



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **T e s i s**

**Cadenas productivas. “Competitividad, políticas pública y equidad de género: Factores de desarrollo de las MIPYMES del Sector Alimentario en Municipios del Estado de México ”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración (Organizaciones).**

**Presenta: María Suárez Corona**

**Tutores: Dr. Gerardo Sánchez Ambriz**

**Dra. Gina Zabludovsky Kuper**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

## **T e s i s**

**Cadenas productivas. “Competitividad, políticas pública y equidad de género: Factores de desarrollo de las MIPYMES del Sector Alimentario en Municipios del Estado de México ”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración (Organizaciones).**

**Presenta: María Suárez Corona**

**Tutores: Dr. Gerardo Sánchez Ambriz**

**Dra. Gina Zabludovsky Kuper**

#### A MI ESPOSO E HIJOS:

A quienes agradezco de todo corazón su aguante, comprensión, estímulo, ayuda y acompañamiento en el transcurso de mis estudios, los cuales me representaron una muy valiosa oportunidad de superación y realización personal, así como profesional. Infinitamente Gracias.

#### A MI PADRE:

Como reconocimiento a su labor de estímulo, confianza y fe en logro de este objetivo como herramienta de autonomía.

A DIOS, MIS MAESTROS Y GUIAS:

Cuya conducción y magisterio de sabiduría, amor y de servicio hicieron posible, por sobre todo, y a pesar de todo, lograr lo anhelado, haciéndolo realidad, y como medio privilegiado para el bien común.

A TODOS MIS COMPAÑEROS, AMIGOS Y COLABORADORES:

Por su solidaridad, compromiso, impulso buena voluntad y valiosa ayuda porque las cosas salieran adelante y cristalizaran en hechos. De manera especial a la Coordinación del Centro de Cómputo de Ciencia Físicas y Matemáticas de la FESC.

#### A LOS DIRECTORES DE TESIS:

El más profundo reconocimiento a mis Directores de Tesis, Dr. Gerardo Sánchez Ambriz y Dra. Gina Zabludovsky Kuper, quienes con su talento y confianza dieron el impulso necesario a este primer intento de trabajo de investigación de manera personalizada, logrando así en forma paralela el cumplimiento de objetivos sociales y profesionales.

## AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de la presente investigación, se contó con la colaboración de personas que trabajan en el ramo de la panadería como empresarios, encargados, proveedores, distribuidores o competidores, y que de alguna u otra forma, participaron ya sea directa o indirectamente en el estudio, mediante entrevistas, contestando cuestionarios, o bien, a través de pláticas informales en las que aportaron sus puntos de vista para el buen encauzamiento de este trabajo; a todas ellas mi agradecimiento y reconocimiento sincero por su cooperación.

Así mismo, con el ánimo de evitar omisiones graves, quiero hacer también extensivo este reconocimiento, a los Directivos de la Industria de la Panadería: Ing. Villalobos F., Presidente de ANPROPAN (Asociación Nacional de Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares, A.C.) por su participación en el estudio e información facilitada para contextualizar parte de este trabajo. Así como al Ing. Antonio Arias Ordoñez, Presidente de CANAIMPA (Cámara Nacional de la industria Panificadora), por facilitar el contacto con sus afiliados de manera más formalizada, a través de la Dirección de Capacitación y Comunicación

A todo ellos les reitero mi gratitud por su interés demostrado, a fin de llevar a buen término el presente trabajo.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
PORQUE SIEMPRE SE MANTENGAN INTOCABLES SUS  
IDEALES Y EL ESPIRITU UNIVERSITARIO PERSISTA EN  
TODAS NUESTRA GENERACIONES.

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Y A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
CUAUTITLAN, POR SU NOBLE TAREA DE ENSEÑANZA.  
AGRADECIENDO PROFUNDAMENTE LA OPORTUNIDAD  
Y APOYOS BRINDADOS, PARA LA CULMINACION DE  
MANERA EXITOSA EN ESTA ETAPA DE FORMACION.



## INDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

### CUADROS.

Cuadro 1 Matriz de impacto FODA.....	116
Cuadro 2 Matriz de impacto FODA.....	118
Cuadro 3 Matriz de impacto FODA.....	165
Cuadro 4 Matriz de impacto FODA.....	203
Cuadro 5 Matriz de impacto FODA.....	231
Cuadro 6 Matriz de impacto FODA.....	252
Cuadro 7 Matriz de impacto FODA.....	271
Cuadro 8 Matriz de impacto FODA.....	292

### FIGURAS.

Figura 1 Sector industrial manufacturero.....	37
Figura 2 Gran división industria manufacturera .....	43
Figura 3 Estructura industrial de la cadena productiva subsector harina de trigo.....	45
Figura 4 Valor agregado de la cadena de trigo .....	46
Figura 5 Personal ocupado en la elaboración de harina de trigo.....	51
Figura 6 Remuneraciones promedio en la elaboración harina de trigo.....	51
Figura 7 Volumen de producción de harina de trigo.....	52
Figura 8 Valor d la producción harina de trigo.....	52
Figura 9 Importaciones y exportaciones de harina de trigo, 2003 -2005 .....	53
Figura 10 Importaciones y exportaciones de harina de trigo, 1990-2005 .....	53
Figura 11 Balanza comercial de harina de trigo, 1990-2004 .....	54
Figura 12 Sector panificación tradicional, edad de la empresa (Promedio).....	55
Figura 13 Índice de remuneraciones promedio en la elaboración de panadería y pastelería (1994-2005).....	56
Figura 14 Volumen de producción de panadería y pastelería: crecimiento e índice 1994 -2005.....	56
Figura 15 Valor de la producción de panadería y pastelería Industrial: crecimiento y índice 1994-2005.....	57
Figura 16 Importaciones y exportaciones de panadería y pastelería industrial: Toneladas .....	58
Figura 17 Balanza Comercial de panadería y pastelería industrial: (Valor en millones de pesos constantes a precios de 2002 y crecimiento) .....	58
Figura 18 Entidades con mayor presencia de la industria de galletas y pastas.....	59
Figura 19 Remuneraciones promedio en la elaboración de galletas y pastas, 1994-2005 índice a precios de 2002.....	60
Figura 20 Producción de galletas y pastas, 1994-2005: (toneladas y crecimiento).....	60
Figura 21 Producción de galletas y pastas: (Valor en millones de pesos constantes a precios de 2002 y crecimiento).....	61
Figura 22 Importaciones y exportaciones de pastas,1990-2005:(Miles de dólares).....	61
Figura 23 Exportaciones de pastas, 1995-2005: (Toneladas).....	62
Figura 24 Exportaciones de galletas, 1994-2005: Toneladas.....	62
Figura 25 Mundo: evolución de la composición del PIB mundial, 2004 (porcentaje).....	64
Figura 26 La microempresa por sector.....	72
Figura 27 Esquema de una red de producción horizontal (empresas de tamaño similar que pertenecen al mismo sector y etapa del proceso productivo y que tienen un objetivo común).....	80
Figura 28 Esquema de una red de producción vertical (empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo) .....	80
Figura 29 Organización en red.....	83
Figura 30 El proceso de planeamiento estratégico.....	124
Figura 31 Factores interrelacionados que forman el Diamante de competitividad de Porter..	127

Figura 32 Las cinco fuerzas determinantes de la competitividad .....	128
Figura 33 Sistema de valor de la cadena productiva.....	129
Figura 34 Análisis interno de la cadena de .....	130
Figura 35 Análisis del estudio de competitividad de la cadena productiva - harina-pan, pastas y galletas .....	132

**GRAFICOS: Discusión.**

Gráfico 1 Compras .....	134
Gráfico 2 Compras .....	135
Gráfico 3 Compras .....	135
Gráfico 4 Compras .....	136
Gráfico 5 Compras .....	137
Gráfico 6 Compras .....	138
Gráfico 7 Desarrollo de proveedores .....	139
Gráfico 8 Estructura en las relaciones entre empresas.....	140
Gráfico 9 Indicadores de infraestructura técnica y organizativa.....	141
Gráfico 10 Indicadores de infraestructura técnica y organizativa.....	142
Gráfico 11 Indicadores de infraestructura técnica y organizativa.....	142
Gráfico 12 Subcontratación .....	143
Gráfico 13 Segmentación de mercado .....	144
Gráfico 14 Desarrollo del producto y de nuevas mejoras .....	145
Gráfico 15 Desarrollo del producto y de mejoras y nuevos productos .....	145
Gráfico 16 Alianzas comerciales a nivel inter-empresarial.....	146
Gráfico 17 De posicionamiento .....	147
Gráfico 18 Economías de escala y poder de negociación .....	148
Gráfico 19.Economías de escala y poder de negociación .....	149
Gráfico 20 Economías de escala y poder de negociación .....	149
Gráfico 21 Recursos humanos, capacitación y transferencia de conocimientos.....	150
Gráfico 22 Recursos humanos, capacitación y transferencia de conocimientos.....	150
Gráfico 23 Desarrollo de la tecnología .....	151
Gráfico 24 Desarrollo de la tecnología .....	152
Gráfico 25 Precio .....	153
Gráfico 26 Calidad .....	154
Gráfico 27 Tiempo de entrega .....	155
Gráfico 28 Servicio y atención al cliente .....	155
Gráfico 29 Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor.....	157
Gráfico 30 Análisis evaluación empresa cliente 1C .....	164
Gráfico 31 Estrategia de relación en red cliente-proveedor.....	175
Gráfico 32 Estrategia de relación en red cliente-proveedor.....	176
Gráfico 33 Estrategia de relación en red cliente-proveedor.....	177
Gráfico 34 Gestión y estrategias asociativas.....	178
Gráfico 35 Alianzas comerciales .....	179
Gráfico 36 Posicionamiento.....	180
Gráfico 37 Estructura de la relación en red cliente entre las empresas.....	181
Gráfico 38 Economía de escala y poder de negociación.....	182
Gráfico 39 Nivel de permanencia .....	183
Gráfico 40 Recursos humanos, capacitación y transferencia de conocimientos.....	183
Gráfico 41 Conocimiento del mercado .....	184
Gráfico 42 Segmentación del mercado .....	185
Gráfico 43 Desarrollo del producto .....	186
Gráfico 44 Capacidad interna para el diseño .....	187
Gráfico 45 Precios.....	188
Gráfico 46 Criterios relativos al impacto de los costos sobre los precios.....	189
Gráfico 47 Posicionamiento en el mercado .....	190

Gráfico 48 Calidad.....	191
Gráfico 49 Tiempo de entrega .....	192
Gráfico 50 Servicio y atención al cliente.....	193
Gráfico 51 Asistencia técnica al cliente por parte del proveedor.....	194
Gráfico 52 Análisis evaluación empresa proveedora 2C .....	202
Gráfica 53 Estrategias de marketing .....	212
Gráfica 54 Barreras de salida .....	212
Gráfica 55 Nivel del mercado (vigilancia de los mercados).....	214
Gráfica 56 Competitividad en el mercado .....	215
Gráfica 57 Fuentes potenciales de ventajas competitivas del producto.....	216
Gráfica 58 Innovación y desarrollo.....	217
Gráfica 59 Comercialización .....	218
Gráfica 60 Precios.....	220
Gráfica 61 Estrategia y desempeño financiero.....	223
Gráfico 62 Análisis evaluación competidores 3C.....	230
Gráfico 63 Estrategias de penetración .....	240
Gráfico 64 Estrategia de penetración (barreras de entrada) .....	242
Gráfico 65 Estrategia de penetración .....	243
Gráfico 66 Estrategia de penetración .....	244
Gráfico 67 Estrategia de penetración .....	245
Gráfica 68 Estrategia de penetración .....	247
Gráfica 69 Análisis evaluación competidores potenciales 4C .....	251
Gráfica 70 Conocimiento del mercado .....	258
Gráfica 71 Conocimiento del mercado .....	259
Gráfica 72 Conocimiento del mercado .....	259
Gráfica 73 Grado de sustitución de los productos .....	260
Gráfica 74 Grado de sustitución de los productos .....	261
Gráfica 75 Grado de sustitución de los productos .....	262
Gráfico 76 Grado de sustitución de los productos .....	252
Gráfico 77 Grado de sustitución de los productos .....	264
Gráfico 78 Grado de sustitución de los productos .....	264
Gráfico 79 Grado de sustitución de los productos .....	265
Gráfico 80 Grado de sustitución de los productos .....	266
Gráfico 81 Grado de sustitución de los productos .....	267
Gráfico 82. Análisis evaluación productos sustitutos 5C .....	270
Gráfico 83 Marketing, ventas y distribución (segmentación del mercado) .....	278
Gráfico 84 Identificación de oportunidades.....	279
Gráfico 85 Tácticas de penetración y diversificación.....	280
Gráfica 86 Mejora y nuevos productos .....	281
Gráfico 87 Comercialización .....	282
Gráfico 88 Apoyo financiero a la comercialización .....	283
Gráfico 89 Efectividad operativa .....	283
Gráfico 90 Canales de distribución.....	285
Gráfico 91 Desarrollo de distribuidores.....	286
Gráfico 92 Análisis evaluación empresa distribuidora 6C.....	291
Gráfico 93 Resumen general evaluación de la cadena productiva del subsector industrial harina de trigo. ....	302

## TABLAS.

Tabla 1 Unidades económicas por tamaño de empresa .....	8
Tabla 2 Número de establecimientos .....	9
Tabla 3 Unidades económicas en la Industria de la Transformación, 2004.....	9

Tabla 4	Unidades económicas dedicadas a la elaboración de productos del trigo.....	9
Tabla 5	Contribución porcentual de las PYMES del sector alimentario al no. de establecimientos, ocupado, remuneraciones, producción y formación bruta de capital (1998).....	10
Tabla 6	Elaboración de productos de panadería por unidades económicas.....	10
Tabla 7	Contribución porcentual del D.F y el Estado de México en cada una de las ramas del sector alimentario (1999).....	11
Tabla 8	La contribución al empleo por tamaño de unidad económica.....	11
Tabla 9	Remuneraciones.....	11
Tabla 10	Subsector alimentos, bebidas y tabaco, generación de empleos, exportaciones e importaciones.....	40
Tabla 11	Producción del sector alimentos procesados, bebidas y tabaco.....	40
Tabla 12	Composición del sector empresarial en México.....	41
Tabla 13	Composición del sector empresarial en México.....	41
Tabla 14	Sistema de clasificación de la industria alimentaria.....	42
Tabla 15	Producción bruta total y valor agregado en la Industria del Pan y otros derivados del trigo en 2003.....	47
Tabla 16	Principales indicadores productivos de la cadena.....	48
Tabla 17	Evolución de la cadena en 1994-2002.....	48
Tabla 18	México: Unidades económicas en la elaboración de harina de trigo,2003-2005 (número de establecimientos).....	49
Tabla 19	Unidades económicas y valor de la elaboración de harina de trigo, 2005 (número de establecimientos y porcentaje de participación en el total).....	49
Tabla 20	México: unidades económicas en la industria del pan (número de establecimientos).....	54
Tabla 21	Empleos y remuneraciones.....	55
Tabla 22	México: Producción de pan y panadería industrial en toneladas (índice 1994=100), 1994-2005.....	57
Tabla 23	México: Personal ocupado en la elaboración de galletas y pastas, 1999 y 2004 (número de personas).....	59
Tabla 24	Mundo: Detonadores de las tendencias en alimentación.....	66
Tabla 25	Mercados en crecimiento alrededor del mundo: Productos competidores de los productos derivados del trigo, 1999-2004.....	67
Tabla 26	Estratificación de las empresas por tamaño.....	71
Tabla 27	Estratificación empresarial.....	71
Tabla 28	Número de establecimientos, empleo y participación en el valor agregado y según tamaño de firma.....	72
Tabla 29	Ventajas y Desventajas que presentan las pequeñas empresas.....	74
Tabla 30	Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas.....	75
Tabla 31	Características por atribuciones en cada particularidad del proceso evaluado.....	110
Tabla 32	Características por atribuciones por incidencia total ,en las opiniones de los participantes, en el proceso evaluado.....	110
Tabla 33	Relación de los cuestionarios aplicados.....	112
Tabla 34	Agrupación de variables (dependientes e independientes).....	122
Tabla 35	Resultados análisis cadena de valor empresa cliente.....	164
Tabla 36	Resultados análisis cadena de valor de la empresa proveedora.....	202
Tabla 37	Resultados análisis cadena de valor de los competidores.....	230
Tabla 38	Resultados análisis cadena de valor competidores potenciales.....	251
Tabla 39	Resultados análisis cadena de valor productos sustitutos.....	270
Tabla 40	Resultados análisis cadena de valor empresa distribuidora.....	291
Tabla 41	Resultados generales de la cadena productiva del subsector industrial harina de Trigo.....	302



## INDICE

Introducción .....	1
Finalidad del trabajo de investigación .....	6
Justificación del trabajo de investigación .....	8
Planteamiento del problema .....	12
Preguntas de investigación .....	13
Objetivos .....	13
Hipótesis .....	14
Tipo de variables consideradas en el estudio de investigación.....	14
Antecedentes .....	16
Marco jurídico.....	17

### CAPITULO 1: Análisis industria manufacturera

MARCO DE REFERENCIA .....	34
1.1 Descripción de la estructura industrial manufacturera.....	37
1.2 Factores microambientales críticos que inciden en el desarrollo de la industria manufacturera y su repercusión en el tamaño de las empresas.....	40
1.3 Sistema de clasificación de la industria alimentaria en México .....	42
1.4 La industria del trigo.....	43
1.5 Principales características económicas de productos de trigo.....	49
1.6 Tendencias del sector a nivel internacional.....	63
1.7 Consideraciones sobre la industria de alimentos en México.....	67
1.8 Competitividad e Importancia de las MIPYMES en México .....	68
1.9 Características generales de las MIPYMES.....	69
1.10 Análisis del entorno .....	71
1.11 Contribución de la MIPYMES a la actividad económica de México .....	72
1.12 Ventajas y desventajas de las MIPYMES .....	74
1.13 Líneas estratégicas a seguir por las MIPYMES.....	76

### CAPITULO 2: Productividad/ Competitividad

2.1 Preámbulo .....	77
2.2 Asociacionismo.....	78
2.3 Modelos exitosos relacionados al asociacionismo .....	79
2.4 Aproximación al tema de redes .....	81
2.5 La organización en red.....	83
2.6 Beneficios y retos del modelo de organización en red .....	84
2.7 Asociacionismo y clusters.....	85
2.8 Modelo francés.....	87

### CAPITULO 3: Política Pública e Industrial.

3.1 Institucionalidad .....	89
3.2 El rol del Estado.....	90

### CAPITULO 4: Política Pública y Equidad de género

4.1 Equidad de género.....	92
4.2 La incorporación del enfoque de género en la políticas públicas .....	93
4.3 Ventajas y desventajas .....	94
4.4 La estructura productiva y su impacto en las mujeres .....	96

4.5	El trabajo domiciliario subcontratado .....	98
4.6	La construcción del mapa de las cadenas productivas con enfoque de género	100
4.7	Oportunidades y amenazas de participación en las cadenas productivas.....	102
4.8	Política y equidad de género a nivel local y municipal.....	103

## CAPITULO 5: Métodos

5.1	Tipo, alcance, método de análisis y enfoque de la investigación.....	105
5.2	Diseño de la investigación .....	106
5.3	Muestra.....	106
5.4	Distribución en el muestreo .....	108
5.5	Criterios de inclusión.....	108
5.6	Instrumentos de medición.....	108
5.7	Acopio de datos .....	112
5.8	Tratamiento de datos.....	113
5.9	Evaluación de las actividades .....	114
5.10	Análisis FODA .....	114
5.11	Estrategias competitivas.....	119
5.12	Plan estratégico.....	123
5.13	Líneas estratégicas .....	123
5.14	Plan de acción .....	123

## CAPITULO 6: Metodología de planeamiento estratégico.

6.1	Análisis estratégico de la situación.....	124
6.2	El diamante de competitividad de Michael Porter .....	126
6.3	Las cinco fuerzas determinantes de la competitividad.....	128
6.4	La ventaja competitiva y la cadena de valor .....	129
6.5	Análisis interno de la cadena de valor .....	130
6.6	Estructuración de la cadena de valor .....	130
6.7	Metodología seguida en las etapas del proceso de investigación .....	131
6.8	Diagnóstico genérico del sector .....	133

## CAPITULO 7: Discusión y resultados.

7.1	Análisis y discusión de los resultados empresa cliente .....	134
7.1.1	Análisis de la cadena de valor de la empresa cliente .....	(1A) 134
7.1.2	Análisis FODA de la cadena de valor de la empresa cliente.....	(1B). 158
7.1.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor de la empresa cliente.....	(1C) 164
7.1.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor empresa cliente .....	(1D) 165
7.1.5	Análisis y discusión de los resultados empresa cliente .....	165
7.1.6	Plan de mejora estratégico empresa cliente .....	167
7.2	Análisis y discusión de los resultados empresa proveedora.....	175
7.2.1	Análisis de la cadena de valor de la empresa proveedora.....	(2A) 175
7.2.2	Análisis FODA de la cadena de valor de la empresa proveedora .....	(2B). 195
7.2.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor proveedores .....	(2C) 202
7.2.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor proveedores .....	(2D) 203
7.2.5	Análisis y discusión de los resultados empresa proveedora.....	203
7.2.6	Plan de mejora estratégico empresa proveedora.....	206

7.3	Análisis discusión de los resultados de los competidores.....	212
7.3.1	Análisis de la cadena de valor de los competidores .....	(3A) 212
7.3.2	Análisis FODA de la cadena de valor de los competidores .....	(3B). 224
7.3.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor de los competidores .....	(3C) 230
7.3.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor competidores .....	(3D) 231
7.3.5	Análisis y discusión de los resultados de los competidores .....	231
7.3.6	Plan de mejora estratégico competidores .....	233
7.4	Análisis y discusión de los resultados competidores potenciales .....	240
7.4.1	Análisis de la cadena de valor de los competidores potenciales .....	(4A) 240
7.4.2	Análisis FODA de la cadena de valor de los competidores potenciales .....	(4B). 250
7.4.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor de los potenciales.....	(4C) 251
7.4.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor potenciales .....	(4D) 252
7.4.5	Análisis y resultados de los competidores potenciales.....	252
7.4.6	Plan de mejora estratégico competidores potenciales .....	254
7.5	Análisis y discusión de los resultados productos sustitutos .....	258
7.5.1	Análisis de la cadena de valor de los productos sustitutos.....	(5A) 258
7.5.2	Análisis FODA de la cadena de valor de los productos sustitutos .....	(5B). 268
7.5.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor de los sustitutos .....	(5C) 270
7.5.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor de los sustitutos .....	(5D) 271
7.5.5	Análisis y resultados de los productos sustitutos .....	271
7.5.6	Plan de mejora estratégico productos sustitutos.....	273
7.6	Análisis y discusión de los resultados empresa distribuidora.....	278
7.6.1	Análisis de la cadena de valor de la empresa distribuidora .....	(6A) 278
7.6.2	Análisis FODA de la cadena de valor de la empresa distribuidora .....	(6B). 287
7.6.3	Tabla de resultados análisis cadena de valor de los distribuidores .....	(6C) 291
7.6.4	Matriz de impacto análisis FODA cadena de valor distribuidores .....	(6D) 292
7.6.5	Análisis y resultados de los distribuidores .....	292
7.6.6	Plan de mejora estratégico empresa distribuidora.....	295
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>302</b>
<b>ANEXOS... ..</b>		<b>310</b>
Anexo 1. ....		211
Anexo 2. ....		323
Anexo 3. ....		333
Anexo 4. ....		337
Anexo 5. ....		339
Anexo 6 .....		340
Anexo 7.....		344
Anexo 8.....		346
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>347</b>



## Introducción:

Cada nación pasa por su propio y exclusivo proceso de desarrollo. La combinación de sectores y la trayectoria por la que la economía pasa (o no pasa) a través de estas etapas productivas [mejoras en la calidad y la cantidad de los factores], de innovación y de inversión, son reflejo de las circunstancias singulares que cada país tiene, con relación al “diamante”.<sup>1</sup>

Porter (1990), expresa que el proceso de avance a través de estas etapas puede seguir diversos caminos, y que no existe una única progresión. Por lo que las empresas locales adquieren el reto de crear instrumentos competitivos que le proporcionen a sus productos el valor y la competitividad de acuerdo a los requerimientos de la globalización<sup>2</sup>.

En un mundo globalizado, cada estado-nación requiere de un sector productivo más competitivo y sólido, para afrontar las exigencias que el entorno representa. La competitividad<sup>3</sup>, en este sentido, es uno de los criterios básicos para el desarrollo local, regional y nacional de los países.

El mundo vive un profundo proceso de globalización de la economía, de las tecnologías, a través de una relación dinámica y creativa entre lo local y lo global. Los factores locales son cada vez de mayor importancia en la arquitectura de las organizaciones y en los sistemas productivos. En el caso de México, los sistemas locales se han implantado mediante procesos de localización fundamentados en los recursos de materias primas o mano de obra, al igual que por los cambios de los sistemas productivos en una escala global y en la acción colectiva<sup>4</sup>

Los sistemas productivos locales<sup>5</sup> en México se han visto constreñidos a trabajar en la renovación permanente de sus ventajas competitivas tipo Porter y las dinámicas de aptitud señaladas por Ruffieux (1994), definidas como la capacidad de una organización local para incrementar su capacidad de creación de recursos y de competencia de las organizaciones y clusters<sup>6</sup> locales e internacionales.

Actualmente, los sistemas productivos locales y la especialización productiva en México aportan una estrategia basada en la innovación permanente, mediante una constante adaptación a los cambios en lugar de controlarlos. Por lo que las empresas, en los últimos años se han avocado a la tarea de buscar nuevas formas de organización para lograr características que le permitan crecer, mantener y/o mejorar su capacidad competitiva. Entre estas formas de organización se encuentra el impulso a la creación de redes de articulación de micro, pequeñas y medianas empresas como el medio idóneo para integrar el tejido industrial del país, lo cual requiere urgentemente del fortalecimiento de los eslabones que la conforman para convertirlas en detonadores de desarrollo sectorial y regional, de mercado interno y de generación de más y mejores empleos con calidad.

---

<sup>1</sup> Porter (1990) nos dice que el proceso de avance a través de estas etapas puede seguir diversos caminos, y no existe una única progresión. El desarrollo parece que casi siempre se da en oleadas de rápido perfeccionamiento, seguidas de periodos de un cambio menos perceptible.

<sup>2</sup> Existen abundantes definiciones acerca de la globalización. Díaz-Bautista (2000) presenta varias definiciones de diversos estudios, pero la mayoría de los autores dentro de la economía entienden a la globalización como la continuación de la tendencia de los últimos cincuenta años hacia una mayor integración económica internacional.

<sup>3</sup> Competitividad. Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

<sup>4</sup> Acción en la cual los individuos se movilizan o se agrupan para lograr fines compartidos, como lo menciona Mancur Olson.

<sup>5</sup> **SPL (sistemas productivos locales)**, también llamadas áreas de especialización flexible, territorios de industria endógena, etc.

El sistema productivo local esta asociado a una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas. Tres elementos lo caracterizan. Lo pequeño por su capacidad de adaptación y flexibilidad, lo cercano por sus relaciones directas y por la confianza y lo intenso por la densidad de la empresa

<sup>6</sup> Un cluster según Porter, Schmitz y McCormick se define como un agrupamiento de empresas del mismo sector en el ámbito de un territorio dado.

Desde esta perspectiva, resulta de importancia contribuir en el fortalecimiento de formas de vinculación entre las cadenas de suministros locales y regionales a fin de incrementar la proporción de valor agregado en las actividades de las compañías en general, pero de las MIPYMES en lo particular, ya que estas revisten dentro del sector alimentario, una gran importancia, por lo menos en lo que se refiere a valor agregado bruto, personal ocupado y a remuneraciones de asalariados, entre otras variables.

En la agregación de valor de las actividades llevadas a cabo por las organizaciones para lograr ventaja competitiva, el establecimiento o determinación de estrategias de desarrollo (competitivo) es esencial, tanto para el fortalecimiento de la propia cadena, como de la creación de una posición defendible frente a la competencia.

La aplicación de modelos como los de Michael Porter (las estrategias competitivas genéricas), las de Philip Kotler (estrategias de crecimiento), las de desarrollo de proveedores, en las que el mismo Porter (1990) hace mención de que la proximidad de entidades comerciales complementarias pueden dar origen a economías de aglomeración debido a que los eslabonamientos locales reducen los costos e incrementan los ingresos de las empresas; además de las estrategias de articulación, anteriormente referidas y las de marketing, entre otras, forman parte de las herramientas utilizadas para describir y ubicar el nivel de competitividad en que se encuentra la cadena del trigo, en el ramo de panaderías, y en las que se sostiene este trabajo de investigación.

Cabe mencionar que la aplicación de este tipo de estrategias debe ser contemplado como parte del trabajo a desarrollar dentro de la planeación estratégica, ya que las empresas con apoyo en ella lograrán la ventaja competitiva deseada. Razón por la cual el resultado de este trabajo de investigación, concluye finalmente, con una propuesta de plan estratégico de mejora que permita contribuir de alguna manera, en el mejoramiento competitivo y el desarrollo sustentable de la cadena, así como en la alineación de los eslabones que la integran.

A efecto de dar cumplimiento a este objetivo, la investigación se estructuró de acuerdo a los siguientes capítulos:

**El primer capítulo** se inicia con un marco referencial sobre la importancia de la reestructuración de los sistemas productivos locales mexicanos de cara a la globalización, con el propósito de identificar nuevas formas de organización para lograr características que le permitan a la industria crecer, mantener y/o mejorar su capacidad competitiva, mediante la agregación de valor a sus actividades; de fortalecer el tejido industrial del país, para consolidar mercado interno; de ser generadoras de desarrollo socioeconómico, a través de la generación de empleos y la redistribución equitativa del ingreso, así como del efecto que las políticas macroeconómicas tienen en el desempeño de las MIPYMES.

Continuándose con la identificación de la estructura de la industria manufacturera en general, y la delimitación que se hace de ésta para su estudio, dentro de la Industria del Trigo, señalándose las principales características que integran su estructura dentro de las tres clases censales en que se subdivide el sector (molienda de trigo, panaderías y producción de galletas y pastas para sopas), a efecto de tener una mayor comprensión del entorno que las rodea.

Seguidamente se ofrece también, un panorama sobre las tendencias del sector a nivel internacional en sus aspectos demográfico, económico, ecológico, tecnológico y alimentario, para identificar restricciones y oportunidades que hay que considerar para el crecimiento competitivo de la cadena del trigo, en un horizonte de mediano y largo plazo. Realizando una muy breve reflexión sobre la industria alimentaria en México y su integración dentro del mercado internacional, como motor importante de crecimiento y de su capacidad competitiva para innovar y de sus posibilidades de diversificación; así como de las formas en que se asumen las oportunidades existentes en materia de integración por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Este primer capítulo concluye con un análisis sobre la situación de las MIPYMES en el aspecto de competitividad como criterio básico para que éstas se desarrollen y transformen de acuerdo a los ritmos que marcan los rápidos cambios que demanda el nuevo escenario económico global.

**En el segundo capítulo** se destaca la importancia del asociacionismo como una estrategia de crecimiento empresarial para el mejor desempeño económico de las empresas de menor tamaño y como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país.

De la necesidad de establecer estrategias de cooperación para la obtención de objetivos en común (apertura de mercados, reducción de costos, economías de escala, adquisición de tecnología, intercambio de experiencias, capacitación conjunta, eficiencia operativa, entre otras); de lograr que el sistema en su conjunto innove y genere valor agregado, con la finalidad de hacer frente a las nuevas pautas económicas, industriales y comerciales, así como la importancia que reviste el facilitar el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de confianza entre los miembros de la organización en red, garantizando crecimiento, aprendizaje e innovación tecnológica.

**El tercer capítulo** plasma la importancia de contar con un marco institucional y de su estructura legal para regular el desempeño y desarrollo de la actividad empresarial, así como del establecimiento por parte del Estado de “reglas de juego claras” para la acción conjunta, para la estimulación y soporte de la existencia de mecanismos de cooperación, para el logro de objetivos comunes, para la generación de incentivos para promover esquemas asociativos con el objetivo de lograr crecimiento de las pequeñas empresas y su sustentabilidad en el largo plazo.

Esfuerzos conjuntos que deben ser acompañados también, de normas que promuevan las inversiones a través de entidades financieras para la rentabilidad de la industria en general y en específico en la manufacturera de agroalimentos que nos ocupa. Sin ese marco legal normativo, difícilmente se podría regular el desempeño y desarrollo de la actividad industrial y empresarial.

**El cuarto capítulo** está relacionado con la incorporación del *enfoque de género* en la formulación y análisis de las políticas públicas, en donde se requiere de la intervención y voluntad explícita de los gobiernos expresada en políticas, programas y proyectos para promover y/o modificar, según el caso, una redistribución equitativa entre géneros en términos de: derechos civiles, participación en las esferas de decisión y en las posiciones de poder y autoridad, en la asignación de recursos públicos y en la valoración equitativa del trabajo. Todo ello con el propósito explícito de lograr la *equidad* entre hombres y mujeres. Siendo la equidad el reconocimiento de la diversidad del otro para propiciar condiciones de mayor justicia en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades, tomando en cuenta la especificidad de cada persona.

Por lo que en este capítulo, de una manera breve, se procede a analizar para su comprensión, las causas estructurales de la inequidad entre mujeres y hombres, a fin de contribuir de alguna manera como sociedad, a la transformación de éstas, mediante un acercamiento a las posibles soluciones de las mismas.

**En el quinto capítulo** de métodos, se definen los aspectos centrales que guiaron esta investigación, es decir, el esquema de investigación elegido, los diversos tipos de instrumentos elaborados para medir la competitividad de la cadena productiva en estudio, el alcance de la investigación, el tamaño y selección de la muestra considerada, el acopio y tratamiento de los datos, de los diferentes instrumentos y herramientas de análisis y de medición elaborados y utilizados para la evaluación de las actividades sujetas a escrutinio por cada uno de los actores económicos involucrados y por último, la descripción genérica de la estructura del modelo metodológico seguido para su estudio.

Como puede apreciarse, el enfoque metodológico aplicado conduce a considerar a toda la cadena dentro de un enfoque sistémico compuesto por diversos procesos integrados a una función de planeación y diseño, encaminada a captar simultáneamente todos los aspectos implicados que lo conforman, a fin de lograr los objetivos propuestos para este trabajo.

**El capítulo sexto** detalla todo este proceso holístico de aplicación del modelo de investigación seleccionado para el estudio de la Industria del Trigo, en su rama de panaderías, con el propósito de considerar la situación actual de la cadena productiva, así como las condiciones de sus factores productivos y de sus perspectivas, y de esta manera poder participar con una propuesta de plan estratégico y de acción para una promoción más efectiva del subsector. Para lo cual se procedió a la elaboración de diagnósticos que consideraran la situación actual de la cadena mediante el uso de modelos de análisis situacionales (de escenarios) y estratégicos (FODA), para que con base en ellos la investigación se desarrollara, primeramente de manera estructurada hasta el logro de las metas y acciones enmarcadas para esta investigación, y como el medio idóneo para la elaboración de propuestas con mayor creatividad y confiabilidad al respetar un encuadre metodológico considerado de avanzada y en la búsqueda de una o más ventajas competitivas y de formulación de estrategias que permitan crear o preservar una posición de cierta relevancia dentro del mercado en relación a los competidores más cercanos.

**Los resultados obtenidos en la parte de diagnóstico, es analizada y discutida en el capítulo número 7.**

**En primer término**, los Resultados del Análisis de la Cadena de Valor de cada uno de los cuestionarios aplicados (ANEXOS 1,2,3,4,5 y 6);

**En un segundo término**, se presenta el Análisis FODA de la Cadena de Valor para cada uno de los eslabones de la cadena productiva, a partir de los cuales se pretende la valoración de sus recursos y competencias internas, así como determinar la posición estratégica de la industria de la panadería en relación con su entorno. El análisis estratégico se erige en una fase de extrema importancia para lograr el éxito de todo el proceso de dirección estratégica, por lo que resulta obligada la selección y aplicación de aquellas técnicas que lo faciliten, le den solidez y fiabilidad.

**En tercer término**, se presenta una tabla resumen con el Análisis de Evaluación Promedio obtenido, por cada una de las variables independientes (preguntas) contenidas en cada cuestionario, con el fin de ubicar la posición de competitividad lograda por cada uno de los eslabones de la cadena productiva en estudio.

**En cuarto término**, se presenta el gráfico de la Matriz de Impacto por cada tipo de cuestionario aplicado, el cual tiene como intención mostrar de manera más evidente el relacionamiento existente entre las fortalezas (FO, FA) y debilidades (DO, DA) de los eslabones de la cadena productiva y el tipo de estrategias a asumir, en la lógica de que estas deben lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Por lo que la Matriz resulta ser una guía para definir los diferentes tipos de estrategias que cada tipo de situación requiere para ser tratada, tanto desde un punto de vista global, como en cada una de las áreas básicas de actividad de la empresa.

