	100.0	100.0

PROMOCIONES INNOVADORAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	33.3	33.3	33.3
Válidos DE ACUERDO	1	33.3	33.3	66.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	33.3	33.3	100.0
Total	3	100.0	100.0	

**Anexo 4. Tablas de frecuencias
de las variables – Nueva York**

NOMBRE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALICE'S TEA CUP	1	8.3	8.3
	ASTOR COURT	1	8.3	16.7
	IPPODO TEA USA, INC	1	8.3	25.0
	KUSMI TEA	1	8.3	33.3
	LADY MENDEL'S TEA SALON	1	8.3	41.7
	LITTLE LIONS	1	8.3	50.0
	MAISON KAYSER	1	8.3	58.3
	MIANSAI	1	8.3	66.7
	RADIANCE TEA HOUSE	1	8.3	75.0
	SHINY TEA	1	8.3	83.3
	THE PEMBROKE ROOM	1	8.3	91.7
	THE RUSSIAN TEA ROOM	1	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0

TRABAJADORES EVENTUALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	8	66.7	66.7
	1	1	8.3	75.0
	2	1	8.3	83.3
	8	1	8.3	91.7
	60	1	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0

DE PLANTA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	3	25.0	25.0	25.0
1	1	8.3	8.3	33.3
2	1	8.3	8.3	41.7
4	1	8.3	8.3	50.0
5	1	8.3	8.3	58.3
Válidos 6	1	8.3	8.3	66.7
12	1	8.3	8.3	75.0
15	1	8.3	8.3	83.3
19	1	8.3	8.3	91.7
30	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PUESTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO CONTESTÓ	3	25.0	25.0	25.0
Válidos EMPLEADO	5	41.7	41.7	66.7
ADMINISTRADOR	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

ANTIGÜEDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	4	33.3	33.3	33.3
1	1	8.3	8.3	41.7
2	1	8.3	8.3	50.0
Válidos 6	2	16.7	16.7	66.7
9	1	8.3	8.3	75.0
24	2	16.7	16.7	91.7
180	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NO CONTESTÓ	2	16.7	16.7	16.7
MENOS DE 20	1	8.3	8.3	25.0
20 - 30	7	58.3	58.3	83.3
30 - 40	1	8.3	8.3	91.7
40 - 50	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NO CONTESTÓ	2	16.7	16.7	16.7
MASCULINO	6	50.0	50.0	66.7
FEMENINO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

FINANCIAMIENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	33.3
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	6	50.0	50.0	83.3
DE ACUERDO	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

SEXOMERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NO CONTESTÓ	6	50.0	50.0	50.0
MUJERES	1	8.3	8.3	58.3
AMBOS	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

EDAD MERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NO CONTESTÓ	1	8.3	8.3	8.3
JÓVENES	2	16.7	16.7	25.0
ADULTOS	3	25.0	25.0	50.0
JÓVENES Y ADULTOS	1	8.3	8.3	58.3
ADULTOS Y ANCIANOS	1	8.3	8.3	66.7
TODOS	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PODER ADQUISITIVO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4	33.3	33.3	33.3
DE ACUERDO	3	25.0	25.0	58.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

REGISTRO CONTABLE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
DE ACUERDO	2	16.7	16.7	41.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	58.3	58.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PERIODICIDAD DEL REGISTRO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	5	41.7	41.7	50.0
DE ACUERDO	1	8.3	8.3	58.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PLANEACIÓN PRESUPUESTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	50.0
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	58.3
DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO				
Total	12	100.0	100.0	

ANÁLISIS DE DATOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	33.3
NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	50.0
NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	75.0
DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO				
Total	12	100.0	100.0	

PLANEACIÓN FLUJO CAJA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	25.0
NI EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	50.0
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	58.3
DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	100.0	100.0	
Total				

SISTEMA COBRANZA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	16.7
NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	33.3
NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	58.3
DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	100.0	100.0	
Total				

PLANEACIÓN CRECIMIENTO UTILIDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
NI EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	50.0
NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	75.0
DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

POLÍTICAS DE MANEJO FINANCIERO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
NI DE ACUERDO	4	33.3	33.3	58.3
DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECÍFICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	25.0
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	33.3
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	66.7
NI DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

CONOCE SEGMENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	16.7
NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	33.3
NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	50.0
DE ACUERDO	2	16.7	16.7	50.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

ESTUDIOS DE MERCADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	58.3
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	66.7
DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

REACCIÓN FRENTE COMPETENCIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	33.3
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	66.7
NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	83.3
DE ACUERDO	2	16.7	16.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

SISTEMA DE VENTAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NI EN DESACUERDO	5	41.7	41.7	41.7
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	50.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

SERVICIOS POSTVENTA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	50.0
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	58.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

REVISIONES CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NI EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	33.3
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

NORMAS DE CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7
	DE ACUERDO	4	33.3	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0

MEDIDAS CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	1	8.3	8.3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	25.0
	DE ACUERDO	2	16.7	41.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0

EMPLEADOS CAPACITADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3
	DE ACUERDO	4	33.3	41.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0

RECHAZO DEL PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7
	NI DE ACUERDO	3	25.0	41.7
	DE ACUERDO	7	58.3	100.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	58.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

MECANISMOS CONOCER OPINIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	2	16.7	16.7
	NI EN DESACUERDO	2	16.7	33.3
	NI DE ACUERDO	4	33.3	66.7
	DE ACUERDO	4	33.3	100.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

ESTÁNDARES CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
	DE ACUERDO	5	41.7	41.7	58.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

ORGANISMO U ASOCIACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	25.0
	EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	41.7
	NI EN DESACUERDO	5	41.7	41.7	83.3
	NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	91.7
	DE ACUERDO	1	8.3	8.3	100.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

INFORMADOS DE NUEVOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
NI EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	33.3
DE ACUERDO	8	66.7	66.7	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO				
Total	12	100.0	100.0	

INSUMOS ORGÁNICOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
EN DESACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
NI EN DESACUERDO	4	33.3	33.3	58.3
NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	75.0
DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
TOTALMENTE DE ACUERDO				
Total	12	100.0	100.0	

ALTERNATIVAS VEGANAS/VEGETARIANAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3
	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	3	25.0	33.3
	DE ACUERDO	2	16.7	50.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0

PRODUCTOS DIFERENTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4	33.3	33.3
	DE ACUERDO	1	8.3	41.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0

BEBIDAS A BASE DE TÉ

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	25.0
EN DESACUERDO NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	1	8.3	8.3	33.3
DE ACUERDO	2	16.7	16.7	50.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	16.7	16.7	66.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	16.7
DE ACUERDO	6	50.0	50.0	66.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
Válidos NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	2	16.7	16.7	25.0
Válidos DE ACUERDO	3	25.0	25.0	50.0
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

NUEVAS VARIEDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8.3	8.3	8.3
Válidos EN DESACUERDO NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	33.3
Válidos DE ACUERDO	1	8.3	8.3	66.7
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

PROMOCIONES INNOVADORAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	25.0
	NI EN DESACUERDO	3	25.0	25.0	50.0
	NI DE ACUERDO	3	25.0	25.0	75.0
	DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	