**En quinto término**, se presenta el Análisis y Discusión de los Resultados obtenidos por cada eslabón de la cadena productiva de la industria del trigo. El análisis es realizado tomando en consideración los resultados tanto de la tabla resumen con el Análisis de Evaluación promedio obtenido por cada tipo de cuestionario, como por los resultados generados en el gráfico de la Matriz de Impacto, también por tipo de actor sujeto a estudio. Ambas herramientas tienen el propósito de medir la efectividad del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos de cada uno de los agentes económicos que intervienen en dicha cadena.

**En sexto término**, se presenta un Plan de Mejora Estratégico para cada uno de los actores económicos involucrados en el estudio de investigación. El planeamiento estratégico al ser un proceso sistémico, une tres tipos de planes fundamentales, que son: formulación de objetivos organizacionales a largo plazo (filosofía de gestión); planes específicos funcionales en el mediano plazo (para mostrar los detalles de cómo se deben llevar a cabo las estrategias para lograr objetivos, misiones y propósitos a largo plazo); además, de un plan operativo de acción y de presupuestos en el corto plazo.

Al ser el planeamiento estratégico una herramienta que consiste en crear o preservar las ventajas competitivas y de la formulación y puesta en marcha de estrategias (a fin de crear o preservar esas ventajas), es que se da inicio a esta fase, *identificando las estrategias competitivas* más idóneas para tratar con los factores que se encuentran obstaculizando, o bien, que son susceptibles de mejora, en el desempeño de cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Prosiguiéndose con la *elaboración de las líneas estratégicas*, las cuales se encuentran orientadas a consolidar y a hacer más dinámico y competitivo al sector en estudio, mediante la innovación de productos, de procesos y la reorganización interna de la producción, a la vez de propiciar la optimización del capital humano. Se concluye con una serie de orientaciones en específico para llevar a cabo un plan de acción, que conjuntamente con las estrategias y sus lineamientos, permitan a todos los eslabones de la cadena productiva del trigo, mejorar, modificar o sustituir los factores que inciden de manera desventajosa en sus procesos de crecimiento y competitividad.

**En séptimo término**, se finaliza este proceso con unas conclusiones generales sobre los resultados obtenidos en su conjunto, para la cadena productiva del trigo en su rama de panaderías, desde una perspectiva de competitividad. Así mismo se expone de manera sintética, la comprobación del logro de los objetivos planteados para este estudio; del cumplimiento o no, de la hipótesis propuesta de acuerdo también a los resultados generados, y la posibilidad de dar una respuesta satisfactoria a las preguntas de investigación formuladas a priori en este trabajo.

Se plantea también, la importancia de continuar generando investigación sobre aspectos de competitividad de las empresas a nivel local, regional y de país, a fin de hacer de México un país más competitivo mediante el incremento de la productividad de todos sus recursos humanos, técnicos, materiales y financieros. Cumpliendo así con el objetivo económico de toda nación que es crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso.

## Finalidad del trabajo de investigación:

Sobre la base de los planteamientos expuestos anteriormente, es que el presente trabajo tiene como propósito investigar, analizar y evaluar el proceso de integración de las MIPYMES del subsector de la Industria del Trigo, dentro de un esquema de desarrollo de competitividad de los proyectos económicos emprendidos por estas, así como el de identificar una serie de factores productivos básicos<sup>7</sup> (desde la perspectiva empresarial, gubernamental y social<sup>8</sup>) que le permitan formular estrategias de desarrollo local y de integración regional, mediante la formulación de esquemas de organización y articulación (asociacionismo, agremiación, organización en red, conglomeración industrial o cluster), así como su intención de alentar una oferta interna especializada de insumos, de innovaciones tecnológicas y de habilidades generalizables y sistémicas a lo largo de las cadenas productivas<sup>9</sup> que le son propias.

Las cadenas productivas deben convertirse en verdaderos componentes estratégicos regionales y sectoriales, a través de fomentar la cultura del asociacionismo, la formación de proveedores permanentes, así como la atracción de flujos cada vez mayores de capital a las regiones y sectores estratégicos. A través de esta estrategia se busca:

- Aprovechar las *vocaciones productivas regionales*, estableciendo una visión estratégica de mediano y largo plazos.
- Fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional.
- Incrementar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas.
- Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales. (cultura empresarial).
- Vincular e instrumentar mecanismos de apoyo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura), que faciliten el desarrollo de agrupamientos empresariales.

La creación de redes de articulación de micro, pequeñas y medianas empresas es imprescindible para integrar el tejido industrial del país y su importancia radica en que éstas constituyen una estrategia de crecimiento empresarial que favorece, en particular, a las empresas de menor tamaño.

Desde este enfoque entonces se plantean una serie de estrategias, objetivos, planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos con el fin de alcanzar lo propuesto, la articulación en red de los diversos agentes económicos que intervienen, lo que redundaría en:

- Una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial,
- Un fortalecimiento de los eslabones que las conforman para convertirlas en detonadores de desarrollo sectorial y regional, de mercado interno y de generación de más y mejores empleos.
- Un fortalecimiento de las formas de vinculación entre las cadenas de suministros locales y regionales a fin de elevar la proporción de valor añadido de las actividades de las compañías en general pero de las MIPYMES en lo particular. Ya que una de las propuestas que más fuerza tiene en la actualidad es la búsqueda de una tendencia al incremento del tamaño medio de las empresas, mediante la inducción a un desplazamiento de estas empresas hacia una mayor escala de organización.

---

<sup>7</sup> Fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura, habilidades, conocimientos y tecnologías especializados.

<sup>8</sup> “ Se está llegando a un consenso sobre el hecho de que la creación de un entorno sustentado en el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el estado y otros actores sociales puede conducir hacia un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas” Messner Dirk, Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistemática”

<sup>9</sup> Cadena productiva. Es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de medios intermedios y finales, y su comercialización en los mercados internos y externos.

Entre *los beneficios* que se pueden adquirir para las MIPYMES en el proceso de integración empresarial se encuentran entre otros:

- Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados
- Flexibilidad de participación en alianzas
- Aprendizaje entre todos los agentes
- Consecución de economías de escala
- Fortalecimiento de la fuerza y presión negociadora de los asociados
- Reunión de empresas en torno a un objetivo común: apertura de mercados, reducción de costos, gastos de publicidad, asistencia a ferias y convenciones.
- Fortalece las cadenas productivas
- Eleva los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en cadenas productivas
- Logra la especialización de las empresas en los productos y procesos relacionados a las actividades que les son propias.
- Se incrementa la competitividad de las empresas asociadas al sector.
- Optimización de requerimientos de servicios complementarios.
- Fortalecimiento de compromisos en el mediano y largo plazo.
- Optimización de la localización de los medios de producción.
- Organización del mercado regional.
- Optimización del uso de la infraestructura existente y de los recursos no renovables, reducción del impacto ambiental.
- Optimización del uso de las interconexiones de transporte existentes.

## Justificación del trabajo de investigación: Razones por la que se eligió el tema.

La importancia de un trabajo de investigación como el presente es evidente, en la medida en que la estructura productiva del país exhibe una gran desproporción entre la gran cantidad de micro y pequeñas empresas, con relación a la mediana y gran empresas en la industria alimentaria (96.7%, 3.1%, 0.9% y 0.3 respectivamente) y su reducido aporte a la producción nacional (13.39%, 11.41%, 13.74% y 61.46%) (Tabla 1)

Tabla1 Industria del Trigo: Composición de las Unidades Económicas por Tamaño de Empresa.

De 1 a 30 personas	Micro	96.7%
De 31 a 100 personas	Pequeña	3.1%
De 101 a 500 personas	Mediana	0.9%
De 501 a más personas	Grande	0.3%

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999

La actual estructura empresarial en México se caracteriza por una importante presencia de micro y pequeñas empresas, muchas de ellas de origen familiar, las cuales en gran parte de los casos han surgido de la necesidad de un sustento laboral ante la crisis económica vivida en los últimos años, pero que sin embargo, lamentablemente, uno de los determinantes del estancamiento de la gran mayoría de estas pequeñas empresas es el aislamiento en que se colocan ellas mismas.

La mencionada situación se origina en la gran mayoría de los casos, por no contar con las capacidades necesarias para encarar el reto de crecer individualmente en el mercado interno y mucho menos de estar en condiciones de exportar competitivamente. Situación que se intenta explicar por la falta de usos de mecanismos asociativos que puedan tener disponibles para superar las limitaciones tecnológicas, de gestión y acceso a mercados entre otros, pero además por una falta de confianza en el trabajo de cooperación Inter-empresarial, por los costos de transacción implícitos en este tipo de estrategias y porque no encuentran una relación directa entre cooperación y ganancia, lo cual sigue dificultando la generación de una respuesta a la problemática de una débil integración sectorial.

En lo concerniente a la cadena productiva elegida (Harina de Trigo, Pan, Galletas y Pastas), podemos hacer referencia a la importancia innegable que el sector de alimentos tiene en la economía mexicana. A través de las manufacturas es posible conservar los alimentos desde que se obtienen hasta que se consumen, mantener los excedentes, generar valor agregado a través de la transformación del producto y satisfacer nuevas necesidades de consumo.

La actividad manufacturera en México está integrada por nueve ramas económicas, la división 1 corresponde al grupo de Alimentos, Bebidas y Tabaco, destacando esta por su participación en el PIB (5.4% - 5.7%) sobre los sectores Agroalimentario (3.1% - 3.2%) y Agropecuario (3.1% - 3.2%) durante el bienio 2002 y 2003 respectivamente. (Ver figura 2)

Durante el período 1994-1999 la Industria del Trigo, con respecto al número de establecimientos, tuvo un incremento relativo en la tasa de crecimiento promedio anual de 6.1, con relación al Sector Manufacturero y a la División de Alimentos, Bebidas y Tabaco en su conjunto con 5.3% y 5.1% respectivamente.(Tabla 2)

Tabla 2

## Número de Establecimientos



Concepto	Incrementos Absolutos en el Número de Establecimientos	Incrementos Relativos (Tasas de Crecimiento Promedio Anual)
Sector Manufacturero	78,690	5.3 %
División 1	25,684	5.1 %
Industria del Trigo	7,819	6.1 %

**Fuente:** CANAINPA

Es de importancia también resaltar que dentro de la cadena productiva de la Industria del Trigo, el eslabón más grande (por valor y número de establecimientos) es el de la panificación tradicional, que se caracteriza por ser un sector sumamente atomizado y conformado principalmente por micro y pequeñas empresas. (Tabla 3)

**Tabla 3 Unidades Económicas en la Industria de la Transformación, 2004.**

Elaboración de harina de trigo <sup>a</sup>	97 <sup>10</sup>
Panificación tradicional <sup>b</sup>	26,690
Panificación Industrial <sup>c</sup>	3,504
Galletas y Pastas Alimenticias <sup>d</sup>	381

**Fuente:** Consultores Internacionales, SC. , con base en los Censos Económicos 2004, INEGI

Dentro de la División 1, de alimentos bebidas y tabaco las unidades económicas dedicadas a la elaboración de productos de trigo participan con un 9% del total de unidades productivas de la Industria de la Manufactura (30,537 unidades de 344,118). Ocupando el segundo lugar en la rama de la industria de Alimentos y Bebidas, participando con 26%, después de la rama denominada Molienda de Nixtamal y fabricación de tortillas, que aporta el 48% del total de unidades económicas. (Tabla 4).

**Tabla 4 Unidades Económicas Dedicadas a la Elaboración de Productos del Trigo**

RAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PARTICIPACIÓN %
Molienda de mixtamal y fabricación de tortillas	56,197	48.0
<b>Elaboración de productos de panadería</b>	<b>30,537</b>	<b>26.1</b>
Elaboración de productos lácteos	12,029	10.3
Industria de la carne	4,739	4.1
Elaboración de otros productos alimenticios para el consumo humano	4,261	3.6
Industria de bebidas	3,667	3.1
Beneficio y molienda de cereales y otros productos agrícolas	2,471	2.1
Elaboración de conservas alimenticias, excepto las de leche y carne	1,512	1.3
Fabricación de Mocoa chocolate y artículos de confitería	1,197	1.0
Industria azucarera	221	0.2
Fabricación de aceites y grasas comestibles	161	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>116,992</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** INEGI, Encuesta Industrial Mensual, 2002 y 2003. Industrias Manufactureras, Subsector 3.1 Alimentos.

En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos, aunque éstas tienen una participación pequeña en cuanto al número de establecimientos (2.9%), en el valor de la producción (25.15%),

<sup>10</sup> Datos proporcionados por CANIMOLT en Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2005

a Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de harina de trigo

b Se refiere a la elaboración y venta directa de productos de panadería

c Se refiere a la elaboración en plantas industriales de productos, que generalmente son distribuidos a establecimientos comercializadores.

d Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de galletas, pastas para sopas y harinas premezcladas

la formación bruta de capital (42.4%); personal ocupado y remuneraciones (23.86%) juegan un papel importante. (Tabla 5)

**Tabla 5 Contribución porcentual de las PYMES del sector alimentario al número de establecimientos, personal ocupado, remuneraciones, producción y formación bruta de capital (1998).**

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
No. de establecimientos	96.7	3.1	0.9	0.3
Producción	13.39	11.41	13.74	61.46
personal ocupado	37.72	13.56	10.30	38.42
Remuneraciones	6.82	12.15	13.68	67.35
Formación bruta de capital	10.2	7.8	34.6	47.4

Fuente: INEGI (2001). XV Censo industrial, Censos Económicos 1999. Industrias Manufactureras, subsector 31. Producción de alimentos, bebidas y tabaco, Tabulados básicos. México.

En lo referente a la participación de las entidades en la industrialización de harinas de trigo, el 54 % de las unidades económicas dedicadas a la elaboración de galletas, pastas alimenticias, pan y pasteles; panadería y pastelería industrial, se localizan en 7 entidades del país. De éstas, sólo Michoacán destaca como uno de los principales estados productores. (Tabla 6).

### Elaboración de productos de panadería Unidades económicas

**Tabla 6 Participación por Entidad**

ENTIDAD	PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD (%)
MEXICO	13
VERACRUZ	9
DISTRITO FEDERAL	8
PUEBLA	8
OAXACA	6
JALISCO	5
MICHOACÁN	5
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>

Fuente: El Sector Alimentario en México INEGI Edición 2003

La importancia del Distrito Federal y el Estado de México en el sector alimentario: en número de establecimientos, ambos Estados, contribuyen con el 20%; en personal ocupado con el 23.37%; en las remuneraciones y la producción bruta, su participación se incrementa hasta un poco más del 30%

Los datos anteriores muestran que la rama de alimentos, bebidas y tabaco juega un papel destacado en el subsector de manufacturas; y que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación importante en la industria alimentaria. Estos elementos justifican plenamente concentrar los trabajos en el segmento de las PYMES del D.F. y Estado de México del sector de alimentos (Tabla 7)

**Tabla 7 . Contribución porcentual del D.F y el Estado de México en cada una de las ramas del sector alimentario (1999)**

	Establecimientos	Personal ocupado	Remuneraciones	Producción bruta
Industria de alimentos	20.4	23.37	31.51	30.38
Industria de la carne	10.09	22.18	29.45	23.07
Productos lácteos	24.45	22.49	34.23	25.69
Conservas alimenticias	8.13	13.32	26.11	30.35
Beneficio y molienda de cereales	28.37	15.94	20.26	19.97
Productos de panadería	20.85	32.18	43.20	42.17
Molienda de nixtamal y tortillerías	19.81	18.85	22.45	31.05
Aceites y grasas comestibles	34.78	37.25	49.04	35.36
Industria azucarera	6.79	0.60	1.36	0.02
Cocoa, chocolate y confitería	26.07	34.09	39.24	40.89
Otros productos alimenticios	27.72	29.74	37.43	48.78
Industria de las bebidas	12.52	21.20	27.56	20.64
Industria del tabaco	6.76	17.58	16.39	25.39

Fuente: INEGI (2001). XV Censo industrial, Censos Económicos 1999. Industrias Manufactureras, subsector 31.

Producción de alimentos, bebidas y tabaco. Tabulados básicos. México.

La participación del personal ocupado por tamaño de empresa en la industria del trigo, en el periodo 1994-1999 se encuentra de la siguiente manera, (Tabla 8):

**Tabla 8 La contribución al empleo por tamaño de unidad económica**

AÑOS	TOTAL	MICRO ( 1)	PEQUEÑA (2)	MEDIANA (3)	GRANDE (4)
1994	100.0	54.1	18.6	8.1	17.7
1999	100.0	55.8	16.4	9.0	18.7

Fuente: CANAIMPA

(1) 1- 30 personas ocupadas

(2) 31- 100 personas ocupadas

(3) 101- 500 personas ocupadas

(4) 501 y más personas ocupadas

En cuanto a remuneraciones, la composición de estas tanto de la Industria Manufacturera, como en la de la División 1 y en la del Trigo, encontramos lo siguiente durante el periodo (Enero 1999 -Agosto 2000)

**Tabla 9**

Concepto	Remuneraciones	Salarios	Sueldos	Prestaciones sociales
Industria Manufacturera	100	33.4	39.9	26.7
División 1	100	32.5	40.8	26.7
Industria del Trigo	100	37.9	37.0	25.1
Molienda de trigo	100*	31.4	44.4	24.2
Elaboración Galletas y Pastas Alimenticias	100	38.1	38.2	23.7
Panadería y Pastelería Industrial	100	38.7	35.7	25.6

Fuente : CANAIMPA

### Planteamiento del Problema.

La industria manufacturera alimentaria mexicana en la actualidad, no ha logrado construir las cadenas productivas que le permitan reducir la demanda de insumos importados que tienen las grandes empresas.

La falta de cooperación y confianza para la vinculación de esfuerzos entre empresarios y de éstos con las entidades públicas del sector manufacturero, no ha permitido:

- La construcción de redes de apoyo mutuo, y sobre todo, que deriven en la construcción de un proyecto de desarrollo basado en las capacidades y recursos de los sujetos regionales, de manera que se genere un círculo virtuoso de crecimiento e inversión, arraigando o reinvertiendo los beneficios obtenidos a fin de consolidar sus propias comunidades de origen.
- Así como de conformar un sector manufacturero regional más integrado, competitivo y con capacidad de tracción para el desarrollo del resto de los sectores. Las distintas formas de asociacionismo representan una alternativa, para lograr la competitividad de las micro y pequeñas empresas, sin embargo, no se debe tanto a su tamaño, sino a su grado de aislamiento lo que provoca su falta de competencia
- Además existe la necesidad de hacer frente a los problemas inmediatos que enfrentan los industriales como: creación de redes para producir y comercializar, mejor capacitación laboral, modernización de sus procesos productivos, avances en sus formas de gestión administrativa, apoyo crediticio, innovación tecnológica, entre otras. .

En el caso de México, como ya se ha demostrado en múltiples estudios, las micro y pequeñas empresas tienen poco acceso a la información, reducidas capacidades de gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y limitado acceso a fuentes de financiamiento. Ejemplos como estos nos demuestran que las formas de organización tradicionales ya no funcionan en el nuevo microambiente empresarial, ni en el entorno macro global.

Por lo que es necesario que los industriales ensayen nuevos procedimientos para hacer frente a los problemas seculares que enfrentan como la adopción de modelos de desarrollo de planeación estratégica, de marketing (de crecimiento, de rentabilidad, de posicionamiento, competitivos, de penetración de mercado, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto de producto, de creación de ventaja competitiva), financieras, comerciales (producto, plaza, promoción y precio) entre otras, y que le permitan obtener beneficios para sus accionistas, para la reinversión de excedentes con fines de diversificación y sostenibilidad en el largo plazo, de generación de empleos de calidad, de mejoramiento de la comunidad en la que se encuentra insertada geográficamente, con una creciente conciencia ecológica, con capacidad interna para generar sus propios impulsos tecnológicos y en el plano cultural, la conformación de una identidad regional.

Situación que se debe tener en mente como objetivos deseables a lograr y por los que se debe trabajar de manera esforzada, independientemente de los golpes bajos de la política macroeconómica de la globalización y de la falta de ética de los grupos empresariales de carácter monopólicos u oligárquicos, acostumbrados y solapados por regímenes subordinados al Capital (nacional y extranjero) a tener expansión y riqueza a costa del sacrificio de la planta productiva en donde se encuentra concentrado el grueso del empresariado mexicano.

## **Preguntas de investigación.**

¿Qué efectos se derivan de la necesidad de hacer frente a los problemas inmediatos que enfrentan los industriales como: creación de redes para producir y comercializar, mejor capacitación laboral, modernización

de sus procesos productivos, avances en sus formas de gestión administrativa, apoyo crediticio, innovación tecnológica?

¿En qué condiciones se puede conformar un sector manufacturero regional más integrado, competitivo y con capacidad de tracción para el desarrollo del resto de los sectores?

¿Cuáles son los efectos que se generan si el sector industrial, en este caso el manufacturero, no se encuentra integrado ni tampoco es complementario?

¿Qué efectos se derivan de la falta de cooperación y confianza para la vinculación de esfuerzos entre empresarios y de éstos con las entidades públicas del sector manufacturero, que permita la construcción de redes de apoyo mutuo, y sobre todo, que deriven en la construcción de un proyecto de desarrollo basado en las capacidades y recursos de los sujetos regionales?

¿Cómo se relaciona la falta de construcción de cadenas productivas con la necesidad de reducir la demanda de insumos importados que tienen las grandes empresas?

¿En qué condiciones las distintas formas de asociacionismo representan una estrategia y una alternativa para lograr la competitividad de las micro y pequeñas empresas?

¿Cómo influye el aislamiento de las MIPYMES en la competitividad, crecimiento y construcción de desarrollo local y regional?

¿Cómo influye el factor productividad en el nivel y calidad de vida de los habitantes del país y cómo se relaciona lo anterior con la articulación de estrategias de desarrollo local y de integración regional adoptadas?

La respuesta a estas interrogantes se irán exponiendo a satisfacción, conforme el estudio de investigación realizado avance, ya que se adentra en el análisis de las respuestas y propuestas manifestadas por los propios entrevistados, mediante la aplicación de seis tipos de encuestas y basándonos en el modelo de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, así como en la técnica de escenarios (a nivel micro y macro) manejada por la Planeación Estratégica.

### **Objetivo General:**

Describir una investigación que permita el conocimiento de las capacidades de efectividad operativa y estratégica con que operan los eslabones de la cadena productiva que intervienen en los diferentes procesos tanto internos como externos dentro del subsector de la Industria del Trigo, en el ramo específico de la panadería, así como evidenciar su capacidad de mantener o no, de manera sistemática, ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar un determinado posicionamiento en los mercados competitivos en los que participa y su viabilidad o no, de permanencia dentro un proceso de fortalecimiento con carácter estratégico en el mediano y largo plazo.

### **Objetivos particulares:**

- Investigar, analizar y evaluar el aprovechamiento de los recursos y competencias internas de la Cadena del Trigo en su ramo de panaderías, así como determinar la posición estratégica de esta industria en relación con su entorno, mediante la aplicación del planeamiento estratégico.
- Identificar áreas de oportunidad que permitan formular estrategias de cooperación entre empresas pequeñas y medianas para su participación mediante un esfuerzo en conjunto, en la búsqueda de objetivos comunes (apertura de mercados, reducción de costos, economías de escala, adquisición de tecnología, intercambio de experiencias, capacitación conjunta, eficiencia operativa, entre otras), para poder hacer frente a las nuevas pautas económicas, industriales y comerciales.

- Formular, mediante la elaboración de diagnósticos, una propuesta de plan de mejora estratégico y de un plan de acciones operativas que contribuyan al fortalecimiento, consolidación y desarrollo, en su conjunto, de los diversos agentes económicos que conforman los eslabones de la cadena productiva en estudio, para su sostenibilidad y sustentabilidad en mediano y largo plazo.

## **Hipótesis:**

Se parte de la hipótesis de que las empresas mexicanas que integran el sector de alimentos, sobre todo las altamente competitivas, han desarrollado una sólida estrategia de negocios de mediano plazo, capaz de participar en negocios conjuntos y /o complementarios con las MIPYMES y de proponer un marco de estrategias para elevar la competitividad del conjunto de integrantes, fortaleciendo así el mercado interno y productivo del país.

Asimismo, el trabajo de investigación parte bajo la premisa de que las distintas formas de asociacionismo son una de las alternativas, si bien no la única como la innovación y la especialización, para el mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de la industria panificadora.

## **Tipo de variables consideradas en el estudio de investigación:**

### **La variable independiente**

Las variables independientes son todas las preguntas que integran los diversos cuestionarios elaborados, tomando como referencia el diamante de Michael Porter, para cada uno de los aspectos tratados de acuerdo a dicho modelo: Empresa Cliente, Proveedores, Competidores, Competidores Potenciales y Productos Sustitutos.

El propósito básico de esta división, para fines metodológicos, fue primeramente el facilitar la interpretación y evaluación de los resultados derivados, en cada uno de los formatos aplicados, así como el de aislar las diversas situaciones surgidas en cada bloque (fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas) para la elaboración de sugerencias y propuestas de mejora de manera muy localizable y puntual en las diferentes temáticas tratadas a lo largo de cada tipo de cuestionario, facilitando con esto la comprensión, de manera diferenciada, del fenómeno de la competitividad que nos ocupa.

Para calificar las variables independientes, en la parte de métodos, se utilizan escalas ordinales, que califican el desempeño de la empresa por cada ítem propuesto, de acuerdo a una escala de Likert que varía según necesidades de evaluación de 3 a 5 puntos, y en donde a cada valor de la escala se le denomina categoría.

La variable dependiente.

Para efectos de esta investigación se maneja una sola variable dependiente que es la competitividad, y que es manejada mediante la aplicación del esquema de la ventaja competitiva de Porter, aunque complementada para una mayor amplitud en el análisis y propuesta de soluciones, por el aporte de modelos de otros autores, con estrategias alternativas para un mayor sustento de enfoque.

Para medir la competitividad se utiliza también una escala de tipo ordinal como la de Likert, en la que se describen las etapas de evolución por las que pasa la competitividad (incipiente, aceptable, superior y sobresaliente), en donde cada una de ellas tiene un peso específico y una serie de características que las distinguen entre sí por rango de categoría.

### **Factores dependientes: análisis interno cadena de valor**

### **Actividades primarias.**

- Logística de entrada (actividades de recepción , almacenaje y manejo d materiales , inventario)

- Operaciones ( transformación del producto)
- Logística de salida (distribución del producto acabado)
- Marketing (comercialización y ventas)
- Servicio (actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta).

### **Actividades de apoyo.**

- Compras (adquisiciones de materiales primarias y suministros).
- Desarrollo de tecnología (actividades involucradas en el conocimiento, capacitación y desarrollo tecnológico.)
- Recursos humanos (capacidades desarrolladas o no desarrolladas )<sup>11</sup>
- Infraestructura organizacional (finanzas, contabilidad, legal, control de calidad, asuntos gubernamentales, etc.)

### **Factores independientes: análisis externo de la cadena de valor.**

- Esquemas de organización y articulación: (asociacionismo, organización en red, conglomeración industrial o clusterización).
- Entorno microeconómico (mercado, rivalidad o competencia, productos sustitutos, proveedores, distribuidores, consumidores).
- Entorno macroeconómico (económico, industrial , político, tecnológico, jurídico, social , ambiental y cultural).

---

<sup>11</sup> Nota Capacidades no desarrolladas: poco acceso a información, reducidas capacidades de gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico, limitado acceso a fuentes de financiamiento, incapacidad de exportar competitivamente

## **Antecedentes:**

### **Formas de organización empresarial**

En los últimos años las empresas buscan nuevas formas de organizarse, para lograr unas características que le permitan crecer y mantener o mejorar su capacidad competitiva tales como calidad, flexibilidad, capacidad de innovación y reducción de costos y /o atributos de sus mercados de ventas, de insumos, de capital y laboral.

Entre las formas que las empresas han adoptado para reestructurarse y que están teniendo auge, encontramos los sistemas de franquicias, la adopción de formas de subcontratación, o la aparición de organizaciones que basan su sistema de distribución en nuevos esquemas. Ejemplos como estos nos demuestran que las formas de organización tradicionales están siendo rebasadas por nuevas propuestas organizacionales dentro de un nuevo ambiente empresarial, preocupado por abatir costos, diferenciarse de la competencia mediante la creación de ventajas competitivas y obtener beneficios económicos o rendimientos que aseguren su capitalización y permanencia en el mercado.

Una de las nuevas formas de organización que ha demostrado su efectividad en diferentes sectores de actividad económica es lo que se denomina la "Organización en Red". Este tipo de organización en red esta conformada por una "Empresa Tractora o Pivote" (Gran Empresa) y su grupo de contratistas o proveedores, lo que le permite a cada empresa especializarse en un campo o actividad específica y mediante un proceso de sinergia, lograr que todo el sistema sea más competitivo. Afianzándose un nuevo paradigma encarnado en "*la organización en red*" que busca definir las bases de una combinación entre las partes que garantice una rápida adaptación a los cambios.

### **Modelo y práctica de gestión.**

La Red es una estructura flexible, de planificación y control descentralizados y de vínculos horizontales, donde los individuos se relacionan entre sí a través de normas comunes y valores compartidos. La solidaridad entre las partes resulta entonces central para el adecuado funcionamiento de la organización, ya que en la "red", el rendimiento colectivo es más importante que el individual. Pero este proceso de sinergia tendrá lugar en la medida en que las partes que la conforman se relacionen unas con otras y logren que el sistema en su conjunto innove.

Por lo tanto, si se quiere incrementar la capacidad competitiva de la "Empresa Tractora", se debe elevar así mismo la capacidad competitiva de todas las empresas que conforman su sistema de aprovisionamiento, es decir su red de contratistas y proveedores. Las formas de intercambio y comunicación en redes constituyen una alternativa en el ordenamiento económico a las formas tradicionales: mercado y organización.

Un ejemplo de lo anterior son los "Keiretsu" los cuales son grupos (de gran agresividad comercial) de firmas que cooperan normalmente girando alrededor de una empresa central o pivote y que integran proveedores y distribuidores, sin que eso suponga participaciones en capital.

El observador común no acaba de comprender que si muchas firmas japonesas se han convertido en las primeras del mercado, eso se debe precisamente a su inserción en un keiretsu. Los grupos pueden compartir nombres y logros, así como lazos con las mismas instituciones financieras, compañías comerciales y de publicidad, productores industriales, instituciones de asesoría y capacitación entre otras actividades, a fin de lograr abatimiento de costos y rentabilidad en los negocios.

En Japón el "keiretsu" vertical está formado por amplias compañías frecuentemente afiliadas a las seis más grandes empresas horizontales, con propias redes de distribución; ejemplificando: Hitachi, Toyota, Mitsubishi. Fuji, Sumitomo, grupo Mitsui, Grupo Sanwa, Grupo Dai-Ichi Kangyo, entre otros. Es así como se intenta demostrar que tal tipo de organización supone una mejor gestión en los costos de transacción al economizar "informaciones" y regularizar intercambios.



## Aspectos fenoménicos de las "redes"

La cuestión de las "redes" o "colectivos" es tratada generalmente partiendo de una clasificación de tipos de tales relaciones Inter.-organizacionales.

La clasificación más general distingue según criterios: de localización y de dirección de la cooperación.

a) Según el criterio espacial se distinguen redes regionales, nacionales, internacionales o globales.

b) Según la dirección de los flujos de cooperación: verticales o laterales.

En los colectivos ordenados en red vertical se trata ante todo de las unidades que participan en un gran flujo o cadena procesal de creación de valor, como son los proveedores, los contratistas, los distribuidores de una empresa de producción, entre otros.

En los colectivos ordenados "lateralmente" se cita a los "keiretsu" japoneses (o a los Kigyō shudan) en que varias empresas cooperan para obtener ciertas "sinergias" (Sydow 1991).

¿ Qué se busca? Fortalecer la capacidad competitiva de "Empresas en Red".

- Responder a las necesidades reales de las MPYMES.
- Facilitar el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de confianza entre los miembros de la red, es decir, entre la Gran Empresa y las MIPYMES y entre las mismas MPYMES.
- Fortalecer las relaciones Empresa - Universidad

## Marco Jurídico:

### Desarrollo empresarial.

Es a través del desarrollo empresarial como se pretende crear las directrices para apoyar y promover la actividad empresarial en México, con especial énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

Esta política de desarrollo industrial, debe ser apoyada por el Gobierno Federal y por la participación de agentes económicos locales a nivel estatal y municipal en la búsqueda de elevar la competitividad empresarial. Es por ello que se plantean las siguientes metas:

1. Creación de un entorno económico favorable y facilitar el acceso a esquemas de financiamiento.
2. Promoción de prácticas administrativas modernas para el manejo de las empresas y apoyar el desarrollo e innovación tecnológicas al interior de las empresas.
3. Fortalecimiento de regiones y sectores productivos, y crear y consolidar cadenas productivas para fortalecer el mercado interno.

Asimismo, para llevar a cabo la implementación de la competitividad de las empresas, es necesario que se asuman esfuerzos conjuntos por todos los agentes participantes (gobierno central, gobiernos estatales y municipales, iniciativa privada y sociedad), a fin de enfrentar tres grandes retos:

1. Generar un entorno económico adecuado o favorable, en donde las principales variables económicas, las reformas estructurales y el buen desempeño de la administración pública, permitan a las empresas de todos los tamaños y sectores, desarrollarse e incrementar su competitividad, además de incentivar la creación de nuevas empresas.
2. Incrementar la competitividad de las empresas, es decir, transformar a las empresas del país en particular a las MIPYMES, en organizaciones competitivas, desarrollando en ellas las capacidades necesarias para su participación exitosa en los mercados nacional e internacional.

3. Fortalecer las regiones y sectores productivos del país, mediante la identificación de posibilidades de actividad económica en regiones específicas y sectores productivos, fortaleciendo la capacidad de las entidades federativas y los municipios en todo el país para capitalizar sus ventajas competitivas y comparativas, consolidando regiones que por su propia vocación productiva desarrollen estándares de alta competitividad a nivel internacional y sectores que por su condición actual permitan reconstituir e integrar nuevas cadenas productivas.

Para afrontar estos retos, la actual administración tendría que plantearse una serie de objetivos y estrategias a través de su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, a fin de satisfacer prioridades como las siguientes :

- Proveer un entorno económico, jurídico y normativo, facilitador del desarrollo de las empresas.
- Facilitar el acceso al financiamiento a las empresas.
- Promover la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas; orientadas a mejorar la competitividad de las empresas.
- Promover la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico en las empresas.
- Desarrollar las regiones y sectores productivos del país.
- Reconstituir y desarrollar cadenas productivas para fortalecer el mercado interno.

Razón por la cual se procede a analizar dentro del PND 2007-2012, la forma en como se da cumplimiento a estos retos, básicamente desde un marco regulatorio jurídico y desde un nivel de desempeño económico que potencie la productividad y la competitividad, a fin de que se generen mayores tasas de crecimiento económico y un mayor número de empleos de calidad y bien remunerados.

Dejando para el capítulo 3, exponer la importancia que tiene para cualquier nación, y en el caso específico de México contar con un marco institucional y su estructura legal para regular el desempeño y desarrollo de la actividad empresarial.

De la misma manera, se deja para el capítulo 4 exponer la necesidad de construir políticas públicas con perspectiva de género de manera transversal en toda la Administración Pública Federal, para lograr la equidad entre mujeres y hombres a fin de que alcancen su pleno desarrollo y el ejercicio de sus derechos.

## **Programa Nacional de Desarrollo 2007- 2012 (PND)**

La estrategia integral propuesta en este Plan, se basa en cinco grandes ejes de acción, los cuales permitirán avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable<sup>12</sup> el cual como principio rector del PND asume que “el propósito del desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras” (Página 3 DOF<sup>13</sup>)

1. Estado de Derecho y seguridad
2. Economía competitiva y generadora de empleos
3. Igualdad de oportunidades
4. Sustentabilidad ambiental
5. Democracia efectiva y política exterior responsable

### **Eje 1 Estado de Derecho y Seguridad.**

“El primer eje de este Plan Nacional de Desarrollo se refiere al Estado de Derecho y a la seguridad. Una premisa fundamental de la interacción social estriba en que las personas (y las instituciones públicas y privadas) necesitan garantías de seguridad para el Desarrollo Humano Sustentable.

---

<sup>12</sup> PNUD (1994, septiembre) Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 1994. Un nueva forma de cooperación para el desarrollo.

<sup>13</sup> DOF. Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 Jueves 31 de mayo de 2007

El Gobierno es el primer obligado a cumplir y hacer cumplir la ley de modo que exista un auténtico Estado de Derecho en México. Sólo garantizando que la vida, el patrimonio, las libertades y los derechos de todos los mexicanos están debidamente protegidos se proveerá de una base firme para el desarrollo óptimo de las capacidades de la población. Se requerirá de igual forma, que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones legales.” (Página 12 DOF)

### **Certeza jurídica.**

“Un sistema jurídico con principios y planteamientos ambiguos o anacrónicos, que derivan en situaciones como la discrecionalidad de funcionarios en la toma de decisiones o en procedimientos largos y complejos, impacta negativamente en los niveles de certeza jurídica, es decir, en la certidumbre de los ciudadanos de que las leyes se cumplen.

### **Objetivo 1**

Garantizar la certeza jurídica y predictibilidad en la aplicación de la ley para toda la población.

#### **ESTRATEGIA**

1.1 Reducir la discrecionalidad de las autoridades administrativas y judiciales en la aplicación de las normas.

El fundamento básico para que haya certeza jurídica y sea predecible la aplicación de la ley, radica en que los ciudadanos tengan la seguridad de que la norma se hará cumplir y en que éstos conozcan los criterios básicos bajo los cuales se aplicará. Esto implica que ni la autoridad administrativa ni la judicial puedan hacer distinciones en atención a cuestiones personales, políticas, o económicas. Para ello se propondrán reformas sustantivas y procesales.....” (Página 14 DOF)

### **Objetivo 3**

“Garantizar la protección de los derechos de propiedad.

Uno de los pilares del desarrollo de un país y de la seguridad de los ciudadanos es la protección a los derechos de propiedad. La ley debe garantizar a las personas, familias, comunidades y empresas que las posesiones que han obtenido legítimamente no habrán de perderse, sino que podrán ser aprovechadas en su propio beneficio.

#### **ESTRATEGIAS**

3.1 Mejorar la regulación que protege los derechos de propiedad.

Se efectuará una mejora normativa y se adoptarán nuevos estándares que aseguren un irrestricto respeto a los derechos de propiedad. Lo anterior incluye materias como la expropiación, la tenencia de la tierra, la propiedad intelectual, el cumplimiento de contratos, así como los registros públicos de la propiedad y del comercio.

3.2 Proteger la propiedad intelectual.

Un delito extendido es la violación a los derechos de propiedad intelectual mediante la piratería. Esto desincentiva la innovación y destruye la motivación de emprendedores actuales y potenciales. Se harán cumplir las leyes nacionales y los acuerdos internacionales en la protección de los derechos de autor y de las patentes, mediante aseguramiento de mercancías y acciones de carácter preventivo en las aduanas, para impedir el ingreso de productos ilegales al país.” (página 15 DOF)

9.1 Impulsar la vigencia de leyes modernas, suficientes, claras y sencillas en todos los ámbitos de la actividad nacional.

“El marco jurídico vigente debe mejorarse a efecto de permitir el desarrollo de la sociedad, por la vía del respeto, la armonía y la productividad” (página 20 DOF).

### **Competitividad y generación de empleos.**

“Fortalecer el Estado de Derecho y la seguridad pública, garantizando certidumbre legal y jurídica a las personas y a la propiedad. La incertidumbre legal y jurídica es un obstáculo importante para las actividades empresariales: abre la posibilidad de que se cambien las reglas del juego y pone en duda que se respeten la propiedad, los contratos y cualquier tipo de convenios. De igual forma, la ausencia de seguridad pública hace dudar a los individuos sobre la capacidad misma de disfrutar del producto de su esfuerzo.

Simplificación administrativa y regulatoria. Por un lado, es necesario reducir los costos de transacción a los que se enfrentan las personas para llevar a cabo todas sus actividades, incluyendo avances adicionales en la facilidad de abrir un negocio y en el registro de la propiedad. Por otro lado, la regulación gubernamental debe evolucionar para permitir mayor innovación, ingreso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas actividades.

Simplificación y estabilidad tributaria. Aunque las tasas de los impuestos directos en México se han reducido de forma importante, la complejidad para cumplir con las obligaciones fiscales colocan al país en serie desventaja con respecto a otras naciones. Asimismo, las modificaciones continuas en las disposiciones fiscales son una fuente importante de incertidumbre. Por tanto, es necesario establecer un régimen tributario competitivo, sencillo y estable.”(página 31 DOF)

Los planteamientos anteriores fueron seleccionados del PND 2007-2012, desde un enfoque de legalidad, de estado de derecho y de seguridad. A continuación se exponen de manera resumida las acciones relacionadas con el nivel de desempeño económico, para el logro de competitividad y de generación de empleos.

## **Eje 2 Economía competitiva y generadora de empleos.**

“...este eje se relaciona con el desempeño de nuestra economía, en el sentido de lograr mayores niveles de competitividad y de generar más y mejores empleos para la población, lo que es fundamental para el desarrollo humano sustentable. Del alcance de este objetivo depende que los individuos cuenten en nuestro país con mayores capacidades, y que México se inserte eficazmente en la economía global, a través de mayores niveles de competitividad y de un mercado interno cada vez más vigoroso.”

“La sustentabilidad de una economía que crece a tasas elevadas se encuentra en la inversión en activos físicos y en las capacidades de la población, así como en el crecimiento de la productividad. Cabe enfatizar que la inversión en educación y salud tienen alta rentabilidad social y contribuye significativamente al crecimiento económico.” (Página 8 DOF)

“La finalidad de la política económica de la presente Administración será lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar los empleos formales que permitan mejorar la calidad de vida de todo lo mexicanos.” “Sin oportunidades de empleo y de participación plena en la marcha económica del país, no es posible alcanzar un desarrollo humano integral. La creación de empleos favorece la estabilidad, la seguridad pública y la interacción social respetuosa de los derechos de los demás. Al mismo tiempo, el crecimiento económico debe darse sin sacrificar los recursos naturales, respetando al medio ambiente y sin comprometer el bienestar de generaciones futuras.” (Página 29 DOF)

## **Diagnóstico**

“En los últimos años, el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente para abatir los rezagos económicos y sociales a la velocidad deseada. Ante esta situación es necesario generar nuevas condiciones para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado durante las últimas dos décadas. Como resultado de los esfuerzos para fortalecer la economía del país esperamos lograr un crecimiento anual del PIB del 5% al final del sexenio.

En ausencia de cambios importantes, el crecimiento de la economía mexicana será, en promedio, de alrededor de 3.5% por año, lo que implica un incremento *per cápita* cercano a 2.4%. De mantenerse esta situación, tomaría 30 años duplicar el nivel de ingreso por habitante, una comparación con países como Chile, China, Corea del Sur y Singapur deja claro que se puede acelerar el crecimiento económico a partir de la

implementación de políticas públicas adecuadas. Al mismo tiempo, la competencia Internacional implica que se necesitan acciones decididas para mantener la competitividad: la pasividad sólo llevaría a un mayor rezago. Las estrategias delineadas en este Plan buscan un crecimiento del PIB per cápita de por lo menos 20% de 2006 al 2012.

Para crecer a una tasa mayor, el país necesita incrementar la inversión y la productividad. En México, el crecimiento de la productividad durante los últimos 45 años ha sido la mitad del observado en Chile y una cuarta parte del observado en Corea del Sur, Irlanda y Singapur. Asimismo, la inversión en México ha sido sustancialmente menor a la registrada en estos tres países durante el mismo lapso, y a la experimentada en Chile en los últimos quince años, cuando ese país alcanzó un mayor crecimiento.

El diagnóstico anterior indica que, dada la prioridad de contar con una economía que se encuentre, en 2012, entre las treinta más competitivas del mundo de acuerdo al Foro Económico Mundial, con mayor crecimiento y capacidad para generar empleos, es imperativo seguir una estrategia en tres vertientes:

1. **Inversión en capital físico:** fomentar una mayor inversión física, para lo cual se requieren condiciones económicas más competitivas. Las políticas públicas serán conducentes a aumentar la rentabilidad de los proyectos, reducir los costos de producción en territorio nacional promover la inversión en infraestructura, y limitar el riesgo al que están sujetas la inversiones.
2. **Capacidad de las personas:** la mejora en la cobertura y la calidad de los servicios de salud y educación y el combate a la marginación son los elementos que permitirán a más mexicanos contar con un trabajo redituable y emprende proyecto más ambiciosos, ampliando su abanico de oportunidades productivas.”
3. **Crecimiento elevado de la competitividad:** para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad se requiere una mayor competencia económica y condiciones más favorables para la adopción y el desarrollo tecnológico. La competencia económica crea incentivos para la innovación por parte de las empresas, reduce los costos de los insumos y los productos finales, incrementa la competitividad de la economía y mejora la distribución del ingreso. Por su parte, la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías permite producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados internacionales y desarrollar procesos más eficientes. Esto redituará en una mayor producción y en ingresos más elevados.” (Página 30 DOF)

## **1. Inversión en capital físico**

“Al incrementar la inversión se promoverá una mayor tasa de crecimiento económico y una creación de empleos más dinámica. Para ello, se necesita que los proyectos sean más rentables, que estén sujetos a menores riesgos, y que se disponga de recursos para realizarlos. Es pertinente aclarar que, en la actualidad la mayor restricción consiste en que la rentabilidad de la inversión es insuficiente, debido en parte a factores que elevan los costos de producción en el país.” (Página 30 DOF)

“Por ello, es imperativo proceder con acciones para contribuir a elevar la rentabilidad de las inversiones y reducir el riesgo de los proyectos productivos. También se debe continuar con la profundización del sistema financiero, para que toda la población tenga acceso a los recursos que les permitan participar en las actividades económicas.

### **Rentabilidad y riesgo de la inversión:**

La mejor forma de incrementar la rentabilidad de la inversión en toda la economía es reduciendo los costos.

Ello hace a las empresas mexicanas más competitivas y asegura una mayor oferta de bienes a menores precios, con lo que las familias mexicanas también se benefician. A menor riesgo, menor es el retorno requerido por los inversionistas para realizar un proyecto. Un riesgo más bajo contribuye positivamente al nivel de inversión ya que, en un ambiente de competencia, un riesgo más bajo se traduce en menores precios. Las estrategias orientadas a alcanzar una mayor rentabilidad y reducir el riesgo de la inversión se instrumentarán con base en los siguientes lineamientos:

- Fortalecer el Estado de Derecho y la seguridad pública.
- Mantener la estabilidad macroeconómica y fortalecer las finanzas públicas
- Promover la competencia económica.
- Simplificación administrativa y regulatoria, reduciendo costos de transacción a los que se enfrentan las personas para llevar a cabo sus actividades.
- Simplificación y estabilidad tributaria, la complejidad para cumplir con las obligaciones fiscales colocan al país en seria desventaja con respecto a otras naciones.
- Fomentar la productividad en las relaciones laborales. Esto es clave para una mayor creación de empleos formales y para hacer frente a la creciente competencia mundial
- Promover la inversión en infraestructura, ya que se trata de un factor fundamental en la determinación de los costos de logística, así como para contar con una oferta competitiva, suficiente y oportuna de los insumos necesarios para la producción.
- Continuar con la apertura comercial así como reducir el costo y los trámites de las operaciones de comercio exterior. Esto permitirá la obtención de insumos a menores precios, así como un menor costo para los exportadores mexicanos.
- Asegurar una mayor y mejor intermediación financiera para incrementar la disponibilidad de recursos crediticios para la producción. Esto se logrará promoviendo mayor competencia en el sector, fortaleciendo el marco legal e impulsando una política activa de la banca de desarrollo.
- Facilitar el manejo de riesgo. Será necesario incentivar el desarrollo de nuevos instrumentos financieros que permitan a las personas y empresas diversificar y reasignar sus riesgos.
- Transformar a las empresas públicas para hacerlas más eficientes y, de esta forma obtener menores costos de producción de insumos estratégicos.
- Diversificar las fuentes de crecimiento de la economía mexicana, para reducir la vulnerabilidad de ésta a las fluctuaciones de la economía de los Estados Unidos, y asegurar un crecimiento más balanceado, por lo que es necesario continuar con políticas que contribuyan al crecimiento de la demanda interna, en particular la de las pequeñas y medianas empresas, la de los sectores de vivienda, servicios, turismo, agropecuario y del consumo doméstico.

En conclusión, la estrategia de reducir costos y riesgo, así como incrementar la disponibilidad de recursos es fundamental para aumentar la viabilidad de los proyectos de inversión y el crecimiento económico. Los efectos sobre el bienestar son dobles: el mayor crecimiento se traduce en empleos y mejores salarios, mientras que los menores costos y una mayor competencia hacen que se reduzcan los precios para los consumidores y se mejore la distribución del ingreso.” (Páginas 31 y 32 DOF)

## **2. Capacidades de las personas**

“La ampliación de las capacidades de los individuos contribuye directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social. A su vez, promover la igualdad de oportunidades es un imperativo social. Sólo así será posible lograr que más mexicanos tengan una vida digna y satisfactoria. Por ello, el apoyo de Estado se centrará en combatir directamente la pobreza y en facilitar que los individuos desarrollen sus capacidades para que mejoren sus condiciones de vida mediante un esfuerzo compartido. Para participar plenamente en las actividades productivas los ciudadanos deben contar con un nivel mínimo de bienestar. Una educación de calidad y equitativa facilita a los individuos que su esfuerzo se traduzca en mayores ingresos y les permite una

mayor libertad de elección. Sin lugar a dudas, la salud es también una condición necesaria para una vida satisfactoria, personal y profesionalmente.”(Página 32 DOF)

### **3. Crecimiento elevado de la competitividad.**

“El nivel de adopción y desarrollo de tecnología depende, entre otros factores, de la rentabilidad de los proyectos de inversión y del nivel educativo de las personas. Sólo tiene sentido adquirir la maquinaria y equipo más avanzado si puede recuperarse la inversión y ésta puede ser utilizada por individuos suficientemente capacitados y flexibles. Asimismo, para desarrollar nuevas tecnologías es necesario contar con científicos e ingenieros capaces de descubrir lo nunca antes imaginado. La adquisición y desarrollo de la tecnología de punta permite a las empresas mantener su competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Además de las acciones necesarias para lograr una mayor rentabilidad de la inversión e incrementar el nivel de educación, es necesario seguir estrategias y líneas de política específicas para promover el avance tecnológico. Las estrategias orientadas a alcanzar un mayor nivel de desarrollo científico y tecnológico se instrumentarán con base en los siguientes lineamientos:

- Continuar con el proceso de apertura comercial y atracción de inversión extranjera directa. Aranceles más bajos permiten adquirir maquinaria y equipo avanzado a bajo costo, mientras que la inversión extranjera directa transfiere al país aquellas tecnologías que no están a la venta. Dado que tomará tiempo alcanzar niveles de innovación propia comparables con los de los países más industrializados, la adopción de tecnologías avanzadas es un primer paso para cerrar esta brecha.
- Proveer de un mayor apoyo directo a la investigación en ciencia y tecnología para el descubrimiento de nuevas ideas, así como garantizar una adecuada propiedad intelectual, dado el valor elevado de las ideas en un entorno propicio.
- Crear un vínculo estrecho entre el sector público, la academia y el sector empresarial. Sólo así podrán plasmarse exitosamente los nuevos conocimientos en procesos productivos. Cabe notar que, en muchos países, el sector privado juega un papel tanto o más importante que el sector público en el desarrollo y aplicación de nuevas ideas.
- Facilitar el financiamiento de las actividades de ciencia, innovación y tecnología. Para ello no basta el financiamiento público. Un elemento clave es el desarrollo de nuevas opciones de financiamiento con recursos privados que permitan la creación de nuevas empresas, así como permitir la adquisición, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías.” (Página 32 y 33 DOF)

## **Economía y finanzas públicas**

### **2.1 Política hacendaria para la competitividad.**

#### **Objetivo 1**

“Contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica.

Para lograr una política fiscal responsable y eficiente que promueva el desarrollo se implementarán cinco estrategias:

- 1.1 Mejorar la administración tributaria fomentando el cumplimiento equitativo en el pago de impuestos y reduciendo la evasión fiscal.

1.2 Establecer una estructura tributaria eficiente, equitativa y promotora de competitividad, permitiendo encontrar fuentes alternativas de ingresos, así como hacer frente a necesidades de gasto en desarrollo social y económico que tiene el país.

En la actualidad, el sistema tributario está lejos de contar con las características descritas anteriormente. En varios impuestos existe un tratamiento especial a ciertos sectores, y un gran número de exenciones y tratamiento especiales, dificulta a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones, estimula la elusión y la evasión fiscal y eleva considerablemente los gastos de la administración del sistema tributario.

Debido a lo anterior, es necesario adoptar una política tributaria que facilite el cumplimiento, promueva la equidad y la eficiencia, e incremente la competitividad del país.

1.3 Garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas del gasto público para asegurar que los recursos se utilicen de forma eficiente, así como para destinar más recursos al desarrollo social y económico.

El Gobierno Federal buscará que el uso eficiente de los recursos públicos incentive el desarrollo económico, contribuya a mejorar la distribución del ingreso y genere mayores beneficios a la sociedad. Por ello, la política del gasto público para el período 2007-2012 garantizará que el uso de los recursos en todos los órdenes de gobierno se realice con criterio de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, transparencia, control y rendición de cuentas.

1.4 Restablecer sobre bases más firmes la relación fiscal entre el Gobierno Federal y las entidades federativas. México debe entrar a una nueva etapa de federalismo fiscal basada en una mayor corresponsabilidad entre los tres órdenes de gobierno para la consecución de una política fiscal moderna, responsable, de innovación en la provisión de servicios y de una mayor rendición de cuentas. El objetivo es que el país cuente con unas nuevas bases federalistas sólidas, que se fundamenten en la realidad nacional actual y fortalezcan, así, el pacto federal.

1.5 Administrar de forma responsable la deuda pública para consolidar la estabilidad macroeconómica, reducir el costo financiero y promover el desarrollo de los mercados financieros.” (Páginas 33-35 DOF).

## **Sistema financiero eficiente**

“Una economía con un sistema financiero eficiente cuenta con una mayor capacidad de crecimiento, que entre otras cosas, facilita la canalización de recursos hacia proyectos productivos. Más importante aún es el impacto que puede tener de todos los estratos de la población en el proceso de desarrollo económico, permitiendo un ahorro bien remunerado, el acceso al crédito y la posibilidad de enfrentar con éxito los diferentes riesgos.

En un sistema financiero eficiente, el financiamiento se asigna a los mejores proyectos, sin importar su tamaño. También abre la posibilidad de acceder a créditos para la educación, lo que mejorará las capacidades e igualará las oportunidades de aquellos individuos que se encuentran en condiciones económicas desfavorables.” (Página 36 DOF)

## **Objetivo 2**

“Democratizar el sistema financiero sin poner en riesgo la solvencia del sistema en su conjunto, fortaleciendo el papel del sector como detonador del crecimiento, la equidad y el desarrollo de la economía nacional.

Para lograr este objetivo se desarrollarán cuatro estrategias generales:

### **ESTRATEGIAS**

2.1 Fortalecer la protección de los derechos de propiedad, el gobierno corporativo y reducir los costos de transacción que encarecen e inhiben el desarrollo de los mercados financieros.



Esta estrategia contribuirá a proteger los ahorros de los mexicanos y a que un mayor número de personas y empresas sean sujeto de crédito. La falta de certidumbre jurídica en la recuperación de los financiamientos, ya sea por medio de créditos directos o instrumento financieros, genera resultados como una menor oferta de recursos crediticios, mayores tasas de interés y racionamiento.

2.2 Promover la competencia en el sector financiero a través de la entrada de nuevos participantes, la promoción de una mayor diversidad de productos, vehículos y servicios financieros, enfatizando la información y la transparencia como medios para que los usuarios de la banca puedan tomar decisiones con toda la información necesaria, así como la promoción de la educación financiera de los segmentos de la población que han accedido más recientemente a los servicios bancarios. Los beneficios que se derivan de un mercado competitivo son diversos: menores costos, mejores servicios y mayor cobertura. Por ello es necesario facilitar la entrada de nuevos participantes, así como ampliar las operaciones de los existentes.

Al contar con mayor número y diversidad de instituciones se logrará facilitar a la población el acceso a nuevos servicios y atender las necesidades de un mayor universo de la población.

Asimismo, se requiere la generación de nuevo instrumentos que contribuyan a canalizar los recursos financieros a proyectos productivos a través del mercado de valores. Esto permitirá democratizar el acceso a los recursos financieros, incrementar la rentabilidad de los portafolios y reducir el riesgo para todos los inversionistas.

2.3 Promover una regulación que mantenga la solidez del sistema y evite nuevas crisis financieras.

Al incrementarse el número de participantes en el sector, resulta más importante contar con una regulación que evite las crisis financieras y provea incentivos para la disciplina. Como parte de esta estrategia se promoverá e impulsará el sano desarrollo del sector financiero popular a través del fortalecimiento del marco regulatorio y prudencial que los rige, con objeto de que un sector cada vez más grande de la población cuente con acceso a los servicios financieros.

2.4 Enfocar las acciones de la Banca de Desarrollo a la atención de la población en sectores prioritarios que se encuentra desatendidos por el sector financiero privado. Entre 2000 y 2006 se concluyó el saneamiento financiero de los bancos de desarrollo, con un esfuerzo encaminado a preservar el capital de las instituciones, a modernizar la operación del Sistema Público de Fomento y a generar productos que cubrieran las necesidades identificadas en ese momento. Asimismo, se crearon instituciones nuevas que se han enfocado claramente en su población objetivo como la Sociedad Hipotecaria Federal y la Financiera Rural. Sin embargo, en algunas instituciones es necesario identificar más claramente a la población objetivo y promover el eventual tránsito de los nuevos sujetos de crédito al sector financiero privado. A la banca de desarrollo corresponderá conducir el incremento en el crédito hacia sectores estratégicos que aún tienen acceso limitado al financiamiento: las PYMES, la infraestructura, la vivienda a individuos de bajos ingresos y los productores rurales de ingresos medios bajos.

Asimismo, se potenciarán los flujos de créditos mediante la liberación de los recursos que hoy se canalizan a la población con acceso al mercado financiero. Esto se hará a través de esquemas tales como la bursatilización y el financiamiento, mismo que impulsa la banca de desarrollo a través de esquemas de seguros de crédito y garantías financieras que operan con intermediarios financieros privados” (Página 37 DOF) .

## **Mercado laboral**

### **2.4 Promoción del empleo y la paz laboral**

“En un mundo globalizado, el Estado debe promover las condiciones necesarias para la inclusión de un México competitivo en el nuevo orden económico mundial. Por lo anterior, se debe generar una economía cada vez más competitiva para atraer las inversiones que, en consecuencia, se traducirán en empleos formales, dignos y con la previsión y seguridad social requeridas.

En 2006, 19.2 millones de personas laboraban en condiciones de informalidad. Durante este sexenio se buscara promover condiciones para la creación de empleos formales con el objetivo de llegar en 2012 a crear, al menos, 800, 000 empleos formales al año.

Es preciso fomentar esquemas de productividad y competitividad, así como modernizar las relaciones laborales para hacer de éstas un vehículo eficaz y no un obstáculo para la instalación y permanencia de nuevas industrias y negocios. De igual forma, se deberán generar las condiciones que faciliten el acceso de la población activa a los mercados laborales. En consecuencia, es necesario procurar, conjuntamente con el sector empresarial, la inclusión en el mercado laboral de los grupos sociales vulnerables y mejorar sus condiciones de trabajo.”  
(Página 38 DOF)

## **Objetivo 4**

“Promover las políticas de Estado y generar las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos de alta calidad en el sector formal.

Para lograr este objetivo es necesario implementar las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIAS**

4.1 Promover las políticas de Estado que fomenten la productividad en las relaciones laborales y la competitividad de la economía nacional, a fin de atraer inversiones y generar empleos formales y de calidad.

La estrategia anterior se encontrará sustentada en las siguientes líneas de política:

- A nivel nacional, se coordinaran todos los programas de apoyo al empleo y capacitación a través del Servicio Nacional de Empleo y se facilitara la posibilidad de colocación en el mercado laboral de los participantes.
- Implementar programas que faciliten el ingreso de los trabajadores y sus familias a la sociedad de la información y del conocimiento, mediante esquemas de crédito y capacitación para el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Crear un portal del empleo en el que, a través de Internet, se reúna toda la información en el tema laboral para el uso de buscadores de empleo, empresas, gobiernos e investigadores. Será éste un instrumento permanente, único y virtual que facilitará el encuentro entre la oferta y la demanda de trabajo a nivel nacional para los sectores público y privado.
- Para la creación de empleos será esencial promover el dialogo entre los sectores laboral y empresarial a fin de definir estrategias y líneas de acción que impulsen la generación de empleos y la productividad.

4.2 Fomentar la equidad e inclusión laboral y consolidar la previsión social, a través de la creación de condiciones para el trabajo digno, bien remunerado, con capacitación, seguridad y salud.

La anterior estrategia se sustentara en desarrollar políticas y adecuar la normatividad para la no discriminación e igualdad de oportunidades de la personas, así como los criterios, políticas y normas que sigue la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, a fin de consolidarla como un instrumento auténtico y confiable para la defensa de los derechos laborales.

Asimismo se otorgara atención prioritaria a grupos en situación de vulnerabilidad a partir de políticas focalizadas, particularmente en materia del trabajo temporal de grupos migratorios.

Finalmente, se establecerá como una de las principales prioridades de la política laboral la prevención de riesgos de trabajo, mediante la elaboración e instrumentación de una política pública de seguridad y salud en trabajo.

#### 4.3 Incentivar la entrada de jóvenes al mercado laboral formal.

Esta estrategia se apoyara en programas y acciones que incentiven a los emprendedores a crear nuevos puestos de trabajo para los jóvenes que ingresan al mercado laboral formal. El programa de Primer Empleo, que se puso en marcha al inicio de la Administración, forma parte de esta estrategia.

#### 4.4 Conservar la paz laboral y promover el equilibrio entre los sectores laboral y empresarial a través de la legalidad, la conciliación y el dialogo en las revisiones contractuales, salariales y conflictos laborales.

Esto requiere fortalecer la conciliación entre los sectores laboral y empresarial y procurar la tramitación de las demandas laborales, con procedimientos ágiles, transparentes y expeditos.

#### 4.5 Modernizar el marco normativo laboral para promover la productividad y competitividad laboral, garantizando los derechos de los trabajadores.

Promover y vigilar el estricto cumplimiento de la normatividad laboral e impulsar su actualización a fin de promover la productividad en las relaciones laborales, la competitividad de la economía en su conjunto, la oferta de empleo formal y con dignidad, y la salvaguarda de los derechos fundamentales de los derechos de los trabajadores, señaladamente el de la contratación colectiva del trabajo, la autonomía y la libertad sindical y el derecho de huelga.

Los planteamientos anteriores fueron seleccionados del PND 2007-2012, desde un enfoque de legalidad, de estado de derecho y de seguridad. A continuación se exponen de manera resumida las acciones relacionadas con el nivel de desempeño económico, para el logro de competitividad y de generación de empleos.” (Página 39 DOF)

## **Productividad y competitividad.**

### **2.5 Promoción de la productividad y competitividad.**

“Una economía competitiva se caracteriza por altas tasas de crecimiento económico y de creación de empleos bien remunerados. Para que en los próximos años se incremente la competitividad del país, es necesario generar condiciones que aseguren un clima de negocio favorable y que permitan a los consumidores acceder a bienes y servicio bajo condiciones de mayor equidad. Entre los principales factores que determinan la competitividad se encuentran la productividad de la mano de obra, que depende en buena medida de la tecnología empleada, la eficacia de los mercados, del marco regulatorio, así como de la disponibilidad de una infraestructura moderna.

Como punto de partida, debe señalarse que actualmente los costos para la operación de un negocio en el país son muy elevados. Por ejemplo, el estudio El Costo de Hacer Negocios en México 2007, elaborado por el Banco Mundial, señala que se requiere en promedio 36 días y 9 trámites para abrir una empresa en el país, principalmente notariales de registro público y para la obtención de los permisos de los gobiernos municipales. En promedio, los costos de apertura representan cerca del 20% del PIB *per cápita*, lo cual contrasta, por ejemplo, con niveles entre el 10 y 13% en Brasil.

A esto se le deben sumar los costos derivados de las deficiencias en la infraestructura logística y los costos elevados de diversos insumos.

Los elevados costos para realizar transacciones, incertidumbre en los contratos y en los derechos de propiedad física e intelectual, problemas de seguridad pública, e infraestructura insuficiente son algunos de los elementos que perjudican a la competitividad en cualquier contexto, pero que se vuelven aún más restrictivos en un entorno global en el que otros países persiguen agendas activas de políticas públicas destinadas a aliviar todas estas trabas para la actividad productiva. Por tanto, es necesario adoptar acciones enérgicas en la materia para

asegurar que se aproveche el potencial del país en todos los ámbitos de la actividad económica.” (Página 40 DOF)

## **Objetivo 5**

Potenciar la productividad y competitividad de la Economía Mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.

La mejora regulatoria, el combate a los monopolios y la promoción de una política de competencia son estrategias que contribuyen a reducir los costos de las empresas, lo que contribuye a una mayor competitividad, crecimiento y generación de empleos. Por ello, para aumentar la productividad y competitividad de la economía, se implementaran 5 estrategias:

### **ESTRATEGIAS**

5.1 Integrar una agenda nacional para la competitividad que involucre a los tres Poderes de la Unión, los tres ordenes de gobierno y al sector privado con objeto de suscitar el compromiso de los diversos factores políticos y sociales con el objeto de realizar las reformas necesarias y traducirlas en resultados tangibles a corto y mediano plazo.

5.2 Diseñar agendas sectoriales para la competitividad de sectores económicos de alto valor agregado y contenido tecnológico, y de sectores precursores así como la reconversión de sectores tradicionales a fin de generar empleos mejor remunerados.

Es importante que se establezca una diferenciación de los programas del Gobierno Federal por regiones además de establecer clusters regionales (grupos de empresas agrupadas geográficamente para alcanzar ventajas competitivas) y promover la integración de cadenas productivas locales y regionales sin perder de vista a las cadenas de consumidores.

Se deberá promover el escalonamiento de la producción hacia manufacturas de alto valor agregado como son: automotriz, electrónica, autopartes, entre otras, y la reconversión de industria básica como son: textil-vestido, puro- calzado, juguetes, entre otros, además de diseñar agendas de trabajo para la competitividad sectorial.

5.3 Disminuir los costos para la apertura y operación de los negocios a través de la mejora regulatoria. Mejorar la regulación y hacerla más expedita mediante la ampliación de los Sistemas de Apertura Rápida de Empresas (SARES) en los municipios del país, reduciendo trámites y agilizando los tiempos de respuesta en la apertura de negocios.

5.4 Fomentar condiciones de competencia económica y libre concurrencia, a así como combatir a los monopolios.

A fin de generar las condiciones que aseguren un clima de negocio favorables y que los consumidores tengan la facilidad de acceder a los bienes y servicios bajo condiciones de equidad, es necesario llevar a cabo acciones encaminadas a eliminar distorsiones en materia de competencia que permitan erradicar las practicas desleales, fomenten la normalización de productos y servicios y que generen una cultura de consumo inteligente en donde los consumidores resulten los principales beneficiados.

Asimismo se debe contar con una regulación eficiente que fomente la competitividad de la empresas y de los sectores, provocando un impacto positivo sobre el crecimiento económico y el bienestar social, para lo cual es necesario impulsar un reforma regulatoria en sus vertientes administrativa y legislativa.

5.5 Profundizar y facilitar los procesos de investigación científica, adopción e innovación tecnológica para incrementar la productividad de la economía nacional. El desarrollo científico la adopción y la innovación

tecnológica constituyen una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico y del bienestar material de las sociedades modernas. Las empresas innovan para mantener su condición competitiva y para evitar perder participación en el mercado a mano de otros competidores. En México el sector ciencia y tecnología esta integrado por las instituciones del sector público, las instituciones de educación superior que forman posgraduados y realizan investigación y las empresas que invierten en desarrollo tecnológico e innovación.

Un indicador de referencia internacional que mide el esfuerzo de un país en este sector es la inversión en Investigación y Desarrollo Experimental (IDE)<sup>14</sup> respecto al PIB. En México, este indicador paso de 0.37% en 2000 a 0.46% en 2006. El sector público financia el 53% de la inversión total y el sector privado el restante 47%.

Es importante tener presente que continua ampliándose la brecha de la inversión entre los países desarrollados y los emergentes. El conjunto de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) invirtieron en IDE 2.23% del PIB en 2000 y 2,26% en 2004; los países de la unión Europea pasaron de 1.77% a 1.81%, los Estados Unidos de 2.74% a 2.68% en el mismo lapso, lo que significa que este grupo de países incrementó o mantuvo la inversión en este rubro con la misma tasa de crecimiento que su PIB. En cuanto a la de los países emergentes, China invirtió .90% en 2000 y 1.23% en 2004; Corea 2.39% y 2.85, y Brasil 1.0% y 0.97% para los mismos años<sup>15</sup>. Mientras que desde los años 70 alguno de estos países han incrementado su inversión en IDE a tasas anuales superiores al 20%, México lo hizo a una tasa anual de 12% en el periodo 2000- 2006.

5.5 Aprovechar el entorno internacional para potenciar el desarrollo de la economía mexicana en materia de comercio internacional, aún existen barreras que limitan el intercambio internacional de bienes y servicios, además las disparidades en la disposiciones de los distintos acuerdos comerciales de país y los tramites excesivos, incrementan los costos de transacción en las operaciones de comercio exterior y dificultan la operación aduanera.” (Páginas 40 y 41DOF)

## **2.6 Pequeñas y medianas empresas**

“Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) se estima que las MIPYMES constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar mas de 70% de los empleos en México, dado lo anterior es fundamental fortalecer a las MIPYMES como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.

Cabe notar que, si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo puede ser una proporción muy reducida de lo ingresos de una empresa de gran envergadura, puede implicar que un cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tenga que destinarse a cubrir costos de transacción” (Página 42 DOF).

### **Objetivo 6**

Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Las estrategias generales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas serán:

#### **ESTRATEGIAS**

---

<sup>14</sup> IDE Se refiere a la inversión pública y privada en investigación y desarrollo experimental realizada en el país. No incluye el estímulo fiscal a la investigación y desarrollo experimental.

<sup>15</sup> Fuente: OECD, Main Science and Technology Indicators, 2006-1.

6.1 favorecer el aumento de la productividad de las MIPYMES e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.

La atención de las MIPYMES debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en 5 segmentos: El primero incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa, el segundo esta compuesto por las microempresas tradicionales; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de las MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; y el quinto está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de 5 estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, se apoyara el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.

El incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las MIPYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo. En muchas ocasiones ello implicara incursionar en nuevos mercados, lo cual requiere de una información suficiente sobre las condiciones y los precios en lo mismos.

6.2 Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPYMES en una sola instancia.

El apoyo a las MIPYMES se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre si. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación.

Para ello, el esquema de apoyo a las MIPYMES se consolidara en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos. En este sentido, se agilizará la entrega de los recursos para apoyar a las MIPYMES.

6.3 Impulsar el desarrollo de proveedores elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente.

Con ello se busca seguir una política integral de desarrollo de sectores que resulten estratégicos por su contribución a la generación de valor agregado y el nivel de empleo formal bien remunerado y, la promoción del desarrollo regional equilibrado.

6.4 Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

Para ello es clave complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas practicas de producción y de la tecnologías mas avanzadas.” (Páginas 42 y 43 DOF).

### **Eje 3 Igualdad de oportunidades.**

“La finalidad de la política social de ésta Administración es lograr el desarrollo humano y el bienestar de los mexicanos a través de la igualdad de oportunidades. Para conducir a México hacia un desarrollo económico y social sustentable hay que resolver a fondo las graves diferencias que imperan en el país. Gobierno y sociedad deben ser capaces de mejorar significativamente las condiciones de vida de quienes viven en la pobreza es decir, casi la mitad de la población.” (página 55 DOF).

“Para mejorar las condiciones de vida de los mas necesitados, la política social debe estar en estrecha relación con la política económica. Sólo una economía competitiva será capaz de generar más empleos y oportunidades de mayores ingresos para un mucho mayor número de mexicanos. Al mismo tiempo, sólo asegurando la igualdad de oportunidades en salud, educación, alimentación, vivienda y servicios básicos, las personas podrán participar activamente en esta economía dinámica y aprovechar los beneficios que esta les ofrece.”(Página 55 DOF)

“También es importante el apoyo a proyectos productivos que generen empleos y que permitan un mejor nivel de vida. Asimismo es necesario invertir en infraestructura que permita atraer más recursos y que genere oportunidades de trabajo digno para sus habitantes.

La propuesta de este Plan, al articular 5 ejes de acción, supone mejorar las condiciones de vida de los más pobres y en general de las comunidades, sólo puede lograrse con acciones coordinadas y en todos los frentes, asimismo, es necesario el trabajo conjunto entre gobiernos estatales, municipales y el Gobierno Federal.” (Páginas 55 y 56 DOF).

“Especial atención se dará a los grupos vulnerables o con necesidades especiales. Al mismo tiempo se promoverán acciones que proporcionen la equidad entre los mexicanos, entre otras aquellas que promuevan mayor igualdad entre mujeres y hombres.”(Página 56 DOF)

“El reducido crecimiento económico del país se ha reflejado en una insuficiente creación de empleos formales y en un crecimiento prácticamente nulo de los salarios reales. Lo anterior ha impedido incrementar de forma sostenida los ingresos de las familias, lo que ha repercutido de manera determinante en la persistencia e intensidad de la pobreza en México. De no incrementarse los salarios reales y el empleo en el país, que son los principales motores del ingreso de la población, la pobreza no podrá reducirse de manera sustantiva en el mediano y largo plazos.

Por otra parte la desigual distribución del ingreso tampoco ha mejorado durante los últimos años, y la desigualdad en el acceso a oportunidades, ha sido un elemento persistente en la historia de nuestro país.”(Página 57 DOF)

“Para afrontar el problema de la pobreza, y en 2012 haber disminuido por lo menos un 30% de la población en pobreza alimenticia, se requiere romper el círculo vicioso de la desigualdad y la exclusión de oportunidades para el desarrollo, que hace que la pobreza se transmita entre generaciones. Se necesitan programas que promuevan la igualdad de oportunidades para la alimentación, la educación, la salud, el desarrollo de capacidades productivas, el acceso a servicios básicos, la adquisición de una vivienda digna o el mejoramiento de la propia.” (Página 57 DOF)

## **Objetivo 1**

“Reducir significativamente el número de mexicanos en condiciones de pobreza con políticas públicas que superen un enfoque existencialista, de modo que las personas puedan adquirir capacidades y generar oportunidades de trabajo.

## **ESTRATEGIA**

1.3 Asegurar que los mexicanos en situación de pobreza resuelvan sus necesidades de alimentación y vivienda digna, con pleno acceso a servicios básicos y a una educación y salud de calidad.

Uno de los obstáculos que enfrenta la inversión en zonas económicamente atrasadas es la falta de fuerza de trabajo capacitada. Por eso, de acuerdo con los diagnósticos sobre las potencialidades productivas de las regiones con altos índices de marginación, será necesario promover distintas modalidades de capacitación, incluida la educación a distancia, con el fin de adecuar la oferta de trabajo con la demanda”. (Páginas 58 y 59 DOF)

## **Objetivo 2**

“Apoyar a la población más pobre a elevar sus ingresos y a mejorar su calidad de vida, impulsando y apoyando la generación de proyectos productivos.

### **ESTRATEGIAS**

2.1 Apoyar el arranque y la operación de proyectos productivos familiares y de grupos comunitarios mediante asesoría y programas de microfinanciamiento en el campo y las ciudades. En las zonas marginadas rurales, para llevar a cabo esta estrategia se fortalecerán y se harán las modificaciones necesarias a los programas enfocados a apoyar proyectos productivos que ya operan en estos lugares. En las ciudades a través de la ventanilla única de atención a las micro, pequeñas y medianas empresas, se ofrecerá financiamiento para que en las colonias populares con mayores índices de pobreza se abran pequeños negocios comerciales, de servicios diversos, talleres, fabricas, que permitan a las familias salir adelante y, conforme prosperen también se generen nuevos empleos.” (Página 61 DOF)

## **Grupos prioritarios**

### **3.5 Igualdad entre mujeres y hombres.**

“Es por eso que el Gobierno de la República se compromete a promover acciones para fomentar una vida sin violencia ni discriminación así como una autentica cultura de la igualdad .....  
(página 85 DOF)

## **Objetivo 16**

Eliminar cualquier discriminación por motivos de género y garantizar la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres alcancen su pleno desarrollo y ejerzan sus derechos por igual.

### **ESTRATEGIA**

16.1 “Construir políticas públicas con perspectiva de género de manera transversal en toda la Administración Pública Federal, y trabajar desde el Ejecutivo Federal, en el ámbito de sus atribuciones, para que esta transversalidad sea posible también en los gobiernos estatales y municipales.

Como primer paso para lograra la equidad entre mujeres y hombres los tres ordenes de gobierno han firmado un acuerdo mediante el cual se comprometen a asumir el principio de igualdad como eje rector de sus planes y acciones.



De esta forma, se busca crear las condiciones para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollar su potencial y se conviertan en artífices de su propio bienestar.

Para ello, se generaran canales permanentes de consulta, participación, seguimiento y rendición de cuentas, con el propósito de proporcionar la igualdad entre los géneros. El primer paso es garantizar la igualdad en el acceso a los servicios de salud y educativos, a la vivienda, al desarrollo sustentable, al empleo bien remunerado y el derecho a una vida libre de violencia.” (Página 85 DOF)

## ESTRATEGIA

### **16.7 Dar especial atención a las mujeres en pobreza.**

“Se enfocaran acciones y recursos con el propósito de que las mujeres que viven en las zonas con mayor atraso social tengan mejores oportunidades de acceso a la educación, la salud y la vivienda. Asimismo, se impulsarán proyectos que les permitan detonar sus propias capacidades para el trabajo.

Se promoverán facilidades para que las mujeres puedan hacerse de un patrimonio propio mediante el acceso a créditos con tasas preferenciales, ya sea para la adquisición o mejoramiento de viviendas o para emprender negocios con los cuales puedan mejorar sus ingresos.” (Página 86 DOF)



## Capítulo 1 Análisis de la Industria Manufacturera

### MARCO DE REFERENCIA<sup>16</sup>

#### **Importancia de la Reestructuración de los Sistemas Productivos Locales Mexicanos ante la Globalización.**

Las empresas al buscar nuevas formas de organizarse, para lograr unas características que le permitan crecer y mantener o mejorar su capacidad competitiva, han encontrado que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes han desaparecido. Producían y comercializaban en y para mercados locales que fueron destruidos o mejor, expropiados. Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional, actualmente no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo cual está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados.

Desde esta perspectiva, pocas son las empresas que han logrado insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento, configurando pocos grupos empresariales, con perfil ganador y conservando el liderazgo de las industrias que operan en otros países y que representan el núcleo de los grandes grupos industriales financieros nacionales. (Ejemplo: Cemex, Grupo Bimbo, América Telecom, Carso Global, Grupo México, Grupo Financiero Banorte, Grupo Modelo, Grupo Televisa, Coca Cola Femsa, Alfa, Inbursa Financiero, Grupo Electra, Soriana, Kimberly Klark México, El Puerto de Liverpool México, Televisa Azteca, Femsa, entre otros)

Ante estas realidades mundiales, los diferentes bloques económicos, aplican diferentes políticas para afrontar los retos de la competencia global. En un extremo del espectro se encuentran países que han logrado superar en el curso de pocos decenios los obstáculos a la convergencia de ingresos y productividad con el mundo desarrollado y, en el otro, aquellos que aun no logran identificar la manera de librarse de los obstáculos del atraso relativo y absoluto.

Los primeros están preocupados por generar sus propias fuentes de innovación y cambio tecnológico y consolidar la marcha hacia actividades de cada vez mayor valor agregado. Los segundos deben aun experimentar con formas socialmente viables de progreso institucional y social, identificar actividades sostenibles que permitan acumular recursos en una economía abierta, instituir mercados y crear las capacidades necesarias para el cambio estructural. Este cambio estructural regional y local es un proceso de sustitución que actualmente ocurre en México, así como la reorganización de interrelaciones de producción integrales y sus redes institucionales.

#### **Cambios estructurales en lo relacionado a la sustitución de importaciones:**

Las observaciones empíricas señalan que la introducción de una integración económica regional, mediante la firma de tratados comerciales, tiene como resultado un aumento de la inversión directa interna. Se pueden identificar tres tipos de dicha estrategia de “creación de inversiones” Primero, la inversión defensiva de sustitución de importaciones es característica de las empresas que antiguamente servían al mercado regional a través del comercio, pero con la introducción de barreras comerciales regionales, necesitan reemplazar esa forma de acceso al mercado por la inversión en instalaciones productivas dentro del mercado.

---

<sup>16</sup> Fuente: La elaboración del marco de referencia se realizó tomando como referencia el artículo “Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales de México, de Alejandro Díaz Bautista

Desde este punto de vista de la UNCTC (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), “este tipo de auge de la inversión interna será de corto plazo en sus efectos y disminuirá después de que las empresas hayan formalizado su ingreso. Los otros dos tipos de creación de inversiones son más dinámicos y tienen unos efectos a más largo plazo. En la que la *inversión extranjera directa racionalizada* es la respuesta de las empresas a los efectos de la economía de escala de la integración regional, por la cual los mercados integrados más grandes estimulan la racionalización de la producción previamente dispersa y orientada a unos mercados nacionales individuales, hacia operaciones de mercados regionales más grandes y eficientes. Las inversiones ofensivas de sustitución de importaciones se diferencian de las inversiones defensivas de sustitución de importaciones porque se definen como un fenómeno que abarca las inversiones anticipándose a participaciones más grandes en el mercado, en lugar de una mera defensa de la participación en los mercados existentes.”

Sin embargo, para el caso de México, la entrada de capitales no ha contrarrestado los efectos dañinos que origina la política que actúa a su favor. Las políticas dirigidas a atraer capitales como la contracción fiscal, monetaria y crediticia, las altas tasas de interés y la apreciación cambiaria tienen un impacto directo negativo sobre la actividad económica, que no es contrarrestado por el impacto positivo que estas políticas originan sobre la rentabilidad del capital financiero internacional, que permite la entrada de capitales al país y el acceso a los mercados financieros internacionales.

Las políticas a favor del capital financiero internacional han actuado en detrimento de los sectores productivos nacionales colocándolos en una posición de mayor vulnerabilidad en torno al comportamiento del capital, han recrudecido los rezagos productivos, la baja productividad y la inestabilidad bancaria, lo cual mantiene latentes las presiones sobre el desequilibrio externo, frena el crecimiento y aumenta los requerimientos de entrada de capitales, lo que lleva a los inversionistas a buscar otras opciones de inversión donde el sector exportador pasa a ser la única opción de crecimiento. El problema es que las exportaciones manufactureras tienen un alto componente importado, lo que resta impacto multiplicador interno y su dinamismo no repercute en el resto del sector productivo nacional, ni en efectos positivos sobre la balanza de comercio exterior.

### **Cambios estructurales en lo relacionado con la reorganización de interrelaciones de producción integrales y sus redes institucionales:**

El alcance geográfico potencial de las empresas multinacionales, especialmente las oligopólicas, han ampliado y mejorado su capacidad para producir economías de escala en la distribución y en la producción, para utilizar estrategias de identificación de fuentes potenciales de bajo costo. Como resultado, surgieron las estrategias de integración simple, en las que hay un grado sustancial de especialización funcional entre las diferentes partes de las empresas multinacionales. Por ende, es demasiado simplista sugerir que ha surgido una sola forma organizacional.

Las tendencias más notables se encuentran en el énfasis creciente en formas de organización en red. Se trata de formas organizacionales más horizontales y flexibles y con mayor acento en la coordinación. El rasgo básico de estas formas organizacionales emergentes es el énfasis especial en la rica diversidad de relaciones externas dentro de las redes de producción. Algunas de estas relaciones reflejan los vínculos cambiantes entre las empresas y sus proveedores. Otras reflejan los diversos tipos de empresas basadas en la colaboración (alianzas estratégicas) para enfrentar a la competencia. Es decir, a través de estos mecanismos se intenta desarrollar estrategias para crear ventajas competitivas.

No es producto al azar, que uno de los autores más importantes del mundo en el tema de las estrategias competitivas de las empresas, haya vuelto su atención hacia la “ventajas competitivas de los países” (Porter, 1990). Específicamente los Estados-nación compiten para mejorar su posición comercial internacional y para capturar una porción, lo más grande posible, de los beneficios del comercio, para

atraer las inversiones productivas, con el fin de construir su base productiva nacional, la cual a su vez mejoraría su posición competitiva.

Harrison (1997) menciona por su parte que los mecanismos de reestructuración utilizados por la gran industria se caracterizan por las siguientes formas:

- 1) El recorte drástico de actividades (y del número de trabajadores) consideradas esenciales para la existencia de la empresa, y la subcontratación de proveedores descentralizados. La gran ventaja es que se reducen los riesgos, pero no el poder económico
- 2) El incremento de la producción y del uso de sistemas computarizados para gestionar y coordinar las actividades realizadas fuera de la empresa. Esto permite mayor flexibilidad al entrar y salir de diferentes mercados, modificar diseños de producción y controlar el rendimiento de los trabajadores. Las computadoras facilitan la comunicación entre establecimientos sin importar la distancia.
- 3) La construcción de alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Por lo general incluyen pequeñas empresas que suministran insumos y servicios y que constituyen el primer nivel de la red.
- 4) La mayor colaboración y aportación de conocimientos de los empleados más comprometidos con la misión de la empresa a cambio de seguridad en el empleo, una práctica corriente en Japón hasta hace poco.

Todos los puntos anteriores, sirven para reforzar la expansión de las grandes empresas en escala mundial, y sólo se entienden como el resultado de la construcción y el funcionamiento de complejas redes en que operan de manera simultánea y no sólo como un conjunto de procesos productivos, tecnológicos y organizacionales, sino también como un conjunto de factores históricos que explican la variedad de comportamientos nacionales y regionales, en los cuales los pequeños productores han tenido un papel destacado e incluso protagónico.

Las redes empresariales de los sistemas productivos locales, son sistemas jerárquicos cambiantes que permean todas las escalas territoriales del Estado-nación, que organizan sus nodos en distintos niveles de acuerdo con la profundidad de relaciones de cada segmento, sustentando una estructura Centro-periferia, y que funcionan basadas en flujos de recursos e información. Su operación manifiesta una tendencia homogénea, al considerar el escenario propicio para que los actores sociales locales interactúen por un objetivo común.

Además, las condiciones institucionales, económicas, políticas, culturales y los factores históricos, se manifiestan de diferente forma en el ámbito regional. Estos aspectos no sólo determinan el funcionamiento de una red, sino la posibilidad de un crecimiento duradero. Sobresale la necesidad de un entorno favorable a la reestructuración productiva y al cambio tecnológico, el cual se construye de manera conjunta por el Estado, la sociedad y las instituciones. Para fortalecer a los sistemas productivos locales se requiere de la conjugación favorable de condiciones institucionales, económicas y culturales en todos los sectores.

Ante tal escenario, hay que mencionar que estos modelos de desarrollo por sí mismos, no son lesivos por su aplicación en las economías de los países que las adoptan como herramientas para superar los rezagos del subdesarrollo, sino más bien como guías o alternativas que deben ser analizadas y tomadas en consideración dependiendo de las necesidades, prioridades, nivel de crecimiento y de oportunidad de cada Estado-nación.

El freno a lo anteriormente planteado por estos modelos, se encuentra en las formas en como las políticas industriales, financieras, fiscales, de internacionalización de los mercados de capitales, de dinero y de divisas obligan a los gobiernos y bancos centrales a trabajar bajo condiciones que aseguren rentabilidad al capital internacional, y en el caso de México también al nacional, así como el de que se asuman posiciones conservadoras para evitar prácticas especulativas que puedan desquiciar sus mercados y economías. Desde este enfoque el Estado –nación al subordinarse a una política fiscal a favor de la estabilidad cambiaria y de los intereses de estos capitales, lo hace a costa de eliminar subsidios hacia la esfera productiva, de reducir los gastos de inversión y de bienestar social, así como de comprometer el crecimiento de los sectores estratégicos en su

poder y el de la creación de la infraestructura necesaria para impulsar la dinámica de acumulación de la mayoría de las empresas, lo que las lleva a altos niveles de sobreendeudamiento, a que se mantenga latente la inestabilidad bancaria, los créditos caros y la restricción a las inversiones.

Basave (1998), menciona que los 30 grupos empresariales más importantes de México aportan casi un tercio del PIB del país, cuentan con un sistema de producción que incluye tecnología, competitividad, calidad total, precios, alianzas con transnacionales y exportaciones, lo que los ha hecho inmunes a las crisis económicas y ha propiciado su dominio del mercado sobre los sistemas productivos locales. Su fuerte capitalización les da acceso a instrumentos financieros bursátiles internacionales y de cobertura cambiaria, con lo cual evitan depender del financiamiento bancario local, que generalmente es más caro. Este tipo de empresas tienen el suficiente poder para incidir en la formulación de la política económica y son la tercera fuerza exportadora después de la maquiladora y la industria automovilística. Estas empresas no impulsan al resto de la economía por no tener encadenamientos con la pequeña y mediana industria y contribuyen de forma importante al déficit de la balanza comercial.

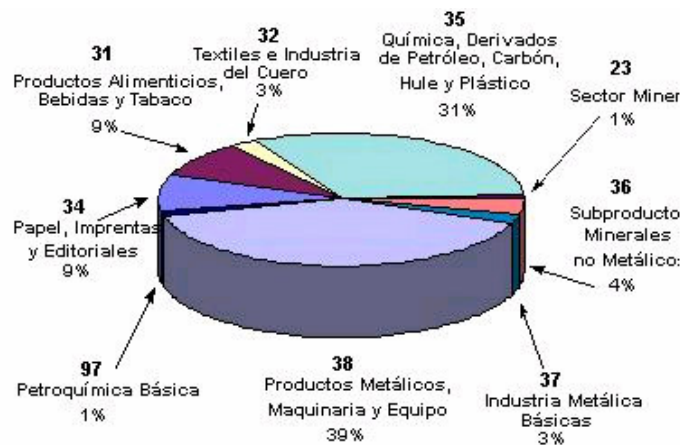
### 1.1 Descripción de la estructura industrial manufacturera.

Este primer capítulo tiene como finalidad identificar la estructura industrial en la cual se desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos con el objetivo de analizar su importancia y la forma en que interactúan con los otros estratos de empresas (empresas grandes) y con su entorno. En el contexto de esta investigación, es importante entender la conformación de la industria alimentaria para comprender cuales son sus actividades económicas de mayor interés, la estructura de la competencia, los principales determinantes de la competitividad y la participación de micro, pequeñas y medianas empresas.

#### Sector Industrial manufacturero

- I. Alimentos, bebidas y tabaco
- II. Textiles, vestidos y cuero
- III. Madera y sus manufacturas
- IV. Papel, imprentas y editoriales
- V. Químicas, derivados del petróleo, caucho y plástico
- VI. Minerales no metálicos, excepto los derivados del petróleo
- VII. Industrias metálicas básicas
- VIII. Productos metálicos, maquinaria y equipo, y
- IX. Otras industrias manufactureras.

Figura 1



## **Subsector 31 Productos alimenticios, bebidas y tabaco**

### **Rama 3111 Industria de la carne:**

Plantas para empacar carne

Salchichas y otras carnes preparadas

Plantas para la matanza y preparación de aves

### **Rama 3112 elaboración de productos lácteos:**

Mantequilla de crema

Queso natural y procesado

Productos lácteos secos, leche condensada o evaporada

Helados y postres congelados

Leche líquida

### **Rama 3113 Elaboración de conservas alimenticias (frutas y vegetales en conserva)**

Productos especiales enlatados

Frutas y vegetales en conservas

Frutas, vegetales, y sopas en polvo y deshidratadas

Pepinillos encurtidos, salsas y aderezos para ensaladas

Frutas y vegetales congelados

Productos especiales congelados,

no clasificados en otra parte

### **Rama 3114 Molienda de cereales y otros productos agrícolas. Harinas y otros productos de molinos**

Cereales para desayuno

Arroz molido

Harinas preparadas mezcladas y masas de harina

Productos de maíz molido por vía húmeda

Alimentos para perros y gatos

Forraje preparado, no clasificados

en otra parte

### **Rama 3115 Elaboración de productos de panadería y repostería**

Pan, bizcocho y productos afines

Galletas y galletitas dulces

Productos de panadería congelados, excepto pan

### **Rama 3116 Molienda de nixtamal y fabricación de tortillas**

Tortillerías

Harina

Masa

Tortillas

### **Rama 3117 Fabricación de aceites y grasas comestibles**

Molinos de semillas de algodón

Molinos de semillas de soya

Molinos de aceites vegetales, no clasificados

en otra parte

Grasas y aceites de animales y peces

Aceites y grasas comestibles, no clasificados

en otra parte

### **Rama 3118 Elaboración de azúcar y productos residuales de la caña**

Azúcar bruta (o moscabado) de caña

Caña de azúcar refinada

Azúcar de remolacha

**Rama 3119 Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería**

Caramelos y otros productos de confitería  
Productos de chocolate y cacao  
Chicle  
Nueces y semillas saladas y horneadas

**Rama 3121 Elaboración de otros productos alimenticios para el consumo humano**

Levaduras  
Almidones  
Féculas  
Margarinas  
Mayonesas  
Papas fritas, charritos y similares  
Vinagres  
Condimentos  
Sazonadores  
Concentrados  
Jarabes  
Colorantes

**Rama 3122 Elaboración de productos balanceados para animales**

Alimentos preparados para animales

**Rama 3130 Industria de las bebidas**

Bebidas de malta  
Malta  
Vinos, brandy, y espíritus de brandy  
Licores destilados y mezclados  
Refrescos embotellados y enlatados  
Extractos y emulsiones para dar sabor,  
no clasificados en otra parte

**Rama 3140 Industria del tabaco**

Cigarrillos  
Cigarros  
Tabaco para Mascar y Fumar  
Tabaco Despalillado y Secado

**Datos Generales del Sector Alimentos.**

El sector de Alimentos Procesados, Bebidas y Tabaco, es uno de los sectores más importantes dentro de la industria manufacturera de México; destacando por su alta generación de empleos y el crecimiento que ha mostrado en las exportaciones en los últimos años: representa el 4.6% del PIB total y el 24.7% del PIB de la industria manufacturera; ha alcanzado un 2.1% de las exportaciones totales y el 2.8% de las exportaciones de manufacturas; 2.6% de las importaciones totales y el 3.0% de las importaciones de manufacturas, genera el 24.7% del empleo del sector manufacturero y representa un 32.5% del total de establecimientos de la industria manufacturera. (Tabla 10)



**Tabla 10**

<b>Subsector Alimentos, Bebidas y Tabaco</b>	<b>Sector Industria Manufacturera</b>
4.6 % PIB	24.7% PIB
2.1% Exportaciones totales	2.8 % Exportación manufacturas
2.6% Importaciones totales	3.0 % Importaciones manufactureras
24.7% Empleo sector manufacturero	32.5 % Total establecimientos industria manufacturera

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

Con base en datos de la Encuesta Industrial Mensual del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), entre 1996 y 2000, la producción de alimentos procesados, bebidas y tabaco, mostró un ritmo de crecimiento promedio anual de 14.9%. (Tabla 11)

Producción del sector Alimentos procesados, bebidas y tabaco  
(Millones de Pesos)

**Tabla 11**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>
<b>1996</b>	206,843.3
<b>1997</b>	234,919.1
<b>1998</b>	278,706.7
<b>1999</b>	310,723.6
<b>2000</b>	360,000.4
<b>TMCA</b>	<b>14.9%</b>

Cifras acumuladas de los datos mensuales de la Encuesta de INEGI

TMCA: Tasa Media de Crecimiento Anual

Fuente: Encuesta Industrial Mensual, INEGI

## **1.2 Factores microambientales críticos que inciden en el desarrollo de la industria manufacturera y su repercusión en el tamaño de las empresas.**

El análisis del número de trabajadores por establecimiento, muestra como el desarrollo tecnológico, centrado en ciertos sectores, está reduciendo el tamaño promedio de la planta. Aunque parece ser un proceso de desconcentración técnica, en realidad representa un proceso de centralización productiva en la gran empresa que responde al cambio en sus formas de operación. Sin embargo, aun cuando las unidades productoras más pequeñas ganan presencia económica en el período 1970-1993, ésta no viene acompañada de un progreso en términos de productividad, eficiencia, condiciones de trabajo o desenvolvimiento macroeconómico. Se observa el predominio absoluto de establecimientos micro y pequeños, en una proporción aproximada de dos quintas partes para los establecimientos grandes y otras dos quintas partes para los micro y pequeños establecimientos.

La interpretación de la evolución en el tamaño de la industria, es que es un proceso de industrialización que ocurre por etapas. En la primera etapa, hasta mediados de los ochenta, se genera una alta proporción de la producción y el empleo en las empresas más pequeñas. A medida que el proceso avanza, los mayores mercados y economías de escala, junto con la mejor eficiencia tecnológica y administrativa, son aprovechados principalmente por las medianas y grandes empresas. Se reduce la participación de los estratos más pequeños y aumenta la de los establecimientos de mayor tamaño. Pero para la segunda mitad del decenio de los ochentas y

la primera parte de los noventa, la situación se marca por cambios en las estrategias empresariales, por un lado, y con un deterioro del conjunto del entorno económico, por otro; entre 1988 y 1993, la micro industria manufacturera duplica el número de establecimientos al alcanzar una tasa de crecimiento promedio anual de 15%, contra 0.7% del período anterior, superior a la mediana y gran industria manufacturera.

En términos de empleo se observa una tendencia negativa en la participación de la micro empresa hasta 1988, pero para 1993 se habían creado en las microempresas 300,000 empleos, con una tasa de crecimiento promedio anual de 12.9%, cuando entre 1970 y 1988 sólo se habían creado alrededor de 80,000, con una tasa de 1.3%. No obstante lo anterior, con tan sólo 0.12 % de los establecimientos, la gran industria aporta el 44% del empleo industrial y 62% del valor agregado; la micro y pequeña, con 96.7% de las unidades productoras, da empleo a 41% de los trabajadores del sector y crea 23.9% del valor agregado. De este modo resulta que los grandes establecimientos en promedio generan mayor unidad de producto por trabajador ocupado. (Tablas 12 y 13)

### Composición del Sector Empresarial en México

**Tabla 12**

	Establecimientos	Empleo industrial	Valor agregado
Gran Empresa	0.12%	44%	62%
Micro y pequeña empresa	96.7%	41%	23.9%

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999

**Tabla 13**

Tamaño de la empresa	Número de establecimientos	Participación porcentual Total de establecimientos
Micro	2,722,365	95.7
Pequeña	88,112	3.1
Mediana	25,320	0.9
Grande	8,474	0.3
Total	2,844,308	100.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

Se observa también una creciente concentración del valor agregado en la gran industria que llega hasta el 76.7% en 1985, ésta se reduce en 1993 con 62.1%. La micro, pequeña y mediana suman en el mismo año 37.8%, después de un mínimo de 23.3% en 1985. De igual manera, se observa la disminución del tamaño promedio de los establecimientos, que para la pequeña empresa es de 31 trabajadores.

La pérdida de poder de la gran industria, observada en su menor participación en los principales indicadores económicos, es sólo aparente. La configuración plantea una transformación de los sistemas productivos basada en acuerdos entre las empresas grandes, principalmente, aunque también entre las pequeñas. Lo anterior es una dicotomía centro-periferia con una concentración de las facultades de decisión y poder económico de las empresas sin centralización. La globalización produce una descentralización técnica e incluso geográfica de las actividades de producción de los sistemas productivos locales.

La proliferación de sistemas productivos locales, de pequeños negocios y la disminución de su tamaño ya había sido identificada por Rendón y Salas (1992) en el comercio y las manufacturas para el período 1985-1989. El crecimiento es resultado de la menor capacidad de la industria manufacturera para generar empleos y refleja un cambio hacia la terciarización<sup>17</sup> de la estructura laboral del país. Una característica importante relacionada con el

<sup>17</sup> Se dice que existe un proceso de **tercerización** cuando una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa. Esta otra empresa es una "tercera", de ahí el nombre de "tercerización" al proceso mediante el cual se le transfieren actividades. Dada la naturaleza de lo que ocurre en tales casos podríamos encontrar otro nombre para bautizar este proceso: **externalización**. La actividad que antes se desarrollaba internamente, dentro de la empresa (y que por tanto estaba "internalizada"), pasa a "externalizarse", o sea a desenvolverse en el exterior de la empresa.

aumento de los microestablecimientos es la alta participación de personal no remunerado. Rendón y Salas (1992) mencionan que la terciarización del empleo se debe a la necesidad de ingresos más que a las oportunidades de trabajo.

### Distribución Sectorial de las Empresas.

El 52 por ciento del total de las empresas registradas en el INEGI se ocupan en el sector comercio, 36 por ciento en el sector servicios y 12 por ciento en el industrial. Del total de empresas, las grandes orientan su producción en 43.7 por ciento a los servicios, 34.3 por ciento al comercio y 21.9 a la industria. Por su parte, las MPYMES orientan sus actividades en 52.1 por ciento al comercio, 35.3 por ciento a los servicios y 12.5 por ciento a la industria.

En el sector industrial, la actividad que agrupa el mayor número de unidades empresariales es el sector de alimentos, bebidas, y tabaco en donde se concentra el 34 por ciento de las empresas del sector.

### 1.3 Sistema de Clasificación de la industria alimentaria en México:

**Tabla 14 Sistema de clasificación de la Industria Alimentaria**

Clasificación	Código	Áreas
Sector	31-33	Industrias manufactureras
Subsector	311	Industria alimentaria
Rama	3112	Molienda de granos y de semillas oleaginosas
Subrama	31121	Elaboración de productos de molinería y manufactura de malta
Clase	311212	Elaboración de harina de trigo
Rama	3118	Elaboración de productos de panadería y tortillas
Subrama	31181	Elaboración de pan y otros productos de panadería
Clase	311811	Panificación industrial
Clase	311812	Panificación tradicional
Subrama	31182	Elaboración de galletas y pastas para sopa
Clase	311820	Elaboración de galletas y pastas para sopa

Fuente: Consultores Internacionales con datos de Censo Económico 2004, INEGI.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), consta de cinco niveles de agregación, sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica. El sector es el nivel más general; la clase, el más desagregado. El sector se divide en subsectores. Cada subsector está formado por ramas de actividad, las cuales se dividen en subramas. Las clases, por su parte, son desgloses de las subramas. Para el caso en particular, el sector es el 31-33 que es la industria Manufacturera y el Subsector 311, Industria Alimentaria.

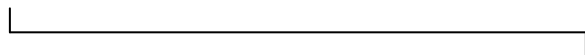
## 1.4 La Industria del Trigo

Conforme a los Sistemas de Clasificación Económica Internacional, como la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la Industria del Trigo, se considera una actividad manufacturera integrante de la División 1, que corresponde a Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco. La CIIU considera bajo la denominación de “grupo” a la Industria del Trigo, misma que esta conformada por tres subgrupos: Harina de Trigo, Pan y Pasteles, así como galletas y Pastas Alimenticias, (figura 2).

**Figura 2 GRAN DIVISIÓN INDUSTRIA MANUFACTURERA**

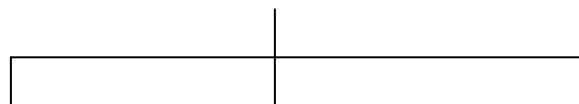
**DIVISIÓN**

I      II      III      IV      V      VI      VII      VIII      IX



**GRUPO**

**Industria del Trigo**



**SUBGRUPO**

**Harina de Trigo**

**Pan y Pasteles**

**Galletas y Pastas Alimenticias**

**CLASE CENSAL**

Molienda de Trigo

*Panaderías*

Producción de Galletas y Pastas para sopas

Panificación Industrial

Tortillas de Harina

Fuente: CANAINPA

En la Encuesta Industrial Mensual<sup>18</sup> se analizan nueve grandes grupos de actividades manufactureras. Los eslabones industriales relacionados con la Cadena Productiva del Trigo se encuentran en la División I: Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco. En esta división se encuestan 1,056 establecimientos.

<sup>18</sup> Encuesta Industrial Mensual (EIM)

Los establecimientos seleccionados en la EIM son los que generan un mayor valor de producción y que sumados en orden de importancia (por clase) aportan como mínimo el 80% del valor bruto de la producción. Dentro de la Encuesta Industrial Mensual se distinguen las siguientes actividades de la Cadena del Trigo en la División I:

- *Molienda de Trigo que incluye:* Harina de Trigo, otros productos de harina de trigo, otros productos secundarios, desechos y subproductos y otros productos no genéricos.
- *Panadería y Pastelería industrial que contempla:* Pan blanco (de caja sin tostar, de caja tostado y para hamburguesas), pan integral (de caja sin tostar), galletas dulces, pan dulce, pasteles y pastelillos y tortillas de harina.
- *Galletas y Pastas Alimenticias:* Galletas y pastas alimenticias, otros productos a base de harina, otros productos secundarios, desechos y subproductos y otros productos no genéricos.

---

La Encuesta Industrial Mensual (EIM) es elaborada por el INEGI, proporciona información sobre el comportamiento económico de coyuntura de las principales variables del sector manufacturero del país.

El campo de estudio de la EIM es el sector manufacturero, que comprende las unidades económicas dedicadas a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener nuevos productos. El producto de un establecimiento manufacturero puede estar terminado, listo para el consumo o servir como materia prima en otro proceso.

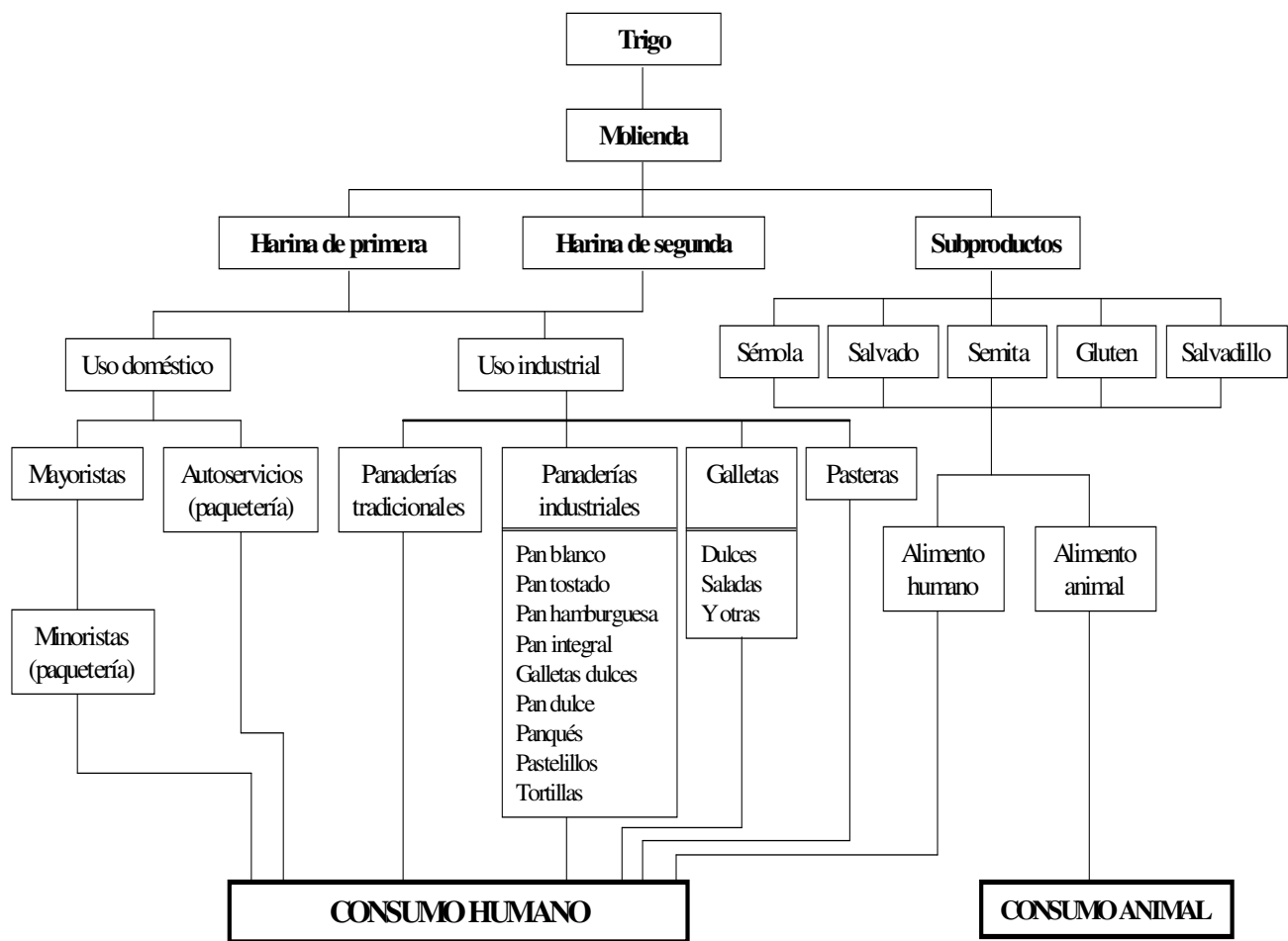
La EIM considera para el estudio del sector al establecimiento manufacturero, definido como toda unidad económica que en una ubicación única, delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combina recursos bajo un sólo propietario o control para desarrollar por cuenta propia actividades que derivan en la producción de bienes o servicios comprendidos en una sola clase de actividad económica.

Fuente: Consultores Internacionales con datos de Censo Económico 2004, INEGI.

## *Estructura Industrial de la Cadena Productiva del subsector Harina de Trigo*

### CADENA PRODUCTIVA TRIGO-HARINA-PAN, GALLETAS Y PASTAS

Figura 3



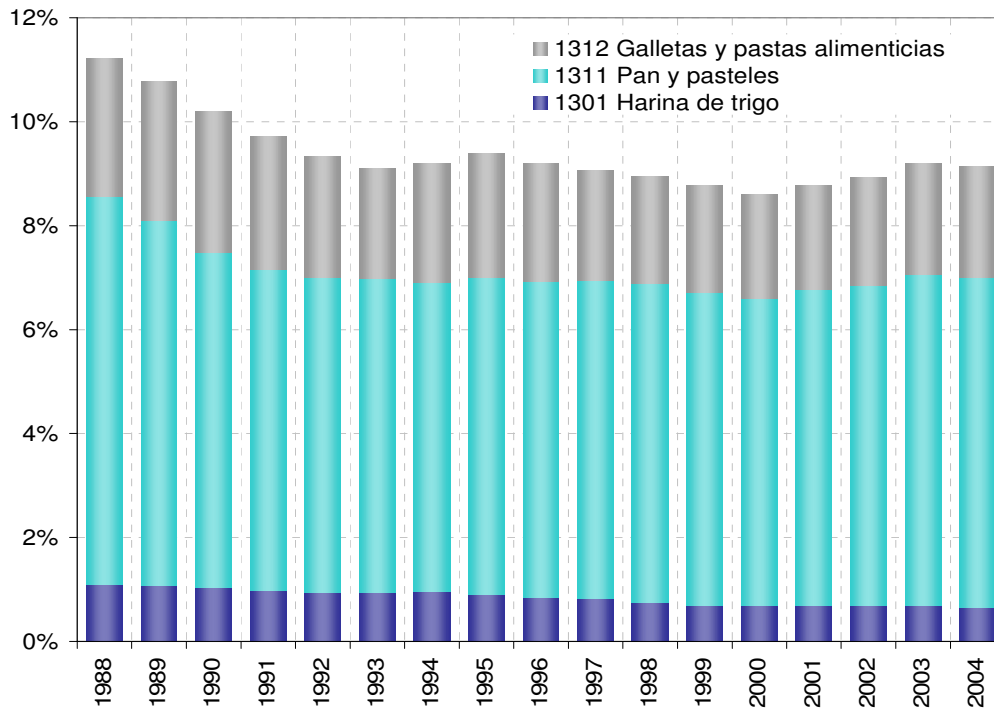
Fuente: Diagrama. GEA Grupo de Economistas y Asociados

La Cadena productiva del Trigo, de acuerdo al Sistema de Cuentas Nacionales de INEGI, está conformada por las siguientes ramas productivas:

- 1301 Harina de trigo (Molienda)
- 1311 Pan y pasteles (Panificación)
- 1312 Galletas y pastas alimenticias

De estas ramas productivas, la industria de panes y pasteles (panificación) es la que más aporta de acuerdo a su nivel de participación en la producción, le sigue la industria de Galletas y Pastas Alimenticias y por último la Molienda. (Figura 4)

**Figura 4 Valor agregado de la cadena del trigo (Porcentaje de la división de alimentos bebidas y tabaco)**



Fuente: Consultores Internacionales, S. C. con datos del Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI, 2006.

La producción de la Cadena del Trigo, en el periodo 1988 a 2004 presentó una tasa media de crecimiento de 2.2 por ciento, crecimiento explicado por el aumento en la producción de las industrias de galletas y pastas y la panificación. (Tabla 15)

**Tabla 15 Producción Bruta Total y Valor Agregado en la Industria del Pan y otros derivados del trigo en 2003**

Actividad	Producción Bruta total		Distribución Porcentual		
	Absolutos (Millones de pesos)	%	Total	Insumos	Valor Agregado Censal Bruto
Sector Manufacturas	2,732,718.0	100.0	100	66.0	34.2
Industria alimentaria	405,781.9	14.8	100	69.8	30.2
Industria del pan y otros derivados del trigo	55,968	13.8	100	60.2	39.8
Molienda de trigo	12,648	3.1	100	82.9	17.1
Galletas y pastas para sopa	9,939	2.4	100	68.6	31.4
Panificación tradicional	12,822	3.2	100	62.7	37.3
Panificación industrial	20,558	5.1	100	42.2	57.8

Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de INEGI, XVI Censo Industrial 2004.

Al analizar, la Producción Bruta Total<sup>19</sup> de la cadena del trigo aporta cerca de un 14 por ciento a la industria alimentaria, siendo los eslabones de panificación los de mayor contribución. Desde el punto de vista de los componentes de la Producción Bruta, es la panificación industrial la que está conformada con mayor participación de valor agregado en su producción, por encima de la media de la industria alimentaria y del sector manufacturero.

<sup>19</sup> Por Producción Bruta Total se entiende el valor de todos los bienes y servicios producidos y comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades durante el año de referencia, comprendiendo el valor de los productos elaborados, las obras ejecutadas, los ingresos por la prestación de servicios, el alquiler de la maquinaria y equipo y otros bienes muebles e inmuebles, el valor de los activos fijos producidos para uso propio, y el margen bruto de comercialización, entre otros. Incluye la variación de existencias de productos en proceso. En cuanto al Valor Agregado Censal Bruto se refiere al valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo por la actividad creadora de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica. El Valor resulta de restar a la producción bruta el total del consumo intermedio, y se le dice bruto porque no se ha deducido el consumo del capital fijo. Fuente: INEGI, Censo Industria 2004.



## Evolución de la cadena productiva

Los aspectos productivos de la cadena trigo-harina-pan, galletas y pastas en términos cuantitativos fueron los siguientes: (Tabla 16)

### PRINCIPALES INDICADORES PRODUCTIVOS DE LA CADENA (Crecimientos porcentuales)

**Tabla 16**

	Trigo		Molienda de trigo		Galletas y pastas		Panadería industrial	
	1994-2002	2002	1994-2002	2002	1994-2002	2002	1994-2002	2002
Producción								
Volumen	-2.5	0.7	-1.4	0.7	2.3	2.7	5.4	7.9
Valor real	-5.9	4.8	-1.3	4.8	0.2	3.1	4.6	5.6
Precio real	-3.4	-0.4	-0.3	1.0	-2.1	0.1	-0.7	-2.0

FUENTE: EIM, INEGI y SAGARPA.

Así, desde la óptica cualitativa, la evolución en 1994-2002 puede evaluarse de la siguiente manera (Tabla 17)

**Tabla 17**

Eslabón	Evolución 1994-2002
Trigo	Desfavorable (en la producción nacional); favorable (en la oferta total)
Harina	Moderadamente desfavorable
Panadería industrial	Muy favorable
Panadería tradicional	No existía información para evaluarla
Galletas y pastas	Moderadamente favorable

No obstante, en 2002 se registró una mejoría productiva en todos los eslabones de la cadena: moderada en trigo y molienda; favorable en galletas y pastas; y muy favorable en la panadería industrial. Ello se corrobora al analizar el comportamiento de los precios relativos de la cadena productiva, que constituyen las señales del mercado para la asignación de recursos. Mientras que el precio relativo del trigo se ha deteriorado –en particular, a partir de 1996–, así como los de los subproductos de la molienda y los correspondientes a galletas y pastas, los correspondientes a la panadería industrial han aumentado (con excepción del pan dulce).

## 1.5 Principales Características Económicas de Productos de Trigo:

### Harina, Panes y Pastas y Galletas

#### A) CLASE: Molienda de Trigo

#### Unidades Económicas y Distribución Geográfica

En los últimos años el número de unidades económicas en la elaboración de harina de trigo ha sufrido variaciones mínimas. Actualmente se tienen contabilizados 93 establecimientos, 46% de ellos se concentran en cinco entidades federativas; Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Jalisco y Sonora. Cabe señalar que estas entidades se ubican en las cercanías de los principales centros de consumo de harina.

(Tabla 18)

**Tabla 18** México: Unidades Económicas en la elaboración de Harina de Trigo, 2003-2005 (Número de establecimientos).

Año	Número
2003	94
2004	97
2005	93

Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del estudio Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2006 y Directorio Nacional de la Industria Molinera de Trigo, 2005, proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT)

No obstante, un problema de la industria de la molinería es el hecho de que aunque se encuentra cercana a los centros de consumo, se mantiene alejada de las principales zonas de producción de grano que se ubican en la zona noroeste del país.

Debe resaltarse que la molinería es un sector maduro en México. Las principales empresas representantes de esta industria cuentan en promedio con más de 50 años de operación, están industrializadas y por el número de trabajadores que poseen pueden clasificarse dentro del grupo de empresas medianas.(Tabla 23)

Tabla 19 Unidades Económicas y Valor de la elaboración de Harina de Trigo, 2005 (Número de establecimientos y porcentaje de participación en el total).

Estado	Número de Unidades	Participación en el total de las Unidades	Valor de los de productos elaborados (miles de pesos)/1	Participación en el total del valor de los productos
AGUASCALIENTES	1	1%	153,042	1%
BAJA CALIFORNIA	3	3%	227,561	2%
BAJA CALIFORNIA SUR	0	0%	48,654	0%
CAMPECHE	1	1%	97,627	1%
COAHUILA	6	6%	288,073	2%
COLIMA	0	0%	52	0%
CHIAPAS	1	1%	75,485	1%

Estado	Número de Unidades	Participación en el total de las Unidades	Valor de los de productos elaborados (miles de pesos)/1	Participación en el total del valor de los productos
CHIHUAHUA	4	4%	246,601	2%
DISTRITO FEDERAL	11	12%	2,785,356	23%
DURANGO	2	2%	164,886	1%
GUANAJUATO	9	10%	899,620	7%
GUERRERO	1	1%	63,612	1%
HIDALGO	1	1%	15,690	0%
JALISCO	9	10%	807,722	7%
MÉXICO	7	7%	1,494,737	12%
MICHOACAN	6	6%	280,291	2%
MORELOS	0	0%	416	0%
NUEVO LEON	4	4%	883,987	7%
OAXACA	0	0%	-	0%
PUEBLA	6	6%	1,314,669	11%
QUERÉTARO	2	2%	3,284	0%
SAN LUIS POTOSÍ	2	2%	72,892	1%
SINALOA	5	5%	431,454	4%
SONORA	8	9%	898,715	7%
TABASCO	0	0%	208	0%
TAMAULIPAS	0	0%	6,087	0%
VERACRUZ	4	4%	682,214	6%
YUCATAN	1	1%	207,184	2%
ZACATECAS	0	0%	2,929	0%
TOTAL	94	100	12,153,048	100

Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del estudio Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2006 y Directorio Nacional de la Industria Molinera de Trigo, 2005, proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT) y Censo Industrial 2004, INEGI.

El dato corresponde al resultado del Censo Industrial 2004, INEGI.

La producción de harina se concentra en las grandes zonas urbanas, no en los estados productores del grano. Las cinco entidades con mayor número de molinos de trigo son: el Distrito Federal, Guanajuato, Jalisco, Sonora y el Estado de México. Mientras que los cinco estados con mayor producción de trigo en el país son: Sonora, Baja California, Guanajuato, Sinaloa y Michoacán. Lo anterior nos indica que las molindas de trigo se concentran en las zonas de consumo, no en las zonas productoras del grano.

No obstante, el contar con un significativo número de unidades productoras, no refleja necesariamente un aporte significativo al valor de la producción. De acuerdo al Censo Industrial 2004, es en las entidades del Distrito Federal, México y Puebla donde se concentra el 46 por ciento del valor de los productos elaborados, entidades que en número de unidades alcanzan el 25 por ciento.

## Empleo y Remuneraciones

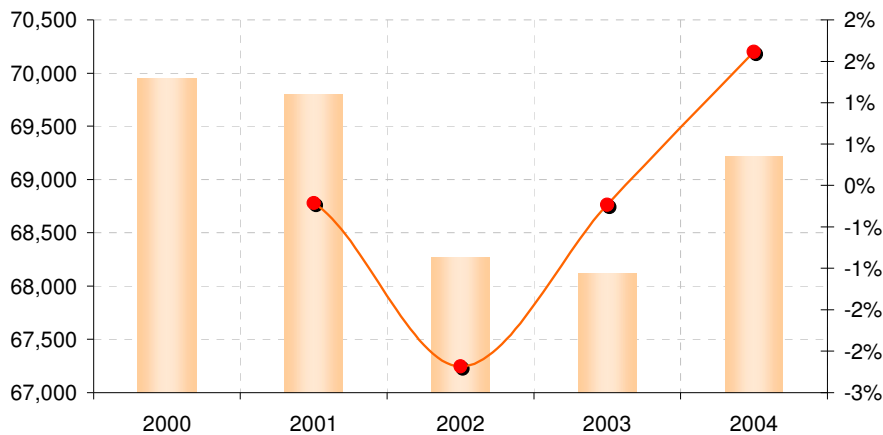
En la elaboración de harina de trigo, el personal ocupado promedio durante el periodo 2000-2004 fue de 69,032 personas, observándose un mínimo crecimiento en este periodo. (Figura 5)

Personal Ocupado en la elaboración de Harina de Trigo, 1999-2005

Personas

**Figura 5**

PO ● Crecimiento

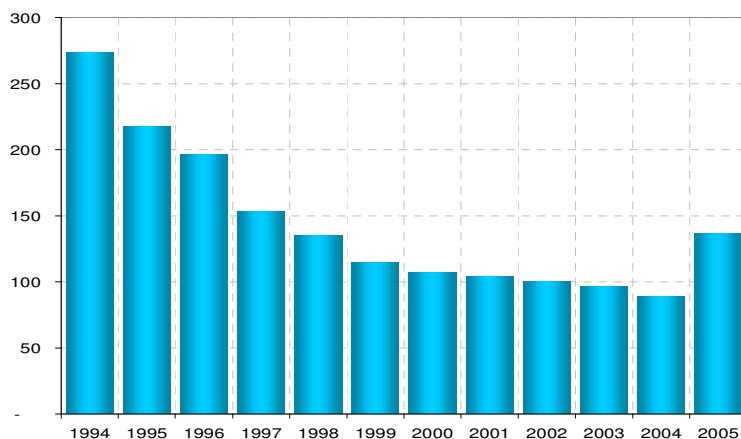


Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del estudio Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2006, proporcionado por la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT).

En el caso de las remuneraciones al personal ocupado, expresadas en índices, se distingue un crecimiento de las remuneraciones, tras un periodo de diez años de tasas de crecimiento negativas. Esta tendencia sigue a la de la economía en general donde por efectos de la inflación y del desajuste económico experimentado entre 1994 y 1996, el poder adquisitivo promedio se redujo sustantivamente. (Figura 6)

Fig. 6. Remuneraciones Promedio en la elaboración de Harina de Trigo, 1994-2005.

(Índice A Precios De 2002)

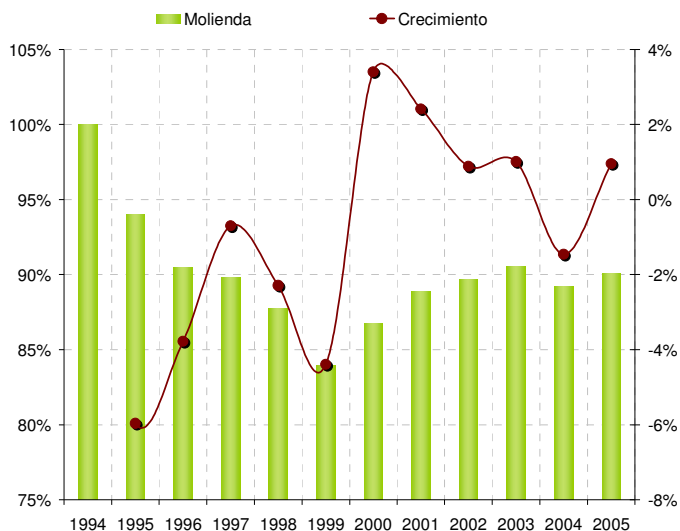


Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

## Producción y Comercio Exterior

Con base en datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su Encuesta Industrial Mensual, el volumen de producción nacional de harina de trigo presenta una tendencia a la baja, tan sólo en el periodo 1994-2004, la producción se redujo 9% y en el año 2005 se logró un crecimiento de apenas 1%. (Figura 7)

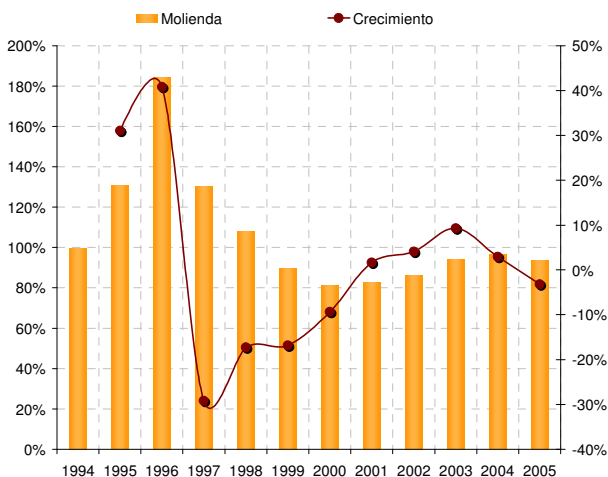
Fig. 7. Volumen de producción de harina de trigo: (índice y crecimiento).



Fuente: Consultores Internacionales, a.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

Por su parte, la tendencia decreciente del volumen de producción de harina<sup>20</sup> se refuerza con la disminución del valor de la producción, tan sólo en el año 2005 este rubro registró un decrecimiento de 3.2 por ciento. (Figura 8)

Fig. 8 Valor de la producción de harina de trigo: índice y crecimiento).

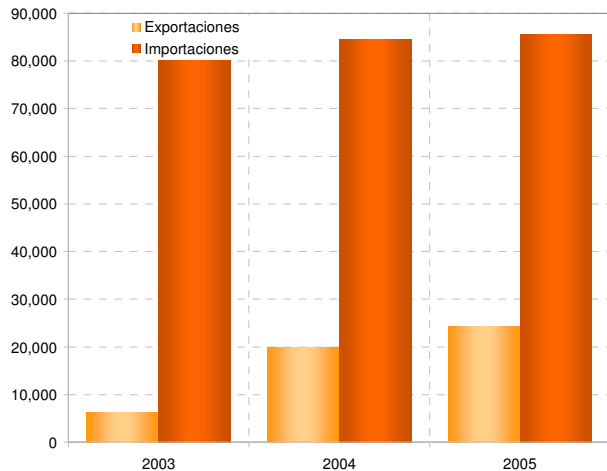


Fuente: Consultores Internacionales, a.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

<sup>20</sup> En el proceso de transformación del trigo se generan dos tipos de harinas; la Tipo A o panificable con tres grados de calidad (estándar, fina y extrafina) y la Tipo B o sémolas (no panificables), entre las que se incluyen las harinas especiales para elaborar pastas. El principal tipo de harina que se produce en México es la denominada "harina de primera", la cual representa el 73.23% de la total producida durante el periodo 1994-2005.

El volumen de importación y exportación de harina de trigo presenta una tendencia creciente, tan sólo en el periodo 1994-2004, las importaciones se incrementaron 206 por ciento, mientras que las exportaciones crecieron 266 por ciento. (Figura 9)

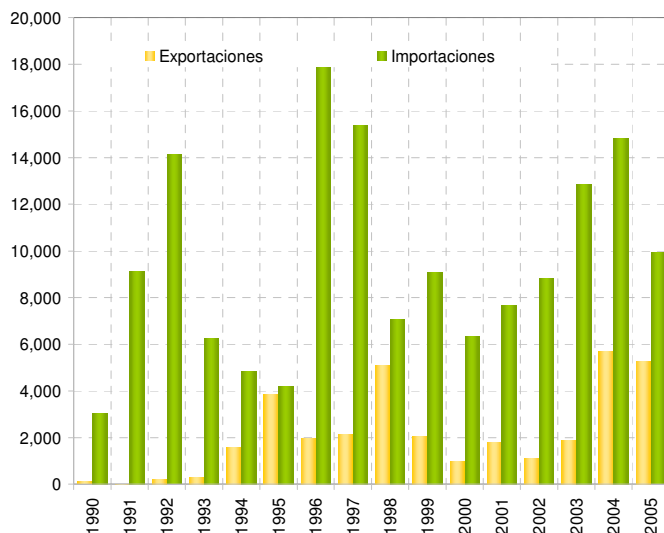
Fig. 9 Importaciones y exportaciones de harina de trigo, 2003-2005: toneladas.



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del estudio Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2006, proporcionado por la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT).

Pese a que el crecimiento de las exportaciones de harina de trigo fue mayor al de las importaciones en este periodo, el volumen de importación de harina de trigo continúa siendo 3.5 veces mayor que el de exportación. Sin embargo, el volumen de importación de harina representó sólo alrededor del 2% de la producción nacional entre 2003 y 2005. (Figura 10)

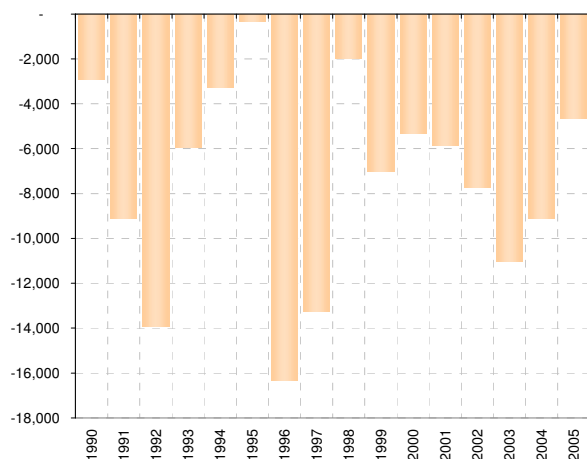
Fig. 10. Importaciones y exportaciones de harina de trigo, 1990-2005: Miles de dólares.



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) de la Secretaría de Economía (SE), 2006.

El comportamiento de la balanza comercial es un claro reflejo de la competitividad de las importaciones de harina de trigo, puesto que se observa una tendencia creciente del déficit. En este rubro el mercado de trigo responde a efectos de la política monetaria que ha sostenido el poder adquisitivo del peso en el extranjero, posibilitando que las importaciones sean baratas en comparación de la producción nacional. (Figura 11)

Fig. 11. Balanza comercial de harina de trigo, 1990-2004: valor en millones de pesos constantes a precios de 2002 y crecimiento.



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) de la Secretaría de Economía (SE), 2006.

## B) CLASE: Panadería

### Unidades Económicas y Distribución Geográfica

En la industria de la panificación, de acuerdo a datos del Censo Económico publicado por el INEGI, las unidades económicas han crecido apenas 0.01% desde 1999. Este escaso crecimiento, muestra que el mercado de la panificación estaría siendo reemplazado por las tiendas de conveniencia y autoservicios.

Tabla 20 México: Unidades Económicas en la Industria del Pan (Número de establecimientos)

Clasificación	Industria	1999	2004
311811	Panificación Tradicional	27,031	26,690
311812	Panificación Industrial <sup>21</sup>	3,161	3,504
	TOTAL	30,192	30,194

Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos de los Censos económicos, INEGI, 1999 y 2004.

<sup>21</sup>*Panificación industrial* -La infraestructura requerida para llevar a cabo el proceso productivo de la panificación industrial (clase 311811) es distinta a la de la panificación tradicional, ya que la primera precisa de una planta industrial, mientras que la *panificación tradicional* (clase 311812) se lleva a cabo en establecimientos por lo regular pequeños.

Otra diferencia es que generalmente las panificadoras industriales distribuyen sus productos a establecimientos comercializadores y las panaderías tradicionales usualmente elaboran sus productos y los venden en forma directa al público. La diferencia en la distribución regular dio pie a que algunos entrevistadores clasificaran erróneamente en la panificación industrial panaderías tradicionales que además de vender su pan directamente al público, lo distribuyen a tiendas y otros establecimientos.

En base a esto se aclara que dentro de la clasificación de panificación industrial están incluidas empresas como Bimbo y todas aquellas empresas que se encuentran en proceso de industrialización.

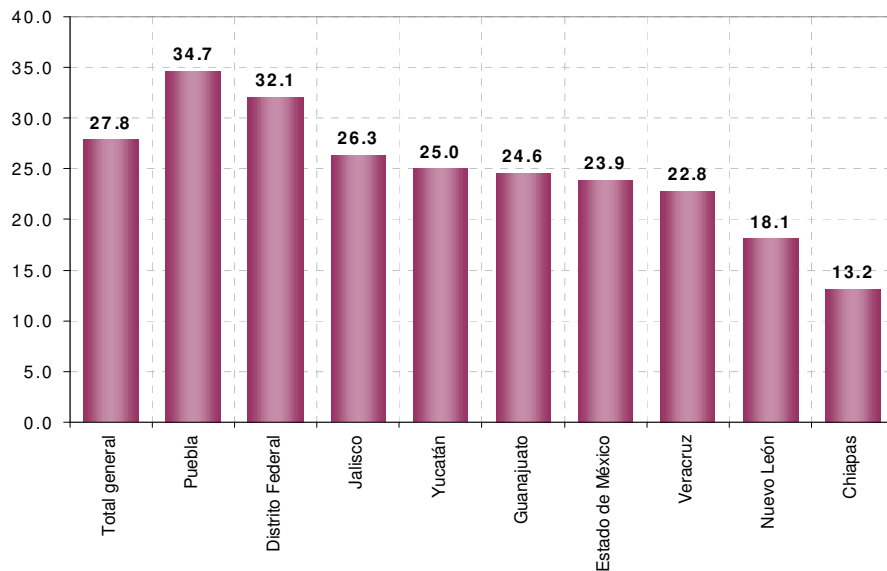
Fuente: Consultores Internacionales S.C.

Los establecimientos dedicados a la panificación industrial se ubican principalmente en los estados de México, Sonora, Coahuila y Nuevo León, en estas entidades se concentra el 40% de la producción industrial de pan. Cabe señalar la ubicación estratégica de estos establecimientos, ya que se encuentran cercanos a los centros de producción de harina.

Por otra parte, el sector de la Panificación Tradicional es el más extendido de la Cadena Productiva del Trigo en el territorio nacional, aunque al tratarse de la elaboración de productos finales o terminados, claramente hay una mayor concentración en las entidades más pobladas de la República Mexicana. Es en el Estado de México, Veracruz, Puebla y Distrito Federal, junto con Michoacán, Jalisco y Guanajuato (en total siete entidades) donde se produce el 55% del pan tradicional.

Asimismo, la panificación tradicional se caracteriza por ser un sector sumamente atomizado y conformado principalmente por micro y pequeñas empresas. No obstante, la mayoría de las empresas dedicadas a la panificación tradicional cuentan con muchos años de experiencia en el sector. (Figura 12)

Fig. 12. Sector panificación tradicional, edad de la empresa (Promedio)



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con base en la Encuesta de la Situación Actual y Perspectivas de las Panaderías, Febrero 2006.

### Empleo y Remuneraciones

El eslabón de panificación es un sector importante en la generación de empleos del país. El promedio se ubica en 6 personas por unidades. En las tradicionales, este sector está conformado en su mayoría por micros y pequeñas empresas. (Tabla 21)

Tabla 21

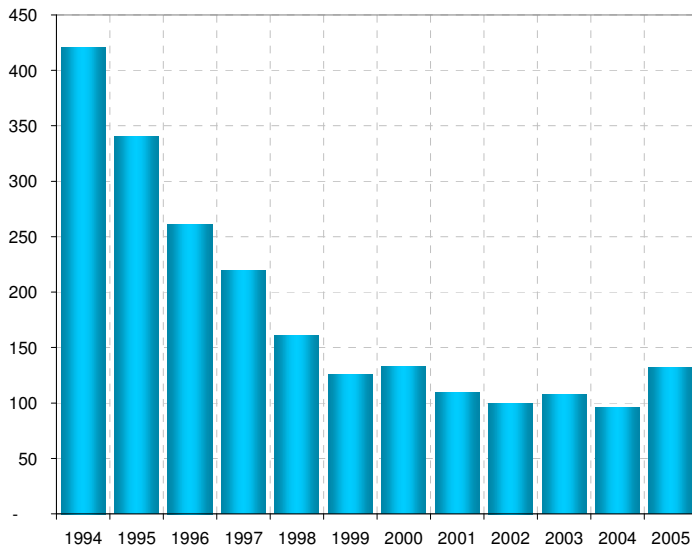
Industria	1999	2004
<b>Panificación Tradicional</b>	107,425	108,707
<b>Panificación Industrial</b>	39,434	35,252

Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos de los Censos económicos, INEGI, 1999 y 2004.



Se observa que en los últimos años ha habido una pérdida del número de empleos, asimismo disminuyó el nivel de las remuneraciones en cerca de 69 por ciento. En una década se replicó la tendencia de la economía en los diversos componentes del sector. (Figura 13)

Fig. 13. Índice de remuneraciones promedio en la elaboración de panadería y pastelería (1994-2005)



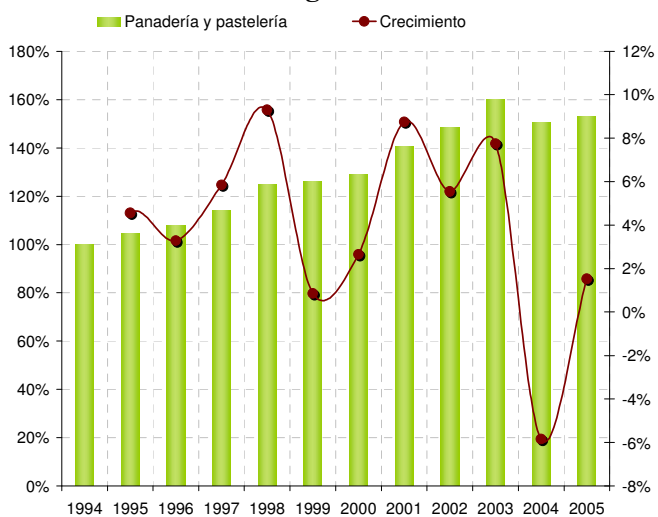
Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

### Producción y Comercio Exterior

En cuanto al volumen de producción de la industria de la panificación, la tendencia que se presenta es de un continuo crecimiento, en el periodo 1994-2005 el crecimiento promedio anual fue de 3.9 por ciento. Sin embargo tras un crecimiento de 8 por ciento en el volumen de producción en 2003, en los dos años subsiguientes se presenta una disminución de 4 por ciento. (Figura 14)

Volumen de producción de panadería y pastelería: crecimiento e índice 1994 -2005.

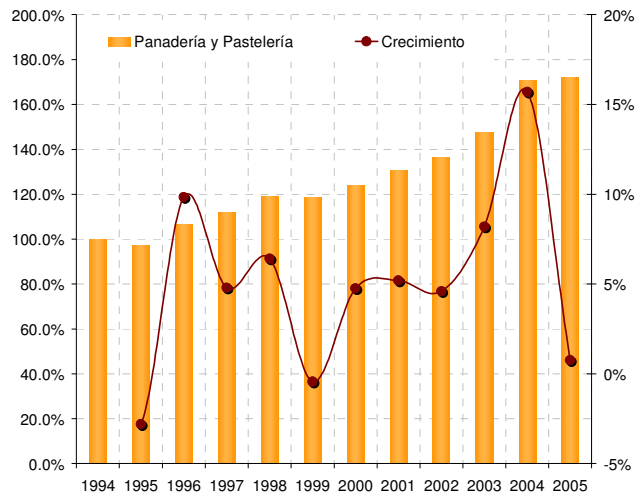
Figura 14



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

A pesar que el volumen de producción de la industria de la panificación no ha crecido a tasas elevadas, el valor de la producción en el mismo periodo muestra un crecimiento de 72 por ciento, es decir un crecimiento promedio anual de 5.1 por ciento.(Figura 15)

**Fig. 15.** Valor de la producción de panadería y pastelería Industrial: crecimiento y índice 1994-2005



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

Visto por productos, se observa que aquellos que han presentado el mayor dinamismo en la última década han sido el pan blanco para hamburguesas, el pan dulce y el pan integral de caja, pese a que éste pierde dinamismo en años recientes. Estos movimientos de la producción, reflejan las preferencias de los consumidores que por una parte demandan comidas rápidas como las hamburguesas y por otra también exigen productos más saludables como los integrales. (Tabla 21)

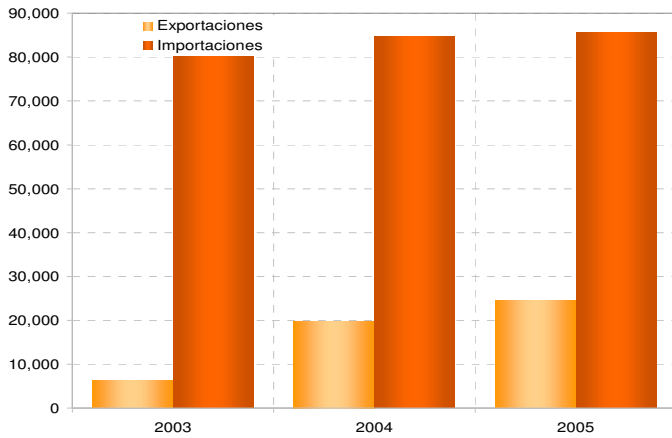
**Tabla 22 México: Producción de pan y panadería industrial en toneladas (índice 1994=100), 1994-2005**

	Pan blanco de caja sin tostar	Pan blanco de caja tostado	Pan blanco para hamburguesas	Pan integral de trigo de caja sin tostar	Galletas dulces	Pan dulce	Panqués	Pastelillos recubiertos
1994	100	100	100	100	100	100	100	100
1995	98	138	99	123	94	125	100	78
1996	94	139	89	124	104	136	90	82
1997	92	129	94	143	120	146	105	77
1998	96	151	107	141	152	157	121	82
1999	96	177	121	134	150	156	121	87
2000	95	196	141	153	128	160	122	96
2001	108	172	160	175	137	167	136	102
2002	118	160	171	189	143	170	160	104
2003	127	186	198	211	159	178	159	113
2004	99	71	159	178	290	171	238	99
2005	107	100	175	160	282	171	231	105

Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de INEGI, Encuesta Industrial Mensual varios años.

Respecto al volumen de importación y exportación de la panificación, se aprecia una tendencia creciente. El volumen de exportación creció 283% de 2003 a 2005, mientras que el crecimiento de las importaciones fue de 7% en el mismo periodo. Empresas como Grupo Bimbo tienen mucho que ver con estos resultados. (Figura 16)

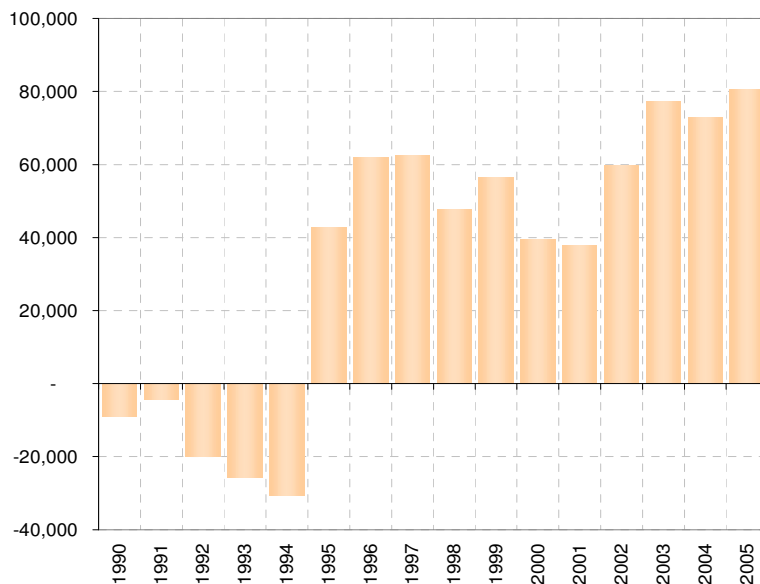
Fig. 16. Importaciones y exportaciones de panadería y pastelería industrial: Toneladas



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del estudio Riesgos y Oportunidades para la Industria Harinera, 2006, proporcionado por la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT)

A partir de 1995 la balanza comercial de la industria de la panificación muestra un superávit, reflejo de la competitividad de las exportaciones mexicanas. (Figura 17)

Fig. 17. Balanza Comercial de panadería y pastelería industrial: (Valor en millones de pesos constantes a precios de 2002 y crecimiento)



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) de la Secretaría de Economía (SE), 2006.

### C) CLASE: Galletas y Pastas Alimenticias

#### Unidades Económicas y Distribución Geográfica

La producción de pastas y galletas se realiza especialmente en la zona centro del país y el Bajío donde se concentra la producción nacional, aunque también hay una presencia no despreciable de este giro en el estado de Nuevo León con 4%. (Figura18)

Fig. 18. Entidades con mayor presencia de la industria de galletas y pastas



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con base en los Censos Económicos 2004, INEGI

La concentración de las unidades en estas regiones, va en consonancia con el aporte de estas entidades a la producción, toda vez que el Distrito Federal, Hidalgo, Puebla, México, Jalisco y Guanajuato, representaron el 69.2 por ciento de la producción bruta total en la elaboración de galletas y pastas, de acuerdo a las cifras del Censo Industrial 2004. Nuevo León se ubicó con un aporte del 18.7 por ciento, siendo la segunda entidad más importante después del Distrito Federal (27.5%) y seguida muy de cerca por México (17.8%). La concentración del 64 por ciento en estas tres entidades, revela que no necesariamente esta actividad presenta como patrón una distribución de acuerdo a la densidad poblacional. En ese sentido, parte de su éxito radica en sus sistemas de distribución.

#### Empleo y Remuneraciones

De acuerdo a cifras de la Asociación Mexicana de Industriales de Galletas y Pastas, el personal ocupado en esta industria ha mantenido un comportamiento estable para los años 1999 y 2004.

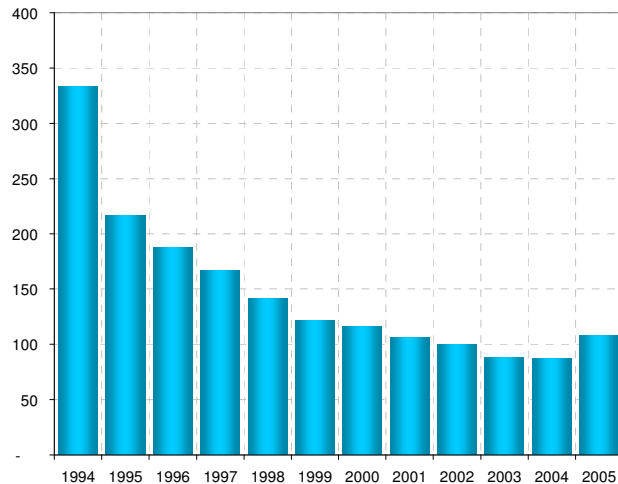
Tabla 23 México: Personal ocupado en la elaboración de galletas y pastas, 1999 y 2004 (Número de personas)

Industria	1999	2004
Elaboración de Galletas y Pastas	32,105	32,018

Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos suministrados por AMEXIGAPA, mayo 2006.

En cambio las remuneraciones para el personal ocupado de la industria de galletas y pastas, mostraron una tendencia a la baja durante el mismo periodo. Sin embargo, se aprecia una tendencia creciente en los últimos años, producto de la recuperación del eslabón. (Figura 19)

Fig. 19. Remuneraciones promedio en la elaboración de galletas y pastas, 1994-2005: Índice a precios de 2002.

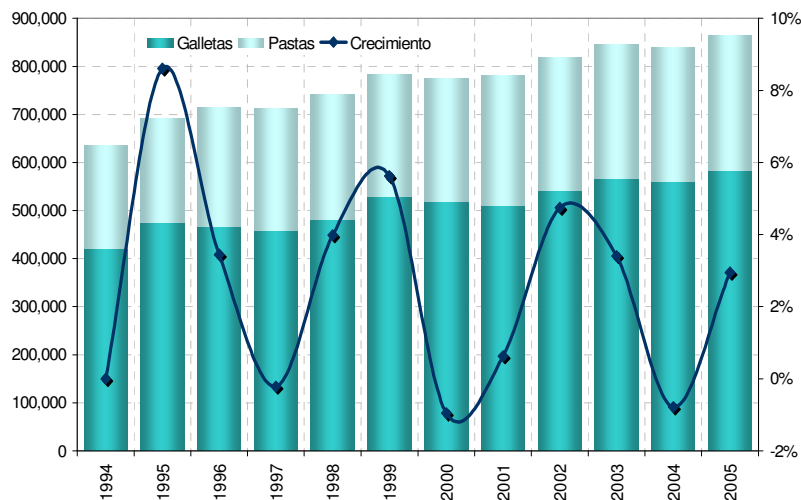


Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

## Producción y Comercio Exterior

En la industria de galletas y pastas alimenticias, las galletas conforman el 68 por ciento, mientras que las pastas el 32 por ciento restante. En esta industria la tendencia del volumen de producción ha sido hacia la alza, la tasa media de crecimiento anual reportada para este sector en el periodo 1994-2005, ha sido de 2.8 por ciento. (Figura 20)

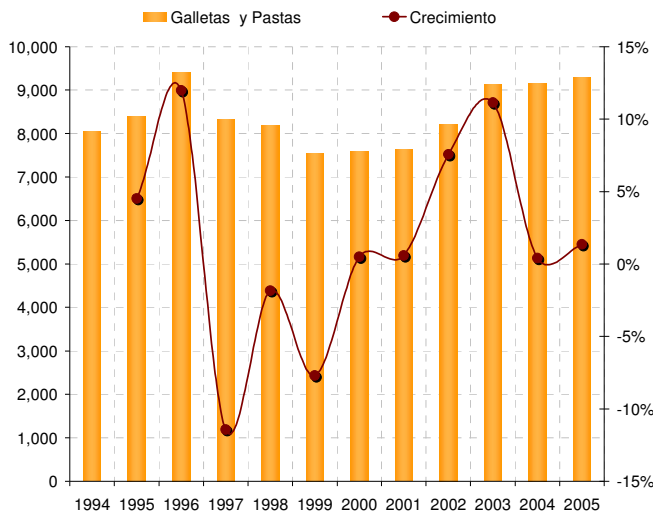
Fig. 20. Producción de galletas y pastas, 1994-2005: (toneladas y crecimiento)



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de AMEXIGAPA, junio 2006

El crecimiento de este sector se explica por el incentivo de las grandes empresas a invertir en el desarrollo de nuevos productos, que satisfagan las necesidades de los consumidores del siglo XXI. Estos nuevos productos tienen que ver con la salud del consumidor, de tal manera que se han creado productos más saludables y bajos en calorías. (Figura 21)

Fig. 21. Producción de galletas y pastas: (Valor en millones de pesos constantes a precios de 2002 y crecimiento).

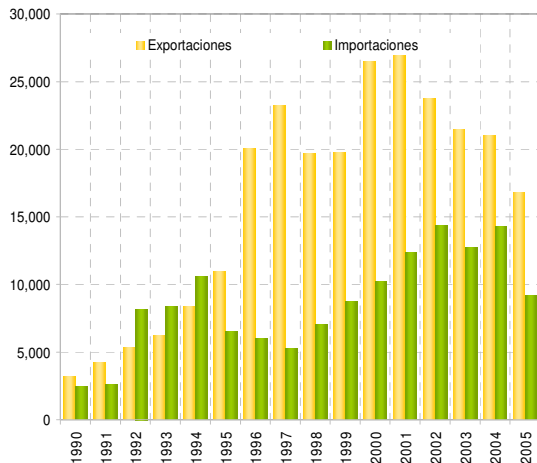


Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la Encuesta Industrial Mensual, INEGI, varios años.

Por su parte, la tendencia que viene mostrando el comercio exterior de pastas, es un constante incremento en el volumen de exportación de pastas, tan sólo en el periodo 2003-2005 se incrementaron 45%, mientras que el volumen de importación descendió 10%. Sin embargo las estrategias de competitividad deben estar orientadas a incrementar la presencia en el mercado interno, para hacer de la pasta un plato principal completamente saludable y de alto contenido nutritivo.

El comercio exterior de la industria de pastas, muestra por un lado una tendencia decreciente de las exportaciones mexicanas y por el otro un aumento de las importaciones de este producto, pese a ello las exportaciones de pastas mexicanas continúan estando por arriba de las importaciones, (Figura 22).

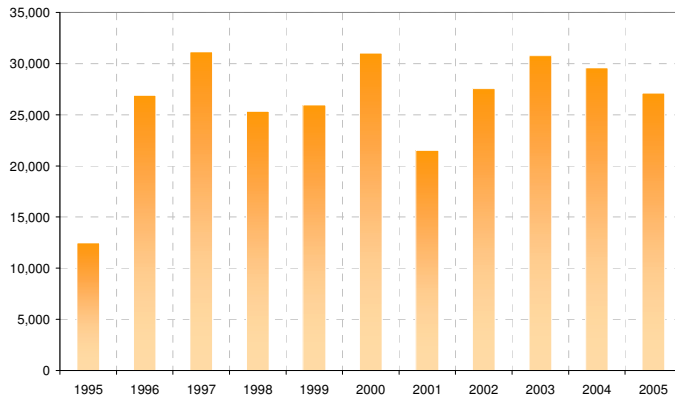
Fig. 22 Importaciones y exportaciones de pastas, 1990-2005: (Miles de dólares).



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) de la Secretaría de Economía (SE), 2006.

Al analizar el comercio por volumen, se observa que si ha habido un crecimiento: de 12,484 toneladas que se exportaban de pastas en el año 1995, al transcurrir un década se pasó a 27,132 toneladas; esto revela más bien una caída en el valor de la exportación, explicado entre otros factores, por el tipo de cambio. En términos relativos las exportaciones de pastas no son significativas, para el año 2005 sólo alcanzaron el 1 por ciento de la producción total. (Figura 23)

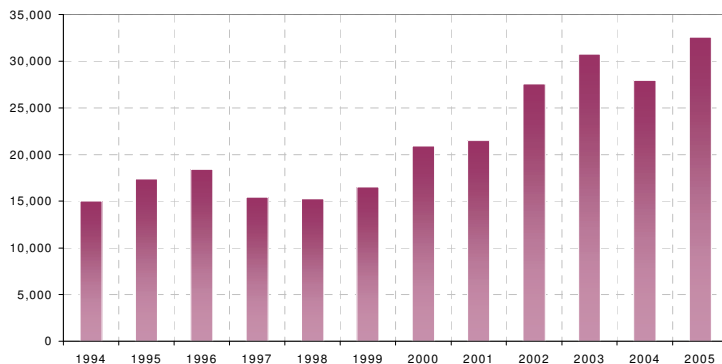
**Fig. 23.** Exportaciones de pastas, 1995-2005: (Toneladas)



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos proporcionados por AMEXIGAPA., junio de 2006

Análisis similar pueda hacerse para el caso de las exportaciones de galletas, que de 17,337 toneladas en 1995 pasaron a representar casi el doble para el año 2005: 32, 579 toneladas. No obstante, en términos relativos representaría para el año 2005 un 5.5 por ciento de la producción nacional, situación que refleja la alta participación de la producción nacional de galletas para el mercado interno.

**Fig. 24.** Exportaciones de galletas, 1994-2005: Toneladas.



Fuente: Consultores Internacionales S.C. con datos proporcionados por AMEXIGAPA, junio de 2006

Tomando en cuenta el eslabón completo, se aprecia que la tendencia del comercio exterior de la industria de galletas y pastas, muestra que las importaciones de estos productos crecerán por encima de las exportaciones, como producto del decremento de la competitividad de las empresas mexicanas. Ante estas tendencias, se requieren estrategias para mejorar el posicionamiento de los productos nacionales y hacerlos más atractivos ante las demandas del binomio salud-alimentación.

## 1.6 Tendencias del Sector a Nivel Internacional

### Tendencias demográficas

La industria y las tecnologías alimentarias han propiciado que gran parte de la población mundial, especialmente las que habitan en medianas y grandes ciudades de ingresos medios, tenga la oportunidad de acceder a diversos productos y elegir entre una amplia gama de posibilidades en su alimentación. Lo anterior es debido al incremento de los canales de comercialización, de las estrategias de marketing y de los adelantos tecnológicos que conlleva a ser más independientes de la estacionalidad.

Bajo ésta situación industrial y comercial se tiende a la homogeneización alimentaria; entendida por una parte por la carencia de variedad en la dieta y por otro, por la similitud que va adquiriendo la alimentación en diferentes países. La alimentación en los grandes conglomerados urbanos, viene marcada por el tiempo y el espacio de las ciudades; por el ritmo laboral, las distancias y el tráfico automotor entre el hogar y el lugar de trabajo; además, por el crecimiento de la demanda de alimentos fáciles de preparar o listos para comer, que pasan a ser los más convenientes, y también por la explosión de los restaurantes de comidas rápidas, que se caracterizan por la eficacia, rapidez, higiene, cartas inalterables y precios accesibles para casi todos los niveles socioeconómicos, hasta para el medio-bajo.

Las tendencias en la alimentación empiezan a marcar sus efectos dentro de la cadena productiva del trigo. Dado que existe una relación entre salud y alimentación, en contrapartida con la explosión de enfermedades como la obesidad, la diabetes o los altos niveles de colesterol. Las cuales serían percibidas como factores de riesgo por contraer relacionadas con una dieta inadecuada.

En todos los países desarrollados, por la misma dinámica demográfica y socioeconómica, se aprecia un crecimiento de la demanda de productos saludables, más aún ante las expectativas del aumento de la población senescente.

De acuerdo a informes de AC, Nielsen Global Services<sup>22</sup> de las siete categorías que registraron crecimientos en ventas, de dos dígitos en el 2004, bebidas a base de soya, yogures líquidos, huevos, cereales/muesli/barras de fruta, bebidas deportivas energéticas, sustitutos de la azúcar y comidas completas refrigeradas; todas, excepto la última categoría, están relacionadas con la percepción que tienen los consumidores de la salud o la dieta.

En los productos saludables, las *bebidas a base de soya* presentaron los mayores valores de venta en Japón y Estados Unidos, con tasas de crecimiento 2003-2004 del 71% y 17% respectivamente, seguidas de una alta popularidad en Alemania y Reino Unido; éxito que no sólo debe atribuirse a las bondades saludables que le imputan a la soya, sino al éxito de la mercadotecnia de estos productos que se ofrecen en envases convenientes de tamaño personal.

Esta búsqueda de dietas saludables en los países desarrollados estaría afectando el consumo de productos de trigo. De acuerdo al estudio citado de AC Nielsen, la categoría de pan, pastas y cereales (Carbohidratos No Dulces) registró en sus ventas, entre 2003 y 2004, una tasa de crecimiento de 2% en el promedio de las regiones estudiadas y 1% para Estados Unidos, mientras los Cereales/Muesli/Barras de Fruta crecían a 14%.

En síntesis, los factores demográficos que están marcando las tendencias de la población en los países desarrollados, pasan a ser agentes de cambio de las dietas de los habitantes de esas naciones.

---

<sup>22</sup> ACNielsen is the world's leading marketing information company. Offering market research and services in more than 100 countries.

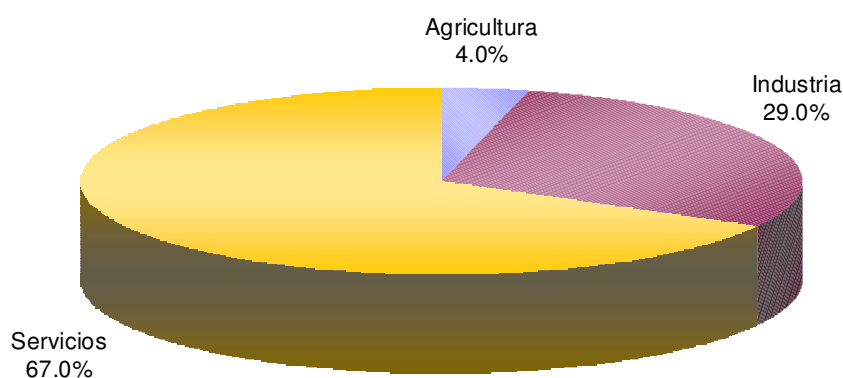


## Tendencias económicas

Una característica dominante es la denominada “terciarización” de la economía, donde el predominio de los servicios (comunicación, transporte, servicios personales, ente otros) junto con el comercio, son los que dominan la generación de valor agregado y son las áreas que aportan de modo sostenido el empleo del mundo. Este predominio de las actividades relacionadas con el intercambio y el consumo de bienes y servicios, conlleva a que la producción industrial y las actividades primarias sean cada vez menos importantes para los empresarios y los gobiernos.

Si bien es cierto que la gran empresa de clase mundial se ha consolidado en los terrenos de la manufactura, también se puede observar que las nuevas multinacionales se robustecen a partir de las actividades relacionadas con la comercialización, el marketing, la información y la comunicación. En estas últimas áreas de actividad predomina el capital del conocimiento, el *cerebro de obra*, por encima de la *mano de obra* (Figura 25).

Fig. 25. Mundo: evolución de la composición del PIB mundial, 2004 (porcentaje)



Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de la División de Estadísticas de las Naciones Unidas, 2006

Esta tendencia es de vital importancia para el sector alimenticio, especialmente para los productos de trigo, toda vez que gran parte de los esfuerzos para mantener y aumentar el consumo deben centrarse en las áreas de comercio y servicios, robusteciendo la logística de distribución, resaltando la imagen y la atención al cliente en el punto de venta y ofreciendo información nutricional de los productos, de esta manera se podría enfrentar con mayor sustento la competencia de otros cereales y/o productos sustitutos o complementarios de los productos de trigo. No obstante, la tercerización no quiere decir que pierda importancia la producción manufacturera; por el contrario, ésta enfrenta un paradigma que se sostendrá en las siguientes tres décadas: la producción a través de la red mundial de valor. Esta red universal se teje a través de la estrategia de la producción masiva para la atención de mercados mundiales, promoviendo altos niveles de productividad y la reducción sostenida de todos los costos.

El enfoque actual de producción para un consumidor universal, procrea y refuerza la tendencia de la estandarización del consumo y la homogenización de los consumidores, acaso diferenciados por su edad y sexo, pero encaminados a la disminución de sus arraigos culturales. Si bien es una tendencia que puede ser reversible mediante estrategias que refuercen la cultura culinaria de cada país, y especialmente de sus regiones, que resalte el valor de patrimonio cultural de la cocina, también requiere respuestas inteligentes que hagan de la homogenización una oportunidad para que las empresas de la cadena productiva del trigo realicen cambios en las estrategias de los negocios y los orienten a las mejores prácticas productivas y gerenciales.

En ese sentido, en México, los proveedores de materias primas para la industria de productos finales de la cadena del trigo, pueden desarrollar estrategias de homogenización que les permita ofrecer mayor calidad en sus productos, adicionando servicios de asesoría para la mejor utilización de esas materias primas de acuerdo a los estándares de calidad que requieren de sus productos finales.

### **Tendencias ecológicas**

En materia ecológica y de recursos naturales, los cambios climáticos que se van suscitando, así como el agotamiento de los suelos y la escasez de los energéticos, están marcando tendencias de nuevos caminos en la producción de productos primarios. Igualmente la reducción de la biodiversidad, orilla a incrementar las investigaciones en materia biotecnológica.

De acuerdo a investigaciones del Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial, la biotecnología será materia fundamental para mejorar la competitividad de las economías avanzadas y en países emergentes, toda vez que estiman que el 25 por ciento de la transformación industrial futura estará causado por el impacto de la biotecnología en general y de la genómica en particular.

La búsqueda de la disminución de los impactos ambientales en las actividades primarias, industriales y de servicio y comercio, está generando una nueva gama de productos alimenticios que empieza a tener alta aceptación en el segmento de los consumidores que se orientan al consumo sostenible<sup>23</sup>, aquellos que incorporan criterios ambientales en sus hábitos de compra.

Los productos de trigo no necesitan adoptar el concepto de consumo ecológico, toda vez que tienen bien posicionado el paradigma de productos integrales y están en la mente de los nuevos consumidores cuyas decisiones de compra las realizan con base en tendencias asociadas a la nutrición, la salud y la belleza. No obstante, sí es importante que las empresas avancen en el cumplimiento de la sostenibilidad<sup>24</sup> medio ambiental, desde el manejo de los desechos, hasta el uso racional del agua y los energéticos.

### **Tendencias tecnológicas**

La evolución y diversificación de la industria de alimentos dependerá de la capacidad del sector de desarrollar nuevos mecanismos de producción y tecnificación, a fin de darle valor agregado a sus productos; asimismo, será fundamental que sean tomadas en cuenta las sugerencias y demandas del consumidor, toda vez, que será el consumidor que con sus hábitos de vida estará marcando las necesidades que quiere que el mercado de alimentos le satisfaga. Entre las tendencias tecnológicas que marcarán el futuro de la alimentación, para el mediano y largo plazos, destacan:

**Demandas del Consumidor:** el consumidor tenderá a estar más informado respecto a los componentes nutricionales de los alimentos, asimismo será más demandante de productos convenientes, por tanto el desarrollo de productos de mayor valor, con empaques cómodos, seguros y atractivos, además del incremento de la calidad y la seguridad de los alimentos, así como la información y trazabilidad de los productos serán factores que guiarán la acción tecnológica alimentaria.

---

<sup>23</sup> Consumo sostenible: el uso de servicios y productos que cubran las necesidades básicas y aporten una mejor calidad de vida a los seres humanos, reduciendo el consumo de recursos naturales y materiales tóxicos, y disminuyendo asimismo las emisiones de desechos y contaminantes en todo el ciclo de vida del servicio o producto; todo ello con el fin de no hipotecar el futuro de las próximas generaciones.(que sea sostenible a lo largo del tiempo)

<sup>24</sup> Consumo sustentable significa que las necesidades de bienes y servicios de las generaciones presentes y futuras se satisfacen de modo tal que puedan sustentarse desde el punto de vista económico, social y ambiental.(instrumentación de los recursos necesarios)

Ante esta tendencia, la industria de productos de trigo debe escuchar al consumidor y avanzar en innovadores diseños de envases no sólo para el lanzamiento de nuevos productos sino para los productos tradicionales, igualmente debe explorar nuevas fórmulas y procesos para productos convenientes a fin de captar nuevos nichos de mercados. Piénsese en la gama de productos de panificación y de galletas que puedan estar dirigidos a los diabéticos y celíacos.

**Desarrollo de Procesos Industriales:** el desarrollo de tecnologías de tratamiento, conservación y envasado menos agresivos con los alimentos, así como las investigaciones en tecnologías de producción y automatización, marcarán otra ruta para los avances en alimentación.

**Innovación en Materias Primas y Productos:** la demanda por productos nutricionales y funcionales, conlleva a que la industria agroalimentaria se enfoque a promover el desarrollo de materias primas adaptadas a procesos específicos. Por ejemplo, la demanda de productos de trigo que requieren de trigos de alto contenido de proteínas, está llevando a varios países a modernizar sus estándares de tipificación y comercialización del trigo. Igualmente el incremento de la demanda de productos funcionales, aquellos que tienen un componente alimentario, independientemente de su contenido nutrimental, con efectos positivos sobre una o varias funciones del organismos, es otro factor que obliga a las empresas de alimentos a renovarse tecnológicamente.

## Tendencias alimentarias

Las tendencias mundiales de la alimentación señalan un mayor interés de los consumidores hacia ciertos alimentos, que además del valor nutritivo aporten beneficios a las funciones fisiológicas del organismo humano, asimismo se observa el crecimiento de la demanda por productos convenientes, que sean fáciles de preparar o listos para llevar. También las propiedades saludables especiales serán un factor importante en el aumento de la demanda de alimentos: bajos en grasa o en sales, enriquecidos o fortificados con vitaminas y minerales o alimentos funcionales que proporcionen beneficios probados para la salud en un grupo de población determinado.

**Tabla 24 Mundo: Detonadores de las Tendencias en Alimentación**

Consumidor	Producción, Industria y Comercio
Más exigente, se preocupa cada vez más por las innovaciones tecnológicas en los alimentos.	Ofrecer mayor calidad y seguridad de los alimentos e información veraz.
Preferencia por los alimentos frescos o menos procesados posibles.	Nuevas tecnologías de conservación de alimentos: altas presiones, tecnologías de membrana, pulsos de luz, entre otros.
Interés de la población por el binomio alimentación-salud y creciente preocupación por el medio ambiente	Oferta de alimentos más “naturales”, sanos, con menos aditivos, no contaminados y más respetuosos con el medio ambiente.
La comodidad y el precio siguen siendo unos de los principales impulsores de la compra repetitiva. Sin embargo, hay otros aspectos que el consumidor valora cada vez más: características nutricionales, aspectos higiénico-sanitarios, la presentación, envasado y variedad, entre otros.	Mejoramiento de los contenidos nutricionales, diseños y envasados.

Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de FAO, OMS e Instituto Tecnológico, Pesquero y Alimentario (Fundación AZTI).

El surgimiento de nuevos productos que compiten con los derivados del trigo representa una fuente de competencia que debe ser tomada en consideración. La urbanización, la creciente incursión de la mujer en el mercado de trabajo, y las nuevas tendencias alimenticias fomentan la sustitución de los derivados del trigo por estos nuevos productos.

Los consumidores modifican sus hábitos, esto se refleja en el crecimiento observado en snacks (papas fritas, pretzels, popcorn, mezclas, entre otros) entre 2000 y 2001 fue de 7 por ciento en 37 mercados. Estos productos son fuertes competidores para el eslabón de las galletas.

De igual forma, el crecimiento en el segmento de yogures líquidos entre el 2003 y el 2004 fue de 19 por ciento en 37 mercados. En bebidas a base de soya fue de 31 por ciento en 19 mercados. En cereales, muesli y barras de fruta el crecimiento fue de 14 por ciento en 26 mercados. Estos productos hoy representan sustitutos importantes de los productos de trigo especialmente para los de la panificación, toda vez que debido a los empaques, la portabilidad, la conveniencia expresado en el listo para llevar y comer, las personas tienden a consumir estos productos durante en desayuno, en detrimento del consumo de pan, Tabla 24.

**Tabla 25 Mercados en crecimiento alrededor del mundo: Productos competidores de los productos derivados del trigo, 1999-2004**

Categoría con mayor ritmo de crecimiento	Área de productos	Número de Mercados con Crecimiento / Medidos	Tasa de crecimiento 99-00	Tasa de crecimiento 00-01	Tasa de crecimiento 03-04
Yoghurts Líquidos y otros Líquidos Lácteos (Excluyendo Leche regular)	Bebidas no Alcohólicas	31 de 37	10%	12%	19%
Bebidas a Base de Soja	Bebidas no Alcohólicas	19 de 20			31%
Bebidas de Cacao / Chocolate / Malteadas	Bebidas no Alcohólicas	46 de 55			8%
Cereales/Muesli/Barras de fruta	Confites y Snacks	26 de 30			10%

Fuente: Consultores Internacionales, S.C., con datos de Mercados en Crecimiento, 2002 y 2004 de AC Nielsen

Por tanto, la modificación de la dieta seguirá dependiendo de cambios económicos y del nivel de exposición de las sociedades a ideas, personas y productos extranjeros. No obstante, la historia y la cultura continuarán manteniendo gran influencia sobre las modalidades alimenticias.

Los factores no económicos en los países desarrollados y en las clases medias y altas de los países en desarrollo, serán los más importantes al momento de seleccionar los alimentos. Entre estos factores destacan:

- Qué el producto sea identificable desde el origen.
- Qué sea diferenciable con respecto a productos alternativos.
- Qué sea seguro en términos de salud.
- Qué sea saludable para la dieta.
- Qué sea conveniente en términos de comodidad y simplicidad de cocción.

### 1.7 Consideraciones sobre la industria de alimentos en México.

Al igual que en el resto del mundo, en México existen factores demográficos, económicos y sociales que tienen y tendrán incidencia en la demanda de productos de trigo. Entre estos factores se encuentran la tendencia poblacional, la situación socioeconómica de la población, las tendencias de consumo y estilos de vida, y aspectos propios de las empresas como lo es su desarrollo empresarial. Estos factores micro y macro ambientales, tienen un carácter críticos en el desarrollo de la industria alimentaria, observándose actualmente, de manera general, que la presencia y control sobre el mercado por parte de las empresas nacionales grandes y las transnacionales, en las clases económicas de mayor desarrollo es notoria. Por lo que de acuerdo con la

política económica vigente y la integración de México al mercado internacional, es poco probable que la situación dominante que tienen estas empresas mencionadas se revierta.

Si bien es cierto, que las innovaciones en el sector son indispensables para tener presencia en el mercado, también lo es el hecho de que la competitividad no depende solamente del desarrollo de productos nuevos, sino del acceso a innovaciones de equipo, procesos y operaciones. Más aún, la construcción de ventajas logísticas derivadas de redes de distribución se ha tornado un factor crítico que, además determina las posibilidades de diversificación. En varias ramas de la industria manufacturera se ha observado que las empresas dominantes tienden a diversificar su línea de productos a través de canales que dominan, para lo cual recurren a estrategias de asociación o subcontratación, inclusive de empresas pequeñas. También debe puntualizarse que el dinamismo tecnológico, los requerimientos de inversión en publicidad, la estructura de la propiedad intelectual y las redes de distribución que tienen las empresas dominantes de este sector, se traducen en importantes barreras de entrada. Estas son cada vez más difíciles de franquear, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas que tienen que conformarse con atender segmentos reducidos de mercado, aprovechando preferencias de consumidores tradicionales y de menores ingresos, básicamente porque éstos no demandan los mismos niveles de calidad, presentación y distribución de los productos.

Cabe mencionar que algunas empresas pequeñas han adoptado la estrategia alternativa de ser subcontratistas de empresas grandes, lo cual las obliga a capacitarse en técnicas de control de calidad y manejo sanitario, con la consecuente necesidad de adaptación de sus equipos y procesos, de manera que puedan estar en conformidad con las exigencias de calidad de las empresas que las subcontraten, así como con las normas sanitarias que son cada vez más estrictas en cuanto a requisitos de inocuidad.

Si bien se han identificado empresas altamente competitivas, no podría concluirse que las ramas y mucho menos el sector son competitivos. La dependencia creciente de materias primas importadas es evidencia de la falta de integración de la cadena productiva. Por ello, es necesaria la integración de las empresas alimentarias con el sector agrícola para lograr un abastecimiento de materia prima seguro y con las especificaciones de calidad y precio que permitan operar competitivamente.

## **1.8 Competitividad e importancia de las MIPYMES en México.**

En un mundo globalizado, el país requiere un sector productivo más competitivo y sólido, para afrontar las exigencias que este entorno representa. La competitividad en este gobierno será uno de los criterios básicos para el desarrollo. Con un espíritu de equidad, creará las condiciones necesarias para que las empresas, grandes y pequeñas, puedan desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que marcan los rápidos cambios, especialmente por ello ampliará las oportunidades, la capacitación y el acceso al crédito, para que de esta manera los sectores, las regiones y los grupos que tradicionalmente han estado excluidos de las oportunidades del desarrollo, sean competitivos en este nuevo escenario económico. (PND 2000-2006) (PND 2006 - 2012)  
19 abril al 30 de mayo 2007

Las MIPYMES actúan como un efectivo mecanismo de distribución de los ingresos hacia los estratos medios y bajos de las sociedades, algunos elementos que fundamentan esta consideración son: flexibilidad, velocidad de respuesta ante los requerimientos del mercado y facilidad de adaptación y generación de cambios tecnológicos, factores que constituyen una importante ventaja que debe aprovecharse.

En algunos casos, su organización empresarial ha sido más resistente que el de las grandes corporaciones en tiempos de crisis económica. Si bien es cierto que las MIPYMES pueden ser más vulnerables individualmente por su limitada capacidad económica, su capacidad de regeneración es elevada, lo cual les confiere ventajas en cuanto a su desempeño global en la economía.

Las MIPYMES tienen gran capacidad para integrarse en procesos productivos de grandes empresas, mediante mecanismos de subcontratación. Sin embargo, la importancia que tienen no las exime de serios inconvenientes, entre los cuales destacan: su dificultad para formación, consolidación y conservación de cuadros directivos; sus

limitaciones para el desarrollo y adaptación de tecnología; su manejo de recursos financieros ineficientes; y sus dificultades para tener acceso a la información tecnológica y de mercado.

Adicionalmente, las pequeñas y medianas empresas, en particular las de países en desarrollo, encaran en la actualidad el enorme reto de integrarse dinámicamente al proceso de globalización cuando, en la mayoría de los casos, éstas enfrentan cotidianamente importantes obstáculos que amenazan su subsistencia. El problema de cómo enfrentar el proceso de globalización se acrecienta cuando se combina con factores adversos tales como: un frágil poder de negociación (financiero, político y económico), una débil agremiación y cooperación; así como la carencia de mecanismos de apoyo estatal ágiles, suficientes y oportunos. Más aún, es claro que el nuevo entorno económico y los patrones emergentes de competencia internacional exigen, por parte de la empresa en general y de las MIPYMES en particular, sistemas productivos más eficientes en su conjunto que conformen un entorno propicio para la competitividad.

A partir del año 2001, el gobierno federal orientó sus acciones al fortalecimiento de las MIPYMES, creando así el FAMPYME<sup>25</sup>, como instrumento para apoyar la competitividad de las empresas orientado al desarrollo del conocimiento, la gestión y la innovación tecnológica, dando como resultado una respuesta favorable por parte del sector empresarial, gobiernos estatales y municipales, organismos de representación empresarial, así como del sector educativo un esquema integral de apoyo empresarial, antes inexistente.

## 1.9 Características generales de las MIPYMES

De manera muy general todos las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan (Méndez, 1996) y ( Sánchez Barajas/a,b,c,d, 1980,1984, 1997 y 2002):

- Se constituyen con poca inversión
- Las MIPYMES utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización.
- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Es escasa la investigación sobre el desarrollo de mercados
- La cotización anárquica de servicios, equipos de distribución, procesos de fabricación, maquinaria y equipos industriales, al igual que de distribución, determina esquemas de crédito en proveeduría que no se apegan a las características financieras de las empresas, lo cual genera ausencia de calidad en refacciones y de asistencia para el mantenimiento oportuno de activos fijos.
- En muchas actividades se desconoce la existencia de procedimientos o técnicas innovadoras como consecuencia de la falta de recursos para inscribirse en los centros de divulgación industrial.
- Es una constante la falta de recursos para capacitación tanto de operarios como de ejecutivos y de directivos relacionados con los nichos de mercado descubiertos o con nuevos productos y servicios.

---

<sup>25</sup> FAMPYME (Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa).

FAMPYME busca impulsar que las micro, pequeñas y medianas empresas a integrarse a las cadenas productivas y consolidar su posición en los mercados local, regional, nacional e internacional. Este fondo apoya a productores y personas físicas con actividad empresarial que presenten proyectos para desarrollar su competitividad y mejorar sus habilidades empresariales.

Los recursos aportados por el FAMPYME permiten apoyar a las empresas en los conceptos de capacitación, consultoría, estudios y metodologías especializadas, así como innovación y desarrollo tecnológico. Los montos de apoyo, así como la cantidad máxima que puede otorgarse, varían entre las micro, pequeñas y medianas empresas. A las empresas más pequeñas se les da un apoyo mayor.

- Entre estos empresarios no existe un monitoreo permanente de los mercados, por lo que programan su producción y comercialización a corto plazo, con un *enfoque ofertista* derivado muchas veces de su éxito circunstancial en el mercado.
- No tienen una visión de largo plazo sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados, como tampoco del mantenimiento y reposición correspondiente de su "aparato productivo, distributivo y comercializador".
- No es fuerte ni permanente la colaboración entre grandes y pequeñas empresas (mucho menos con los micro negocios ) a través de relaciones mutuamente ventajosas para ambas, es decir, son incipientes o inexistentes los encadenamientos productivos y distributivos.
- Aún no hay convencimiento total sobre el por qué sacrificar independencia a cambio de una escala de producción o de comercialización rentable que surge cuando las empresas se asocian, en particular, para trabajar el mismo mercado o para contrarrestar los aspectos nocivos que han tenido los programas de estabilización sobre el capital y el trabajo.
- Falta de vinculación con el sector académico
- Desvinculación a los sectores más dinámicos
- La ausencia de alianzas estratégicas o relaciones contractuales permanentes entre los tamaños de las empresas, constitución jurídica de las mismas y del espíritu de complementariedad más que de rivalidad, ocasiona que las empresas:
  - a) No diferencien oportunamente sus productos.
  - b) No reduzcan rápidamente sus costos fijos.
  - c) No accedan a recursos frescos oportunamente.
  - d) No se adecuen a las señales del mercado oportunamente.
  - e) No entren y salgan en forma oportuna de ciertas ramas económicas con serias fluctuaciones.
  - f) No penetren a mercados con productos poco conocidos.
  - g) No tengan costos compartidos con sus socios empresariales.
  - h) No se benefician de nichos de mercados para productos y servicios diferenciados.
  - i) Se benefician poco del intercambio de patentes y áreas de mercado.
  - j) Sean de escasas sinergias en tecnología.
  - k) No tengan acceso a la tecnología de punta.
  - l) Tengan escasa integración vertical y horizontal.
  - m) No tengan mejoría en la calidad de sus productos.
  - n) Superen tardíamente barreras comerciales.
  - o) Tengan escasa capacidad para disponer de materiales, capital, tecnología y mano de obra suficiente y adecuada.
  - p) No compartan costos de investigación y desarrollo.
  - q) No incursionan asociadas a los mercados.
  - r) Tengan dificultad para superar las imperfecciones del mercado y para beneficiarse de los programas de fomento económico.

Estas características y problemas que expresan fortalezas y debilidades, prácticamente se han mantenido hasta el presente, en virtud de que la política económica no ha cambiado sus directrices: estabilidad con apertura comercial, que ha beneficiado a las grandes empresas manufactureras, a las grandes cadenas distribuidoras y comercializadoras y la importación de artículos (Flores, 2004:A6).

## 1.10 Análisis del entorno:

### Situación actual del sector industrial en México

El sector industrial mexicano, debe contar con políticas de apoyo de corto, mediano y largo plazo, que propicien un ambiente favorable para que la industria, principal responsable de la generación de riqueza en el país, cuente con las condiciones necesarias que le permitan obtener mejores resultados en su actividad y contribuyan a lograr el bienestar del país.

La industria mexicana se encuentra enfrentando obstáculos que le dificultan su productividad, competitividad y eficiencia, lo que la coloca en desventaja ante un mercado global, al exhibir un conjunto industrial poco homogéneo: las grandes industrias se encuentran inmersas en la globalización y están orientadas al mercado internacional; la mediana industria esta orientada al mercado nacional y la micro y pequeña industria se encuentra orientada al mercado local.

En México existe una empresa por cada 30 habitantes, mientras que en países desarrollados es de 1 por cada 10 personas. El 71.3% de las empresas mexicanas es de dos o menos trabajadores, mientras que el 28.2% tiene entre 3 y 100 trabajadores.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen una forma de organización productiva que se extiende a los tres sectores de la actividad económica nacional. Su participación en el desarrollo de la economía del país es fundamental, ya que constituyen el 99.8% de las empresas establecidas, generan el 52% del producto interno bruto y el 72% del empleo. (Tabla 25)

**Tabla 26 Estratificación de las empresas por tamaño**

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-5	1-20
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Grande</b>	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

Clasificación, según NAFIN, de las empresas por número de trabajadores.  
Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de marzo de 1999

### Definición de estratificación:

La estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número de empleados [Decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999].

**Tabla 27 Estratificación empresarial**

<b>Actividad o estrato</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>ECONOMICAS</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>OCUPADO</b>
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Micro	<b>2 '853,291</b>	95.0%	<b>6,224,965</b>	<b>38.33%</b>
Pequeña	<b>118, 085</b>	3.9%	<b>2,478,964</b>	<b>15.26%</b>
Mediana	<b>27, 073</b>	0.9%	<b>2,828,306</b>	<b>17.42%</b>
Grande	<b>6, 708</b>	0.2%	<b>4,707,301</b>	<b>28.99%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,005,157</b>	100.00%	<b>16 '239,536</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Centro de Estudios Económicos de CANACINTRA, con datos de INEGI, Censos Económicos de 2004.

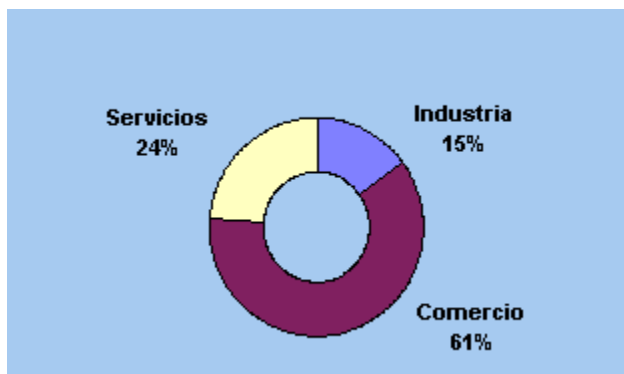


**Tabla 28 Número de establecimientos, empleo y participación en el valor agregado y según tamaño de firma**

EMPRESA	No.de Establecimientos		No. De Empleados		Empleo medio	Valor agregad
Micro	2.634.356	96%	5,627,282	47%	2	30%
Pequeña	80397	3%	1,480,108	12%	18	11%
Mediana	22403	0.80%	1,920,247	16%	86	21%
Grande	6.669	0.20%	2,891,398	24%	434	38%

Fuente: Censo Económico 1998, INEGI. Incluye a los sectores: manufactura, comercio y servicios no financieros. Tomado de: Brown y Domínguez (2001). "La Política Hacia la Micro Pequeña y Mediana Empresa Mexicana". Mimeo. Fundes Internacional.

**Fig. 26. LA MICROEMPRESA POR SECTOR**



### 1.11 Contribución de las PYMES a la actividad económica de México:

La contribución de las PYMES a la actividad económica de México se da principalmente en términos de:

**Empleo :** Las MPYMES son una importante generadora de empleos en México, generan 6 de cada diez empleos.

**Crecimiento :** Las MPYMES contribuyen con el 52 por ciento del PIB de México.

En 2001 México alcanzó un PIB de alrededor de 600 mil millones de dólares

En el 2001 las PYMES contribuyeron al PIB con alrededor de 240 mil millones de dólares.

#### Actividad sectorial de las PYMES

- 51% actividades comerciales
- 36% servicios
- 13% actividades industriales.

Existe una gran concentración de la actividad económica en el comercio y los servicios. Estas actividades en promedio son de baja productividad y con escaso valor agregado.

## **Contribución de las PYMES a la actividad económica de México: desarrollo regional**

De acuerdo con el censo económico de 1999, en México se registraban 2.88 millones de MPYMES. Entre los estados con mayor participación de MPYMES están Jalisco (7.35%), Veracruz (6.23%), Puebla (5.53%) y Guanajuato (4.96%).

## **Contribución de las PYMES a la actividad económica de México: comercio exterior**

1993 - 21,500 empresas exportadoras de las cuales 20,500 eran MPyMES (95%).

2000 - 36,500 empresas exportadoras casi 34,000 fueron PYMES

En el 2001, las exportaciones totales de México alcanzaron casi los 160 mil millones de dólares y 95 por ciento de los exportadores mexicanos fueron PYMES

## **Apoyo de la política comercial de México a las PYMES**

- Red de tratados comerciales.
- Reglas claras y transparentes.
- Certidumbre.
- Entorno conducente a la inversión.
- Acceso preferencial a 32 países en tres continentes a través de una red de 11 tratados comerciales.
- Acceso potencial a 850 millones de consumidores.

## **Retos para la incorporación de las MPYMES a la actividad exportadora**

Entre los retos a los que se enfrentan las MPYMES en su incorporación a la actividad exportadora destacan:

- La necesidad de incrementar el número de empresas que participan.
- Incrementar el valor de sus exportaciones.
- Lograr acceso a información de calidad.
- Lograr acceso a financiamiento que les permita ser competitivas.
- Adquirir una cultura exportadora.
- Número de empresas que participan debe aumentar.
- De las 2.84 millones de MPYMES que se registraron en 1999, alrededor de 35,000 participan en la actividad exportadora lo que representa menos de 2 por ciento.
- Valor de exportaciones anuales de MPYMES inferior a cinco millones de dólares anuales.
- Necesario crecer para mantener crecimiento económico sostenido.

Las MPYMES deben contar con información de calidad que les permita insertarse en las corrientes del comercio internacional:

Conocimiento del mercado, oportunidades de la apertura de mercados, trámites y procedimientos en el ámbito nacional e internacional, apoyos que brinda el sector público, oportunidades para incorporarse a la cadena productiva de exportación en forma directa o a través de asociaciones, y conocer los mercados de los socios comerciales.

En los países en donde existe información, menos del 5% de la PYMES exporta.

## 1.12 Ventajas y desventajas de las MIPYMES

**Tabla 29 Ventajas y Desventajas que presentan las pequeñas empresas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Producción local y de consumo básico.	Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
La planeación y organización no requiere de mucho capital.	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	

Fuente: Elaboración de Juan Pablo Zorrilla Salgado, J. P. La importancia de la PYMES en México y para el mundo. En: Rodríguez (1996).

**Tabla 30 Ventajas y desventajas que presentan las medianas empresas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</p> <p>Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>

Fuente: Elaboración de Juan Pablo Zorrilla Salgado, J. P. La importancia de la PYMES en México y para el mundo. En: Rodríguez (1996).

En términos generales, el conocimiento de sus fuerzas y debilidades, dependiendo del tamaño de las empresas, determina algunas de sus ventajas y desventajas para su desarrollo, pues obliga a estas a mejorar sus métodos y procedimientos para volverse más competitivas. Para lo cual deben determinar en el ámbito interno, cuáles son los elementos que constituyen sus verdaderos "activos de trabajo" y cuáles otros presentan deficiencias o incapacidades que podrían impedir el logro de sus objetivos. Además en la parte externa, las empresas deben indagar sobre las oportunidades que el mercado ofrece y las fuerzas a enfrentar para aprovecharlas y llevar a cabo sus planes.

### 1.13 Líneas estratégicas a seguir por las MIPYMES para su fortalecimiento<sup>26</sup>.

Desde una perspectiva sistemática se debe promover:

- **Reorientación estratégica**
  - Dirección estratégica
  - Alineación de objetivos
  - Cultura empresarial
  - Marketing
  - Outsourcing
  - Entre otras
  
- **Mejoramiento operacional**
  - Diagnósticos
  - Mejoramiento de procesos
  - Reducción de costos
  - Gestión por competencias
  - Mercadeo y ventas
  - Entre otras
  
- **La innovación**
  - Diagnósticos de tecnología
  - Negocios en Internet
  - Soluciones TIC para sectores específicos
  - Desarrollo tecnológico local
  
- **El desarrollo de mercados**
  - Promoción de exportaciones
  - Gestión de calidad ISO y otras normas internacionales
  - Salones de enlace empresariales
  - E-market Place
  
- **El trabajo en redes empresariales**
  - Desarrollo de proveedores
  - Desarrollo de distribuidores
  - Desarrollo asociativo
  - Vinculación sectorial
  - Enlaces empresariales
  - Desarrollo local
  - Encadenamientos productivos

---

<sup>26</sup> FUNDES: La red de soluciones empresariales.

## Capítulo 2 Productividad/ Competitividad

### 2.1 Preámbulo

En México prevalecen las industrias de menor escala, siendo su actividad esencial la planta productiva, de carácter muy importante para el desarrollo económico, la integración nacional y como generadora de empleo. A medida que avanzan los procesos de integración económica, basados en mercados más amplios, se presentan oportunidades de eficiencia tecnológica y mayores economías de escala; pero esta coyuntura es aprovechada sobre todo por las grandes y medianas empresas. La situación por la cual atraviesan las industrias de pequeña escala, es compleja, y se contemplan problemas estructurales que han restringido su desarrollo y obstaculizado su introducción eficiente en el proceso de modernización productiva del país.

Con el fin de solucionar estos desequilibrios, el Gobierno puso en marcha el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, actuación que tuvo como fin contribuir a superar estos problemas operativos y de mercado, así como favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas.

En el escenario descrito, los micro y pequeños empresarios deben tomar una decisión: compiten individualmente o utilizan algún mecanismo de cooperación para alcanzar su *expansión y competitividad* en un mundo más *globalizado*. La evidencia empírica, sin embargo, señala que la gran mayoría de pequeñas empresas elige competir individualmente.

Lamentablemente, como ya han demostrado múltiples estudios<sup>27</sup>, las micro y pequeñas empresas tienen poco acceso a información, reducidas capacidades en gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y limitado acceso a fuentes de financiamiento. Es decir, en la gran mayoría de los casos no cuentan con las capacidades necesarias para encarar el reto de crecer individualmente en el mercado interno. Mucho menos, se encuentran en condiciones de exportar competitivamente. En este contexto, las distintas formas de asociacionismo emergen como una alternativa para aliviar esta situación.

La importancia de un trabajo de investigación como el presente es evidente, en la medida que resulta paradójico que uno de los determinantes del estancamiento de la gran mayoría de pequeñas empresas sea el aislamiento que se auto imponen. La mencionada situación se origina en la falta de usos de mecanismos asociativos que puedan tener disponibles para superar las limitaciones tecnológicas, de gestión y acceso a mercados entre otros.

Algunos autores señalan que la falta de asociacionismo entre las empresas, se explica por la escasa confianza existente y los altos costos de transacción. De hecho, la literatura sobre el tema señala que las relaciones de cooperación más exitosas en el mundo empresarial se sustentan en la confianza; sin embargo, todo parece indicar que las pequeñas empresas todavía no encuentran una relación directa entre la cooperación y la ganancia, y las grandes basan su crecimiento en un proceso de concentración y absorción, más que en un desempeño de tipo colaboracionista de desarrollo local o regional que impide la libre competencia.

---

27 Villarán 1998), I bid p.160; Chacaltana et al (2001) Ibid,p.53

## 2.2 Asociacionismo.

La actual estructura empresarial, como ya se mencionó, se caracteriza por una importante presencia de micro y pequeñas empresas, muchas de ellas de origen familiar, las cuales en gran parte de los casos han surgido de la necesidad de un sustento laboral ante la crisis económica vivida en los últimos años.

Una de las propuestas que más fuerza tiene en la actualidad es la búsqueda de una tendencia al incremento del tamaño medio de las empresas, mediante la inducción a un desplazamiento de estas empresas hacia una mayor escala de organización.

El asociacionismo debe ser considerado como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país. La asociación de un grupo de productores atomizados generaría beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundaría en una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial<sup>28</sup>

Uno de los conceptos más sólidos sobre asociacionismo ha sido planteado por Rosales<sup>29</sup> quien la describe como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común”

Una de las mayores fortalezas del significado del asociacionismo es su relación con el concepto de "capital social", entendido como "un atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como son las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de ese capital social<sup>30</sup>.

De este modo, el capital social de una persona o unidad empresarial es el conjunto de sus características, incluyendo su capacidad para extraer beneficios de sus relaciones con terceros; mientras que el capital social de un grupo de personas o empresas es la suma de todas estas características, incluyendo todas las externas que se pueden generar a partir de la interacción<sup>31</sup>. Al respecto, Fukuyama<sup>32</sup> señala a la confianza como elemento esencial para el desarrollo del capital social y, por ende, del desempeño económico de un país.

El esfuerzo conjunto de los participantes en el asociacionismo puede materializarse de distintas formas, siempre y cuando estas sean válidas para la consecución del objetivo primigenio. El asociacionismo exige la toma de múltiples decisiones individuales. Específicamente requiere que las personas o unidades empresariales inviertan tiempo y energía para relacionarse con otros.

Por las razones definidas y dado el carácter estratégico de esta alternativa para las empresas de tamaño pequeño, el proceso de asociacionismo debe cumplir con cinco características sumamente claras para su eficiente funcionamiento:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Villarán (2000)

<sup>29</sup> Rosales ( )

<sup>30</sup> Villarán (1998).Op cit. 24

<sup>31</sup> 30 Glasser et al (1999)

<sup>32</sup> Fukuyama (1995)

<sup>33</sup> Las formas jurídicas que adoptan los esquemas asociativos están relacionadas con las distintas modalidades que toman: subcontratación (contratos de compraventa o suministro), consorcios (sociedades anónimas cerradas), alianzas estratégicas (joint venture), gremios o institutos (asociaciones civiles), entre otros.

### **De igual modo, la existencia de esta estrategia empresarial exige tres factores básicos, a saber:**

- 1) Cultura de cooperación y compromiso entre las empresas a asociarse. Esto supone la búsqueda de aliadas (otras empresas con similares necesidades de unión) para la concreción de esta estrategia.
- 2) Una actitud permanente de sana competencia en las relaciones inter-empresariales.
- 3) Un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación. Dentro de este, los gremios empresariales juegan un rol importante como cohesionadores y propulsores del asociacionismo.

### **Tipos de asociacionismo.**

Rosales<sup>34</sup> argumenta que los diferentes tipos de asociacionismo pueden agruparse atendiendo a varios criterios de clasificación:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: asociación desde el diseño hasta la comercialización del producto.
- Con relación a cada una de las funciones básicas que existen en la empresa: asociación en búsqueda de financiamiento, aprovisionamiento de insumos, búsqueda de recursos humanos, servicios, entre otros.
- Según el alcance del asociacionismo: asociacionismo geográfico, sectorial, especializada, diversificada, integral, entre otros.

Independientemente de la actividad que sea susceptible de este proceso de asociacionismo, se debe tener en cuenta que uno de los propósitos fundamentales de este mecanismo de agregación de intereses es la búsqueda de economías de escala que no ocasionen la pérdida de la flexibilidad intrínseca a toda empresa pequeña.

Al margen del tipo de clasificación presentada acerca de los distintos enfoques de agrupación que pueden darse respecto del asociacionismo, conviene destacar que la importancia de ésta radica en que constituye una estrategia de crecimiento empresarial que favorece, en particular, a las empresas de menor tamaño.

## **2.3 Modelos exitosos relacionados al asociacionismo del sector empresarial**

Por los motivos expuestos anteriormente, resulta muy importante conocer los tipos de asociacionismo que pueden estudiarse como modelos exitosos de desarrollo del sector empresarial<sup>35</sup>.

“Así, será posible extraer elementos comunes que puedan servir de base para la formulación de políticas que promuevan el desarrollo de los mecanismos de asociacionismo. Sobre la base de experiencias empresariales exitosas, los tipos de asociacionismo pueden ser <sup>35</sup>:

- 1) **El modelo italiano:** La clave del éxito de este modelo de integración horizontal (Ver Figura 27) no es el bajo precio de los factores de producción, sino la eficiencia colectiva de los grupos de empresas que se asocian. En este modelo, las empresas tratan entre ellas a través de una variedad de acuerdos de copropiedad, contratos informales y lazos sociales. En los distritos industriales italianos, la cooperación coexiste con la competencia. Este modelo se ha aplicado con resultados exitosos, aunque en algunos casos no sostenidos, en países como Alemania, España, Dinamarca entre otros.

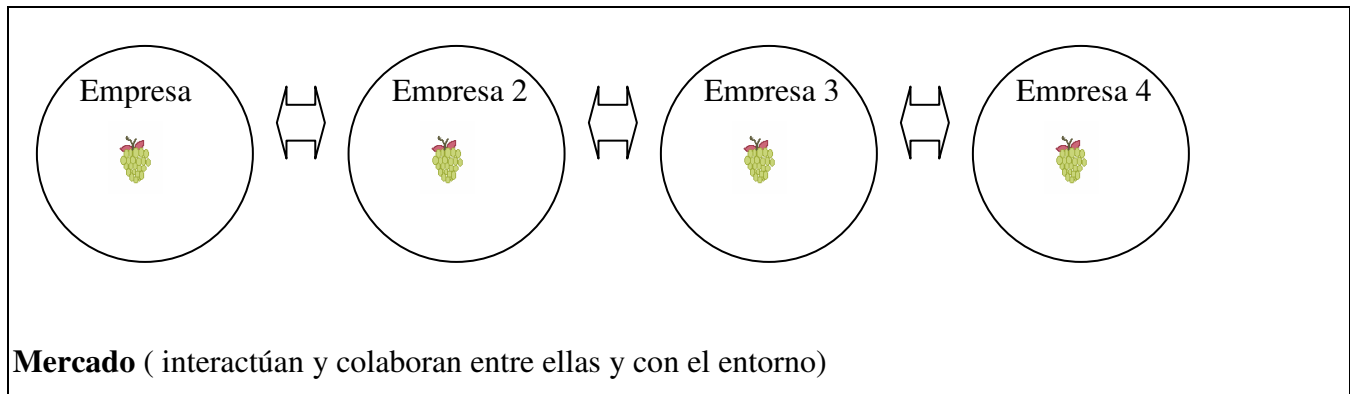
---

<sup>34</sup> Rosales (1997)

<sup>35</sup> Villarán (1998) Op cit

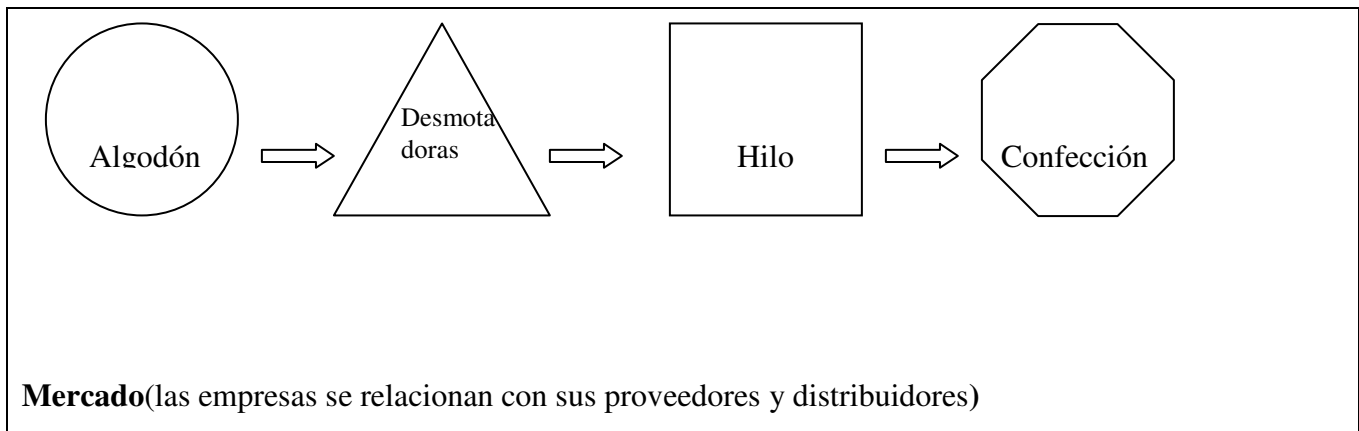


**Figura 27** Esquema de una red de producción horizontal (empresas de tamaño similar que pertenecen al mismo sector y etapa del proceso productivo y que tienen un objetivo común)



- 2) **El modelo japonés:** es una experiencia exitosa vinculada al establecimiento de redes de subcontratación<sup>36</sup>; integración vertical (Figura 28) .

**Figura 28** Esquema de una *red de producción vertical* (empresas de diferente tamaño , sector, y etapa del proceso productivo)



- 3) **El modelo americano:** plantea el desarrollo de franquicias como mecanismo para promover el desarrollo del sector privado. Este modelo surgió como una respuesta a la carencia de recursos propios y financiamiento para poder desarrollar, en plazos aceptables, redes de distribución y ventas dentro de Estados Unidos.
- 4) **El modelo canadiense**<sup>37</sup>: está basado principalmente en la dependencia de una política de incentivos e intervención por parte del Estado mediante regímenes tributarios especiales, entendiéndose ésta política como el apoyo directo a las unidades empresariales de menor escala. Paralelamente, la estrategia de este modelo permite también que la pequeña empresa pueda suplir sus deficiencias tanto de tamaño como de escala mediante los servicios de instituciones y profesionales que el gobierno provee.

<sup>36</sup>La subcontratación se entiende como una forma de asociación que se caracteriza por la presencia de relaciones verticales entre los distintos participantes de un productivo. Una de las figuras asociadas a este tipo de estrategia es la de una cadena de agentes en la que cada uno va proveyendo de mejoras productivas al agente superior inmediato.

<sup>37</sup> Chacaltana et al (2001). Op cit. p.43

Este modelo es característico, aunque con algunas variantes, de muchos otros países europeos como Alemania, España, y Suiza, entre otros. Aún a pesar de que existen importantes experiencias exitosas, se tiene un bajo porcentaje de utilización de los mecanismos de asociacionismo, en sus diversas modalidades.

## 2.4 Aproximación al Tema de Redes:

Para efecto del presente trabajo de investigación, la definición de redes se entenderá como el conjunto de relaciones integradas entre los agentes que participan en un aparato productivo tanto de relaciones verticales como horizontales.

De los motivos que inducen a las empresas de distintos tamaños y sectores a establecer estrategias de cooperación, se puede deducir la obtención de ventaja competitiva en la obtención de un bien final o en la prestación de un servicio.

Una cadena productiva puede explicarse con la imagen de una empresa con la necesidad de generar un producto que solo puede conseguirse mediante la provisión de un bien en un grado menor de producción por parte de otro empresario o productor, y así de manera sistemática. Esto es, la red (denominada usualmente red empresarial) se plasma en la figura de un conjunto de empresarios del mismo o de diferente sector productivo que se reúnen o se asocian para lograr un objetivo común (apertura de mercados, reducción de costos, economías de escala, adquisición de tecnología, intercambio de experiencias, capacitación conjunta, eficiencia operativa, entre otras).

### Integración vertical

Por integración vertical se entiende “un sistema está verticalmente integrado cuando los procesos administrativos, entendiéndose por ello la producción, transporte o distribución y venta de un determinado producto, se realizan por una misma empresa. La integración de dos empresas puede darse indistintamente hacia adelante, incorporando funciones de distribución y venta del producto o bien hacia atrás, desarrollando métodos de producción al interior de la industria”<sup>38</sup>

Según Porter, “La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa...”<sup>39</sup>

Menguzzato<sup>40</sup> considera que la integración vertical es realmente la forma más antigua de organización económica de una sociedad, puesto que es el principio fundamental de una economía de supervivencia.

Una empresa totalmente integrada verticalmente es una empresa que realiza todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto acabado en manos del consumidor.

(Figura 28)

Los motivos básicos de la integración vertical se encuentran en la búsqueda de ventajas en costos, que debieran llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y/o en ventajas estratégicas que deberían permitir a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores.

La diversificación o integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o

---

<sup>38</sup> Sitio Web: [www2.ing.puc.cl](http://www2.ing.puc.cl)

<sup>39</sup> Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. 1985, México: Continental. c14, p311

<sup>40</sup> Menguzzato Boulard, Marina y Renau Piqueras, Juan J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. 1991, Ed. Ariel s.a. Barcelona. España. C12, p265.

cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás o aguas arriba. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es hacia adelante o aguas abajo.

Aunque la estrategia de integración vertical tiene connotaciones muy particulares y específicas, puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada, ya que la empresa entra en negocios o actividades diferentes de los habituales aunque estén relacionados con éstos por razón del proceso completo de producción. Ello requiere, el desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevos por parte de la empresa.

## **Integración horizontal**

Porter en su libro “Ventajas Competitivas” menciona que “La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar, con base en las interrelaciones con los grupos existentes”<sup>41</sup>

La estrategia horizontal puede y debe existir en el nivel de grupo, sector o corporación. Sin embargo, algunas empresas no tienen otra cosa que una estrategia horizontal muy informal, sin importar que tan profundamente formulen sus estrategias para las unidades de negocios individuales.

“Las interrelaciones tangibles constituyen, por tanto, una fuente potencial principal de la ventaja competitiva. Una estrategia horizontal explícita debe estar en el centro de la estrategia de grupo, sector o corporación”<sup>42</sup>. Por tanto, acerca de la necesidad de una estrategia horizontal explícita, Porter critica que la mayoría de las organizaciones trabajan en contra de lograr interrelaciones.

Sin embargo, los impedimentos organizacionales no sólo explican el porqué las unidades de negocios relacionadas que proceden independientemente, rara vez optimizarán la posición competitiva de la empresa como un todo.

La transferencia de conocimiento entre unidades de negocios genéricamente similares no ocurrirá: “La transferencia de conocimiento que sostiene las interrelaciones intangibles no ocurren en forma natural. Las unidades de negocios querrán desarrollar sus estrategias propias y creen que conocen como el mejor sus sectores industriales, rara vez se espera que busquen el conocimiento en otra parte de la empresa”<sup>43</sup>.

Como una de las formas de estrategia horizontal que pueden aplicar las organizaciones se tiene la integración horizontal, esta es una forma de organización empresarial que consiste en que varias empresas de una misma propiedad o estrechamente relacionadas se dedican a las mismas actividades del proceso productivo que pudiera ser compras, comercialización, inversión y/o producción conjunta. (Figura 27)

---

<sup>41</sup> Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental. c11, p380-383.

<sup>42</sup> Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental. c11, p379

<sup>43</sup> Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental. c11, p380-383

## 2.5 La Organización en Red

En torno a las redes, una de las nuevas formas de organización que ha demostrado su efectividad en diferentes sectores de actividad económica es lo que se denomina la "Organización en Red" la cual en su concepto original no es nueva, pero si en las nuevas aplicaciones que actualmente se encuentran alrededor del mundo.

En la organización en red las debilidades de algunas empresas se aminoran notablemente al desarrollarse las ventajas competitivas de cada una de ellas, especializándose en lo que mejor sabe hacer de manera de potenciar las fortalezas de cada una de ellas, y por tanto, desarrollar sinergias que potencian las fortalezas del conjunto.

Esta organización en red esta conformada por una Empresa Pivote (Gran Empresa o Empresa Tractora) y su grupo de contratistas o proveedores. Este tipo de organización le permite a cada empresa especializarse en su campo y mediante un proceso de sinergia, lograr que todo el sistema sea más competitivo.

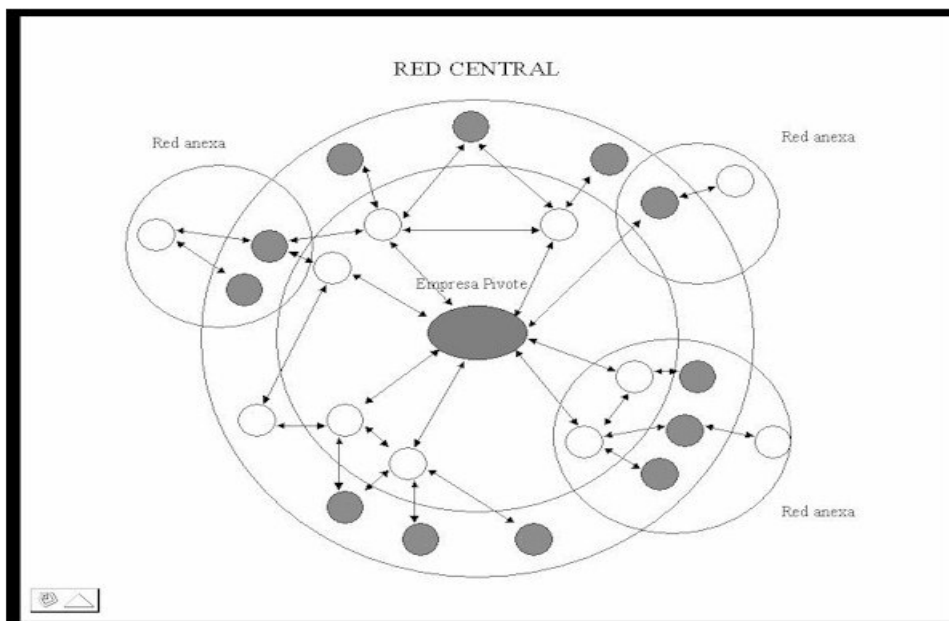
En la "Organización en Red" el proceso de sinergia tendrá lugar en la medida en que las partes que la conforman se relacionen unas con otras y logren que el sistema en su conjunto innove y genere valor agregado. Igualmente, la capacidad competitiva del sistema será igual a la capacidad competitiva del más débil del sistema.

Por lo tanto, si se quiere incrementar la capacidad competitiva de la empresa pivote o tractora, se debe elevar al mismo la capacidad competitiva de todas las empresas que conforman su sistema de aprovisionamiento, es decir su red de contratistas y proveedores.

Este tipo de organización le permite a cada empresa especializarse en su campo y mediante un proceso de sinergia, lograr que todo el sistema sea más competitivo. Se puede hablar así de "red" ínter organizacional siempre que existan interdependencias entre dos o más sistemas organizados.

En un sentido más estricto, se habla de estas redes cuando existe un mayor nivel de integración de actividades entre los participantes, y cuando también existe una auténtica red-cadena de decisiones que a su vez sirven de premisa vinculante a las decisiones de otros. (Figura 29)

**Figura 29 Organización en red**



Fuente: Centro de desarrollo empresarial de la Universidad Icesi

### **Composición de la Red:**

- Determinación de una Red conformada por la Empresa Pivote y “x” número de PYMES.

### **Características de la Empresa Tractora:**

- Preferiblemente de origen regional
- Que tenga una importancia estratégica dentro de la región en que se encuentra ubicada, en términos de generación de empleo, potencial exportador y competitividad.
- Que posea un número suficiente de proveedores PYMES que le proveen de partes o materias primas incorporadas al producto final de la empresa tractora.
- Que el producto en cuestión sea susceptible de mejora continua y de innovación de acuerdo a necesidades del cliente.
- Que posea experiencia previa en programas de mejoramiento de proveedores.
- Que tenga vínculos con la Universidad y los tecnológicos
- Que este dispuesta a invertir recursos humanos y financieros en el proyecto.

### **Lo que se pretende con este modelo de “Organización en red” es:**

- Fortalecer la capacidad competitiva de "Empresas en red".
- Facilitar el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de confianza entre los miembros de la red, es decir entre la Gran Empresa y las MPYMES, y entre las mismas MPYMES
- Ser auto - sostenible en el largo plazo.
- Que tenga una importancia estratégica para la región en que se ubica en términos de generación de empleo, potencial exportador y competitividad.
- Que posea un número suficiente de proveedores PYMES que le provean de recursos que se incorporen al producto final de la empresa pivote.
- Que el producto o servicio en cuestión sea susceptible de mejora continua y de innovación de acuerdo a necesidades del cliente.
- Que posea experiencia previa en programas de mejoramiento de proveedores.
- Que tenga vínculos con la universidad y los tecnológicos
- Que este dispuesta a invertir recursos humanos y financieros en el proyecto.

## **2.6 Beneficios y Retos del modelo de organización en red**

### **Beneficios para la Empresa Tractora:**

- En el *corto plazo* mejorar su relación con clientes, distribuidores y proveedores, lo cual implica mejor cumplimiento en tiempos de entrega, reducción de inventarios, reducción de desperdicios, etc.
- En el *mediano plazo*, incrementar la capacidad competitiva, es decir, mejorar su *Calidad*, reducir *Costos* y aumentar *Productividad*.
- En el *largo plazo* conformación de una "red de sub- contratación de inteligencia".

### **Beneficios para las MIPYMES**

- En el *corto plazo*, mejorar las relaciones con sus clientes y por lo tanto menor incertidumbre en las ventas, mayor cumplimiento en los pagos, reducción de devoluciones y reducción de inventarios.
- En el *mediano plazo*, incrementar la capacidad competitiva es decir mejorar su *Calidad*, reducir *Costos* y aumentar *Productividad*.
- En el *largo plazo*, mejora en su nivel de tecnología y en su capacidad de innovación

## **Retos:**

Es indudable que la convivencia entre empresas de distinto tamaño no sólo es factible sino necesaria para su mejor desempeño económico; una vez que se logra esto, el crecimiento regional se da como uno de sus efectos. El reto está en cómo articular un espectro tan amplio de actitudes, experiencias, voluntades y capacidades, de manera tal que permita resolver los escollos en que se encuentra el sector manufacturero en general y las pequeñas empresas en lo particular.

Las respuestas no son sencillas puesto que involucran acciones y cambios en un amplio sentido y deben tener un carácter endógeno y multidimensional, tal como sugieren Boisier y Silva (1990: 417) cuando hablan del desarrollo de las regiones: se requiere una creciente autonomía de decisión de las regiones; creciente capacidad de captación y reinversión del excedente económico-regional; una inclusión social en aumento; una mayor conciencia ecológica; y una integración sectorial-regional de manera de difundir los efectos del crecimiento en todo el territorio.

## **2.7 Asociacionismo y clusters.**

La disposición de los tipos de asociacionismo en modelos (italiano, japonés, americano, canadiense) de acuerdo con la clase de integración efectuada, permite configurar de manera más esquemática la relación entre el asociacionismo y los clusters<sup>44</sup>.

En la “Teoría de las Ventajas Competitivas de las Naciones” de Porter (1988), plantea que la concentración geográfica de compañías, instituciones, oferentes especializados, proveedores de servicios interconectados y asociados disminuyen los costos de transacción, y por ende, mejoran la competitividad del conjunto. Por lo que Porter plantea la necesidad de provocar múltiples enlaces estratégicos en la cadena de valor, generando en su interior capital social mediante redes asociativas que van conformando y estableciendo cooperación entre los actores públicos y privados, sustentando su crecimiento y supervivencia en un constante proceso de aprendizaje e innovación tecnológica.

Cuando se menciona a una cadena productiva lo que se tiene en mente es un proceso sistemático de relaciones verticales y horizontales (diferente sector, tamaño y etapa productiva), que incluye una paulatina agregación de valor. La cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

La importancia de visualizar el asociacionismo como una estrategia, permite asumirlo como un plan (explícito o no) de un determinado grupo de empresarios o agentes económicos en la búsqueda de poder hacer frente a las nuevas pautas económicas, industriales y comerciales.

En la relación asociacionismo y cluster, en primer lugar debe entenderse que el interés de una empresa por tratar de insertarse a un cluster de firmas (y formar parte de la dinámica que este último posee) viene dado por el hecho que la integración tendrá efectos positivos para el mismo.

Si bien el cluster no encaja dentro de una clasificación de tipos de asociacionismo, su relevancia viene dada porque la formación del primero engloba diversos tipos de asociación de empresas, como parte de su objetivo estratégico de fortalecimiento de relaciones.

---

<sup>44</sup> Un cluster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, geográficamente cercanas, que se desempeñan en un sector de industria similar y que están unidas por una serie de características comunes y complementarias.

El cluster representa una nueva forma de abordar la investigación de la actividad económica y la formulación de políticas de desarrollo. Ese nuevo enfoque, captura no sólo las relaciones verticales del tipo proveedor-distribuidor sino que va más allá, al tener en cuenta relaciones horizontales (bien sean de competencia y colaboración entre compañías), apoyo financiero, investigación universitaria o puntos de encuentro cuya coordinación e impacto es absolutamente decisivo para la generación de una ventaja competitiva sostenible.

Dini<sup>45</sup> enumera los beneficios asociados a estos procesos de asociacionismo que modifican la forma de clusters. Estos son la flexibilidad de participación de las alianzas, el aprendizaje entre todos los agentes, la consecución de economías de escala, el fortalecimiento de la fuerza y la presión negociadora de los asociados dentro del cluster y el crecimiento que esta dinámica conlleva.

Por tales motivos, consideramos importante el estudio conjunto del asociacionismo y los clusters, en la medida que la inicial reunión de un número no determinado de empresas en torno a un objetivo común forma parte de una estrategia de subsistencia o desarrollo determinado, cuya continuidad, consolidación y promoción de dicha experiencia asociativa (que puede adoptar distintas formas) sería una fuente de fomento y fortalecimiento para la conformación de clusters.

Michael Porter muestra cómo se genera una coexistencia entre cluster y redes, entendiendo estas últimas como una suerte de “celosía compuesta por numerosas conexiones fluidas entre individuos, empresas e instituciones.”<sup>46</sup> El mismo Porter<sup>47</sup> concibió desde el análisis de diversas experiencias industriales, la teoría y conformación de los llamados clusters. Esta concepción se sustenta en el hecho que la demanda sofisticada de los consumidores genera al interior de una acumulación geográfica de firmas, una suerte de competencia que se acompaña por conexiones fluidas entre individuos, empresas e instituciones.

La profundización del estudio del cluster le llevó a la siguiente definición: “Cluster, es una concentración geográfica (también señalado como un grupo geográficamente denso) de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. Por su dimensión geográfica el cluster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional”<sup>48</sup>

Así un cluster es una “suerte de *network* (red) que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de empresas e instituciones aseguran una forma de continuidad incrementando las relaciones existentes”<sup>49</sup> Bajo esta concepción, un cluster sería una concentración limitada geográficamente de negocios similares, relacionados o complementarios, con canales activos para transacciones de negocios, comunicaciones y diálogo, que comparten infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios y, encaran oportunidades y retos comunes”<sup>50</sup>. Sin embargo, para efecto del trabajo de investigación planteado, un cluster también representa un fenómeno económico que engloba relaciones sociales en su interior. Como todo proceso social, muestra y posee periodicidad, historia, así como continuo movimiento. Así pues el concepto de cluster es la representación de un proceso continuo con fases o etapas y que en su interior comprende una gama de relaciones e interacciones entre los distintos agentes partícipes. En síntesis, un Cluster es la evolución de una Cadena Productiva<sup>51</sup>

Desde este enfoque podemos hacer un relacionamiento con las cadenas productivas que nos ocupan y que son propicias para encadenarnos con el concepto de gremios y hacer mención al modelo francés de sistemas agroalimentarios locales.

---

<sup>45</sup> Dini(1997)

<sup>46</sup> Porter (1998) p. 232

<sup>47</sup> Porter (1990) y Porter (1998)

<sup>48</sup> Porter (1999)

<sup>49</sup> Porter (1999)Op. Cit. P. 78

<sup>50</sup> Rosenfeld (1997). Loc cit, p 10

<sup>51</sup> Colquichagua Prompyme p. 105

## 2.8 Modelo francés:

El modelo francés promueve el fortalecimiento de capital social, dentro de las actividades económicas, como por las relacionadas con las actividades sociales dentro de una comunidad. Dentro de este marco, se le da mucho valor al saber local, a las tradiciones locales, a la cultura, a la historia, a las materias primas, al cuidado del medio ambiente, al consumo racional. En esta línea de trabajo se parte de un trabajo conceptual de adaptación a lo que llaman los franceses sistema agroalimentario para adaptarlo a la realidad de América Latina.

Bajo esta visión, no hay que impulsar o crear clusters; éstos existen y están dados. Un ejemplo lo constituye el organismo denominado “Comercio Justo”, quien representa un mecanismo por medio del cual se apoya a los pequeños productores de café para reducir la dependencia estructural en la que han vivido por muchos años, a través de la obtención de mejores condiciones para la producción y venta de productos básicos.

También ha fungido como un puente que da a las organizaciones de productores participantes una idea más clara acerca de los intereses y necesidades de un segmento de mercado específico, ayudándoles a ver la importancia y repercusión de su actividad productiva en los grandes centros urbanos del país. Adicionalmente, a través de este organismo Comercio Justo, que funge como agentes intermediario, ofrece la ventaja de requerir menos recursos económicos para agregar valor al café aromático, como la transformación de una plantación con métodos intensivos a una con cultivo orgánico o la industrialización completa del grano de café cereza a café tostado y molido, así como para su presentación de medio kilo dentro de una tienda de autoservicio.

Desde esta óptica, la promoción de trabajo en redes horizontales y las iniciativas verticales, sean clusters o no, comprende la asistencia a grupos compuestos predominantemente por empresas pequeñas a fin de que cooperen de una forma más o menos equitativa respecto a una amplia gama de cuestiones. Esta cooperación puede adoptar muchas formas, desde actividades relativamente débiles (pero no menos importantes) de colaboración que pueden incluir, por ejemplo, medidas para compartir información, establecimiento de referencias colectivas, programas de asesoramiento y, en general, aprendizaje conjunto.

El tipo de colaboración débil podría denominarse “redes de aprendizaje”, en el que empresarios de entidades pequeñas y medianas se reúnen en grupos de 10 a 15 para intercambiar experiencias en materia de gestión y aprovechar la posibilidad de consultar a ejecutivos de grandes empresas. Ascendiendo en la escala, una forma de cooperación más estrecha podría comprender las campañas de publicidad o promoción conjuntas, los planes de capacitación conjuntos, los servicios comunes compartidos y el costo compartido de la asistencia a ferias comerciales o el mantenimiento de oficinas en el exterior.

Las formas más fuerte de colaboración pueden comprender actividades de compra, comercialización e investigación y desarrollo conjuntas, la participación en consorcios de exportación o la propiedad común de nuevos productos, posiblemente mediante la creación de compañías de redes de propiedad conjunta (Empresas integradoras). Estos grupos de colaboración más fuerte se pueden describir como “redes de negocios”.

Lo que es claro, es que cada vez, es más necesario que las empresas pequeñas hagan frente a la realidad de la competencia mundial, aumenten su capacidad para innovar, obtengan acceso a nuevos mercados y satisfagan las expectativas crecientes de los clientes, lo que hace cada vez más evidente la importante función que pueden cumplir las redes horizontales de empresas cooperadoras. Otro ejemplo de presencia de gremios, entendidos como asociaciones de empresarios de una actividad determinada y que permiten canalizar las demandas y propuestas para mejorar su competitividad, son la CANACINTRA y CONCAMIN, quienes impulsan el desarrollo de proyectos de consorcio de exportación a nivel global.



Los gremios articulan y organizan a los empresarios. Si bien actualmente, el término gremio se asocia con una estructura asambleísta que busca enquistar a sus socios dentro de una asociación determinada, también es cierto que los gremios deben de actuar como mecanismos independientes de un conjunto de agentes económicos que autorregulan su participación dentro de las distintas actividades en las que se desempeñan.

Los gremios en el nuevo entorno institucional no deben demandar afiliación obligatoria, sino una participación de independencia jurídica y de autonomía gerencial y que beneficie a sus afiliados con servicios que incidan sobre la mejora de su competitividad.

Para conseguir tal objetivo, requieren de un marco jurídico institucional que respalde y fomente la agrupación de agentes y que promueva su participación en el mercado. Los gremios deben ser organizaciones dinámicas que articulen a las empresas para la consecución de objetivos comunes dentro de la estructura económica.

Como ejemplos exitosos de articulación gremial esta la AMEC (Asociación Multisectorial de Empresas) que es una asociación empresarial privada sin ánimo de lucro, con más de 35 años de experiencia en el fomento de la exportación y la internacionalización de las empresas y sus diferentes sectores, que tiene como misión principal el aumento de la competitividad de sus más de 500 PYMES españolas asociadas, pertenecientes a 9 sectores industriales, que generan un volumen de exportación superior a 2,000 millones de euros y que cuenta con el reconocimiento de organismos oficiales, entidades e instituciones españolas y extranjeras.

Otro ejemplo de articulación gremial exitosa, lo constituye la Cámara Francesa de la Industria Textil, que ofrece sus servicios de *inteligencia competitiva*, en la que se hace indispensable el análisis estratégico del entorno. Tomando como referencia este último punto como condición previa, cabe mencionar que para el caso de la presente investigación propuesta sobre la Industria del Trigo del Trigo, en la rama de panadería, el análisis se fundamentó en el Modelo del Diamante de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, para contribuir con una propuesta de mejora a la cadena productiva de dicha industria.

Con respecto a al concepto de inteligencia competitiva, Porter, 1994, hace mención que esta “se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos y procesos”. Por su parte Ashton y Klavans, 1997, indican “la búsqueda, detección, análisis y comunicación (a los directivos de la empresa) de información orientada a la toma de decisiones sobre amenazas y oportunidades externas en el ámbito de la ciencia y la tecnológica”. Rouach, 1966 “abarca las distintas formas de vigilancia: comercial, tecnológica, financiera y jurídica”.

En México, como parte de la estrategia de articulación sectorial y regional se han impulsado Centros de Articulación Productiva y de Vinculación Empresarial. El enfoque sistémico de esta política es la creación y desarrollo de una Red Nacional de Articulación Productiva que permita fomentar encadenamientos y articulación de las MIPYMES a la cadenas productivas, que permitan además concentrar información, metodologías, capacidades y servicios, a fin de brindar beneficios tecnológicos de alto valor agregado a todos los “actores” capaces de detonar el desarrollo local sustentable, tales como: redes empresariales, bolsas de subcontratación, sistemas de desarrollo de proveedores, centros de servicio tecnológicos, empresas integradoras, cadenas de valor y agrupamientos empresariales.

La estrategia de articulación, se apoya también en el hecho de que una empresa solo puede obtener mejores resultados si consigue establecer una diferencia que pueda mantener (diferencia sostenible) y que sobrepase el desempeño de los competidores. Para crear una posición defendible en el largo plazo, se cuenta con estrategias alternativas como: el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación (estrategias genéricas de Porter 1980, para utilizarse individualmente o en conjunto).

## Capítulo 3: Política Pública e Industrial.

### 3.1 Institucionalidad.

La importancia del marco institucional en el desempeño y grado de desarrollo empresarial de una nación tiene que ver con el fortalecimiento alcanzado por sus gremios. La presencia de gremios, entendidos como asociaciones de empresarios de una actividad determinada, permite canalizar las demandas y propuestas para mejorar su competitividad.

En la escuela institucionalista<sup>52</sup>, North sostiene que la diferencia entre los países que logran desarrollarse y los que no lo consiguen está relacionada con la conjunción o integración de estos componentes, señalando que el más difícil de construir es el del marco informal porque tiene que ver con la capacidad de la población de interiorizar el marco formal como bueno para todos.

Para North, el marco formal está conformado por la estructura legal que existe y regula las relaciones entre las personas y las empresas o instituciones al interior de una sociedad. El segundo elemento que plantea tiene que ver con el funcionamiento de un sistema de ejecución de ese marco formal; es decir, la *presencia de una estructura judicial o mecanismos alternativos de resolución de conflictos* que hagan viable la estructura formal.

Finalmente, refiere la existencia de un marco informal que tiene que ver con la legitimidad que le atribuyen los ciudadanos a la estructura formal. El marco informal está conformado por la cultura, los valores y las actitudes de la población con relación a la estructura formal.

Precisamente, es en un cluster donde se produce una superposición entre la institucionalidad formal e informal. Dentro del proceso de construcción de un cluster, es imprescindible la existencia de "*reglas de juego claras*", así como una comunidad empresarial que internalice esas reglas y las asuma con una actitud cooperadora.

#### Importancia del marco institucional.

Uno de los elementos diferenciadores entre los clusters de los países desarrollados y los menos desarrollados, es la presencia de instituciones fuertes que aporten alguno de los factores esenciales para el progreso del cluster, siendo la acción conjunta un factor determinante para su sustentabilidad a largo plazo. Se requiere de un *marco institucional* que respalde y fomente la agrupación de agentes y que promueva su participación en el mercado. Los gremios deben ser organizaciones dinámicas que articulen a las empresas para la consecución de objetivos comunes dentro de la estructura económica.

El entorno institucional debe estimular y soportar la existencia de mecanismos de cooperación. Dentro de este, los gremios empresariales juegan un rol importante como cohesionadores y propulsores del asociacionismo.

En el funcionamiento de los clusters, una de las variables determinantes para la promoción de estos es la existencia de una acción conjunta de parte de los agentes en función de objetivos comunes. Esta acción conjunta también existe, aunque en una dimensión menor, en los distintos tipos de asociacionismo. La acción conjunta tiene que ver con la decisión de interactuar de forma organizada para lograr el fortalecimiento del cluster. Cuando ésta no funciona el cluster no avanza.

---

<sup>52</sup> La escuela neo-institucionalista, es una corriente de pensamiento económico predominante en los años cincuenta que preponderaba el marco institucional y normativo entre los distintos agentes económicos, como parte sustancial para el desempeño eficiente de la economía. North (1990)

Por esta razón, resulta importante establecer algunos mecanismos que permitan apoyar a los empresarios a identificar los elementos comunes que exijan decisiones conjuntas. Este esfuerzo conjunto debe ser acompañado de normas que promuevan las inversiones, en la industria en general y en específico en la manufacturera de agroalimentos que nos ocupa; por entidades financieras que apuesten por la rentabilidad del sector, así como por una relación entre Universidad y Empresa.

En concordancia con estas aseveraciones, se debe considerar lo siguiente:

- Es necesario promover un marco institucional sólido que permita el desarrollo armónico de los agentes al interior del cluster.
- Si no se cuenta con instituciones fuertes al interior del cluster, es difícil lograr su desenvolvimiento.

### **3.2 El Rol del Estado**

El rol que debe cumplir el Estado, no está relacionado necesariamente con la de crear clusters o apoyar financieramente la formación de consorcios. Lo que si es incuestionable es la participación del Estado para que brinde las condiciones de certeza jurídica y económica necesarias para que prospere un clima favorable de inversiones, dentro de reglas de juego claras y estimulantes (normas legales sobre inversiones, mecanismos alternativos de resolución de conflictos, formalización de esquemas asociativos con el objetivo final de lograr el crecimiento de las pequeñas empresas, sean estos proyectos para identificar clusters potenciales, o de capacitación de consultores que sensibilicen a los empresarios sobre las ventajas de estos esquemas asociativos, entre otros).

Al Gobierno le corresponde asimismo, la construcción de la infraestructura física y la facilitación y canalización de los recursos disponibles, así como definir el marco institucional y jurídico, y ejercer su poder de negociación en los mercados mundiales, en apoyo de las empresas nacionales. Debe mejorar la calidad y eficiencia de los insumos generales, al mismo tiempo que establece los incentivos para la competencia y el crecimiento de la productividad.

La competitividad requiere del plano "macro", pero en realidad se desarrolla en el micro cosmos de las empresas, en donde es imperativo maximizar su productividad, o sea obtener los mayores resultados al menor costo de los insumos. Si ese marco de certidumbre legal<sup>53</sup> no existe, difícilmente se podrá desarrollar un cluster

### **Lineamientos generales de política para promover esquemas asociativos, de desarrollo de clusters y fortalecimiento de gremios.**

Se deben diseñar mecanismos de incentivos que promuevan la cooperación. Un ejemplo que puede ilustrar como se puede asociar el incentivo con una ventaja, es la forma como se maneja el tránsito en algunas ciudades europeas. Existen dos vías: la carretera tradicional y la vía rápida; el incentivo a la cooperación es que solo pueden transitar por la vía rápida los vehículos que lleven dos personas como mínimo. Quienes no opten por este camino deberán asumir el costo de un mayor tránsito, lo que se debe lograr es que las MIPYMES elijan la cooperación para poder transitar por la "vía rápida" hacia el crecimiento.

Se debe de reconocer la existencia de distintos tipos de clusters y distintas fases de desarrollo de los clusters, por ello es necesario adoptar políticas consistentes con la promoción de cada uno; considerando aquellos casos donde el recurso natural o el monumento histórico hallan generado una economía externa y los otros casos, donde la existencia de una aglomeración territorial en torno a una actividad económica incipientemente articulada podría permitir impulsar el desarrollo de un cluster incluso del tipo "rural".<sup>54</sup> Otra cosa que se debe

---

<sup>53</sup> La certidumbre legal se logra mediante un marco jurídico que regule con transparencia las relaciones sociales y las actividades productivas, y un sistema institucional adecuado, que permita la actuación de los actores económicos y pueda regular y ordenar los mercados.

<sup>54</sup> Estrategia 9.1 Mejora la productividad laboral a través de la organización, capacitación y asistencia técnica. Se deberá impulsar y coordinar procesos de participación, educación no formal, capacitación, actualización, evaluación, acreditación, certificación, que aseguren la integración de los productores a procesos productivos innovadores y a mejores técnicas administrativas y comerciales de sus empresas. (Página 45 DOF, jueves 31 de mayo de 2007) y

asumir es que cuando se identifiquen los sectores con potencial para convertirse en clusters, se deberá tener en cuenta la posibilidad de mantener o formar los clusters rurales o lo que los franceses llaman Sistemas Agroalimentarios Locales (Modelo francés).

**Por tanto, para seleccionar los clusters que se pueden "hacer" es importante tener en cuenta lo siguiente:**

- Se debe apoyar las experiencias donde ya existe un movimiento empresarial en torno a un recurso natural, un monumento histórico o una actividad económica emergente.
- Fomentar la difusión de las experiencias exitosas de cooperación entre empresarios, para lo cual se pueden crear programas de difusión y presentación de experiencias exitosas que pueden estar a cargo de empresas privadas, o mejor aún, de organizaciones no gubernamentales con experiencias en la multiplicación de estas “experiencias exitosas” sobre todo en el caso de emprendimientos de mujeres en propiedad colectiva y de organización social.
- El Gobierno Central y los gobiernos locales deben realizar esfuerzos por reducir las barreras de acceso al mercado de las MIPYMES y simplificar los trámites para el libre ejercicio de la actividad empresarial.
- Establecer un régimen que facilite la formación, operación y fiscalización de las formas asociativas. Para ello hay que perfeccionar las formas jurídicas y los regímenes aplicables a los mismos en materia fiscal, laboral y financiera.
- Incentivar la formación de esquemas asociativos y fortalecer la acción conjunta al interior de los clusters, a través de las compras estatales.
- Fomentar la innovación, la capacitación en diseño, control de calidad y marketing. Los Centros de Investigación deben ser el lugar de encuentro entre el Estado y el Sector Privado para la generación de tecnología e innovación en beneficio de todos los miembros de la actividad.
- Diseñar contratos tipos para facilitar la formación de consorcios y otros esquemas asociativos.
- Realizar estudios de mercado de sectores o zonas con potencial de convertirse en clusters.
- Diseñar incentivos que faciliten la participación de las empresas grandes en el desarrollo de las MIPYMES, tales como los programas de desarrollo de proveedores.

**El Estado puede plantear al Sector Privado:**

- Apoyar a los gremios, proponer y promover mecanismos alternativos de solución de conflictos así como facilitar la articulación de empresarios a través del uso de un reglamento estandarizado de gestión de consorcios o asociaciones.
- Crear espacios de encuentro entre empresarios para que se produzcan alianzas y empiecen a intercambiar experiencias y exista transferencia de información.
- Incrementar la capacidad de convocatoria de los líderes gremiales para aplicar enfoques colectivos de formación de la oferta.
- Fomentar la innovación y poner a disposición de sus afiliados, servicios de asistencia en materia tecnológica, orientación comercial, entre otros.
- Insistir en la generalización de la alianza *Universidad-Empresa* en base a la identificación de intereses concretos.

## CAPITULO 4: Política Pública y Equidad de género

### 4.1 Equidad de género

#### La comprensión de las políticas públicas como un proceso.

Las políticas públicas se refieren a las acciones y elecciones de una autoridad pública gubernamental, frente a un problema o un campo de asuntos de su competencia. Una política se presenta bajo la forma de programas, proyectos, prácticas y normas gubernamentales en un sector de la sociedad o en un determinado ámbito geográfico. Si bien las políticas son de muy diversa naturaleza y alcance, toda política supone la existencia de un problema o de una situación que se quiere resolver o modificar, un conjunto de acciones para lograr la modificación en el sentido deseado, y un conjunto de resultados.

#### Las políticas públicas a partir de una visión de la realidad.

Es de la mayor importancia aclarar que la elaboración de una política pública supone una visión de la realidad a partir de la cual se selecciona un problema y se incorpora a la agenda gubernamental.

La formulación y el análisis de las políticas públicas con enfoque de género, significa que, a partir de una concepción de la realidad que considera como un problema las relaciones de desigualdad prevalecientes entre hombres y mujeres en nuestra sociedad, se propone su modificación mediante la intervención pública, expresada en políticas, programas y proyectos con el propósito explícito de lograr la equidad entre hombres y mujeres.

La equidad, es el reconocimiento de la diversidad del otro para propiciar condiciones de mayor justicia en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades, tomando en cuenta la especificidad de cada persona. La equidad es diferente a igualdad en trato, es igualdad de oportunidades. Es igualdad reconociendo y respetando las diferencias, que se reflejará en trato justo y semejante, independientemente de quien se trate; la equidad va más allá de la distribución de los recursos económicos y materiales; se refiere a romper con las desigualdades y asimetrías entre los servicios y las personas; favorece a situaciones de mayor justicia. Por *género*, se entiende el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura, tomando como base la diferencia sexual. El concepto de género designa relaciones sociales entre sexos... El sexo se refiere a lo biológico, el género a lo construido socialmente, a lo simbólico..."<sup>55</sup>

Para lograr equidad se requiere de políticas públicas que incluyan *acciones afirmativas*. Las acciones afirmativas son aquellas que se instrumentan desde las instituciones públicas o privadas y desde todos los niveles de gobierno (ejecutivo, legislativo y judicial) con la intención de propiciar la inclusión de la población o grupos sociales que tradicionalmente han estado marginados y que requieren de medidas temporales para el ejercicio de sus derechos básicos al desarrollo, la participación y la protección.

El *enfoque de género* es un sistema de análisis basado en el reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres que determinan situaciones de iniquidad para cualquiera de ellas o ellos. En las relaciones de género las normas, tradiciones y las relaciones sociales y culturales determinan qué se considera "femenino" y "masculino", y cómo se asigna el poder entre hombres y mujeres, además de las diferencias en su uso por parte de unas y otros.

---

<sup>55</sup> Marta Lamas: *La perspectiva de género: una herramienta analítica para construir la equidad entre hombres y mujeres.* DIF, México, 1997.

Por lo que en la medida en que se analicen las causas estructurales de la iniquidad entre mujeres y hombres se podrá tener un acercamiento a las posibles soluciones o, cuando menos, identificar las que están al alcance de nuestras posibilidades y que puedan asumirse como responsabilidades individuales.

## **4.2 La incorporación del enfoque de género en las políticas públicas**

Se entiende por incorporación del enfoque de género en las políticas públicas, la intención y voluntad explícita de los gobiernos de promover una redistribución equitativa entre géneros en términos de: derechos civiles, participación en las esferas de decisión y en las posiciones de poder y autoridad, asignación de los recursos públicos y valoración equitativa del trabajo. Tal enfoque implica disponer de datos, conocimientos e información sobre las diferencias entre hombres y mujeres y anticipar los efectos de las políticas públicas en términos de una mayor igualdad.

Lo anterior no significa negar los efectos positivos de muchas políticas, sin embargo, mientras no se formulen de manera consciente políticas con perspectiva de género difícilmente se revertirá o se transformará la situación subordinada de la mujer en la sociedad.

El análisis de género toma en cuenta las diferencias económicas y sociales entre hombres y mujeres en cada una de las etapas del desarrollo de una política o de un programa, de manera que se hagan visibles los efectos diferenciados y asegurar que se logren los objetivos de equidad entre mujeres y hombres.

La incorporación del enfoque de género en el proceso de planeación, diseño y ejecución de las políticas públicas fue una de las estrategias establecidas en el Programa Nacional de la Mujer 1995-2000, *Alianza para la Igualdad*, para el logro de la plena participación de las mujeres en la vida económica, social, política y cultural del país en igualdad de condiciones que los hombres. Por lo que el apoyo a la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas de mujeres, constituyó una de las vías más factibles para que las mujeres se incorporaran a las actividades productivas dirigidas al mercado. A diferencia del Programa político 2007-2012 para la igualdad de género, la equidad y la diversidad “PROIGUALDAD” en donde no se hace mención de apoyo a las MIPYMES de mujeres, e incluso en el Eje 3 de Igualdad de Oportunidades del Plan Nacional de Desarrollo para el mismo período, sólo menciona de manera enunciativa la importancia de apoyar proyectos productivos de mujeres que generen empleo y que permitan un mejor nivel de vida. (Página 55 DOF)

“Para fomentar el problema de la pobreza, y en 2012 haber disminuido por lo menos un 30% de la población en pobreza alimentaria, se requiere romper el círculo vicioso de la desigualdad y la exclusión de oportunidades para el desarrollo, que hace que la pobreza se transmita entre generaciones. Se necesitan programas que promuevan la igualdad de oportunidades para la alimentación, la educación, la salud, el desarrollo de capacidades productivas, el acceso a servicios básicos, la adquisición de una vivienda digna o el mejoramiento de la propia. Por otra parte, es preciso al mismo tiempo, ampliar las oportunidades para que la población en situación de pobreza desarrolle actividades productiva formales que les permitan aumentar sus ingresos y elevar su calidad de vida. En concreto, el círculo vicioso puede romperse con igualdad de oportunidades para el desarrollo humano, mejores oportunidades de empleo y del ingreso laboral”. (Página 58 DOF).

En donde se aprecia que el enfoque anti-pobreza impacta de manera importante en el Plan de Desarrollo Humano por la actual Administración Pública, por sobre otras modalidades de inserción en los programas de desarrollo, que si bien se plantea en el propio PND, no ser estrictamente asistenciales, tampoco es notorio en este documento, un impacto importante de interés por otro tipo de emprendimientos de mayor desarrollo y crecimiento para los proyectos las mujeres. .

### **Modalidades de inserción de las mujeres en los programas de Desarrollo Local Municipal.**

- 1.Enfoque del Bienestar
- 2.Enfoque de la Equidad
- 3.Enfoque de la Anti-pobreza
- 4.Enfoque de Efectividad (productividad- competitividad)
- 5.Enfoque del Empoderamiento

## **Tipificación de los programas y/o proyectos dirigidos a la mujer.**

1. Proyectos asistenciales
2. Proyectos productivos
3. Proyectos sociales
4. Proyectos microempresariales
5. Proyectos con enfoque de género

Para las mujeres es muy importante *la rentabilidad económica de sus empresas*, porque esto les permite dejar de ser proyectos marginales, de traspato, que no contribuyen al esfuerzo de las mujeres. Lo que se pretende es que las mujeres puedan contar con medios e instrumentos que contribuyan a su fortalecimiento, para que emprendan, por ello la *empresa* es a lo que se quiere llegar, y es a través de la capacitación y del desarrollo de habilidades empresariales, que se pretende crear las condiciones necesarias para el éxito económico y social de las empresas de mujeres, mediante la generación de:

- Capacidad de acumulación y obtención de beneficios
- Permanencia como actividad económica
- Competitividad y ampliación de mercados
- Capacidad de ahorro y de inversión
- Instrumento amortiguador de la precariedad del trabajo y de la doble jornada
- Espacio de participación y decisión de la mujer en asuntos públicos
- Espacios de auto-organización y transformación de la cultura de género de las mujeres.

### 4.3 Ventajas y desventajas:

Las pequeñas y medianas empresas tienen una serie de ventajas como:

- Amplia flexibilidad
- Bajo consumo de recursos
- Alta capacidad de generación de empleos
- Fomentan la integración de las cadenas productivas.

Es posible afirmar que el crecimiento de la fuerza laboral urbana, donde la mujer tiene importante presencia, antes de responder al sector empresarial moderno, como era la expectativa, responde más bien a las estrategias de la población de acceder a un empleo e ingresos a través de la creación de unidades económicas familiares o semi-empresariales por cuenta propia, concentrándose básicamente en pequeñas unidades.

Las desventajas que tienen estas empresas son las siguientes:

- Se establecen con las capacidades disponibles, desarrollándose generalmente en torno al espacio doméstico y con escaso capital. En muchos casos la producción se realiza en el hogar, en el mismo espacio donde se ejecutan otras actividades domésticas.
- La mayor parte de las empresas no están registradas y operan en el sector “no formal” de la economía.
- Dependen en gran medida de otros/as trabajadores/as de la familia remunerados/as.
- La producción suele centrarse en los sectores menos rentables, generalmente relacionados con las tareas tradicionalmente efectuadas por las mujeres, abarcando una gama bastante reducida de bienes de consumo.
- No se aprecia una división clara entre el hogar y el negocio, tanto en la asignación de tiempo como en los flujos financieros, ya que la reinversión suele estar sujeta a la previa satisfacción de las necesidades básicas de la familia.
- La propietaria/administradora ejecuta ella misma todas las funciones. La comercialización y gestión son rudimentarias y están poco diferenciadas.
- Dependiendo del entorno sociocultural y de los servicios de transporte, las mujeres pueden comercializar directamente su producción o recurrir a intermediarios.

- Según el entorno sociocultural y jurídico, las mujeres pueden controlar o no los ingresos procedentes de sus actividades económicas, generalmente las mujeres suelen perder cierto control cuando no pueden comercializar su propia producción.

Todos los aspectos descritos anteriormente ponen de relieve que las empresas dirigidas por mujeres no pueden ser consideradas aisladamente del entorno económico y sociocultural en el que se desempeñan, el cual puede ser propicio o no para el fomento de las mujeres como empresarias.

Los valores (o, contravalores) sociales como la subestimación de la función económica de las mujeres, la existencia de estereotipos sobre las funciones “propias” de cada sexo, el acceso limitado de las mujeres a ciertos tipos de formación profesional, las políticas o la legislación son factores que inciden poderosamente en las condiciones de creación, supervivencia y desarrollo de las empresas dirigidas por mujeres, siendo muchas veces causa de exclusión de las mujeres de importantes segmentos del sector de las microempresas.

El trabajo remunerado que realizan las mujeres está condicionado por las prácticas familiares y viceversa. Esta situación supedita el crecimiento de las micro y pequeñas empresas a la capacidad de la empresaria para desarrollar estrategias que le permitan cumplir con los roles de mujer, madre y empresaria. Las mujeres micro y pequeñas empresarias conciben su actividad productiva como un medio, no un fin, que les permite ayudar a cubrir las necesidades de sus familias. Por la prioridad de sus obligaciones como madres desarrollan estrategias cotidianas para atender su negocio sin descuidar a la familia.

Las particularidades de la inserción de las mujeres micro y pequeñas empresarias en las actividades productivas, hacen que al evaluar el rendimiento de sus unidades de negocio desde parámetros convencionales, se minimice la importancia y los beneficios de su actividad, pues los criterios que suelen utilizarse para analizar el impacto no toman en cuenta la inversión en educación y el estilo y calidad de vida de la empresaria y su familia.

La participación de la mujer en el mercado de trabajo, conocido como el proceso de *feminización de la fuerza de trabajo*, fue interpretado en un primer momento como un indicador más del proceso de modernización de la economía. Sin embargo, existe la necesidad de mirar de manera complementaria a la economía, en tanto existe una importante interacción entre las actividades productivas y reproductivas. De igual manera deben ser observados los cambios que se han llevado a cabo en la estructura económica durante las últimas dos décadas, de manera que se fortalezca la necesidad de incorporar el enfoque de género al análisis económico, visualizando el rol que las mujeres desempeñan dentro del sistema económico y superando de este modo el enfoque de género limitado al análisis de los aspectos de carácter social.

Las desigualdades entre hombres y mujeres en el sector de la micro y pequeña empresa se manifiestan principalmente en el mayor peso relativo de las mujeres en la categoría de auto empleadas y en el segmento de subsistencia, y a los hombres se les ubica fundamentalmente en la categoría de patronos, dominando el segmento de acumulación ampliada.

Las causas de estas desigualdades responden a factores sociales y culturales y constituyen diferencias asociadas al género de los/as propietarias/as, diferencias que determinan formas diferentes de desarrollo empresarial según se sea hombre o mujer.

Las desigualdades entre hombres y mujeres de la micro y pequeña empresa tienen un carácter multidimensional y para su reversión se requiere de un enfoque amplio, más allá del abordaje convencional que asume que las mujeres sólo tienen “desventajas técnicas” que pueden resolverse con capacitación, crédito y cambios legales

Las mujeres se ven enfrentadas a restricciones adicionales “específicas de su género” con relación a los empresarios de la microempresa. Para estructurar estas restricciones, con relación a los niveles de análisis y



posibles ámbitos de intervención, pueden agruparse según estén relacionadas con el ámbito privado, empresarial e institucional de apoyo a la microempresa.

Desde el ámbito privado, estas restricciones y limitaciones son mayoritariamente de origen sociocultural y se reflejan en barreras educativas, ocupacionales, infraestructurales y jurídicas.

- Barreras conductuales: referidas a la autovaloración negativa hacia ellas mismas.
- Barreras relacionadas con su función: en relación a la conciliación de la multiplicidad de roles femeninos y la limitación de tiempo.
- Barreras sociales y culturales: relacionadas con restricciones en la elección del sector, escasa movilidad, etnia, edad, etc.
- Barreras educativas: referidas a la desigual distribución del capital educativo en las familias.
- Barreras ocupacionales: relacionadas con una inserción asociada al sector no formal de la economía.

Un segundo grupo de obstáculos está relacionado con el sector de la MIYPE, y tienen un impacto específico sobre las empresarias de la micro y pequeña empresa. Una clasificación preliminar puede ir en relación a los aspectos de productividad, ingreso y condiciones de trabajo.

- Productividad: en relación al tipo de actividades productivas de subsistencia que desarrollan, el bajo acceso a recursos productivos, el bajo nivel tecnológico, la diversificación y el fuerte componente artesanal de las actividades
- Ingreso: en relación al limitado acceso a mercados y posibilidades de movilización, protagonismo económico y redefinición de roles familiares
- Condiciones de trabajo: relacionadas con la flexibilidad para entrar en actividades nuevas y moverse entre actividades productivas y reproductivas

El tercer grupo de limitaciones está relacionado con el conjunto de instituciones que brindan apoyo a la MIPYMES tanto desde el ámbito gremial, como organizaciones privadas, instituciones públicas y proyectos/programas de cooperación al desarrollo de la micro, pequeña y mediana. Entre los aspectos más destacables se encuentran aquellos en relación a:

- La asesoría y servicios de apoyo empresarial: acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, desarrollo de actitudes empresariales.
- La formación profesional: segmentación por niveles y especialidades, “modelos” de identificación social.
- Representatividad y participación: presencia y poder de hombres y mujeres en organizaciones gremiales e interlocución ante agentes institucionales.
- Legislación y regulaciones: procedimientos administrativos, registros, permisos.
- Visibilidad y reconocimiento: valoración del aporte económico de las mujeres, relaciones de género al interior del sector y de la microempresa.
- Política: construcción de ciudadanía en el espacio público

#### **4.4 La estructura productiva y su impacto en el empleo de las mujeres**

Las estadísticas indican que la incorporación de la mujer mexicana a la actividad económica ha tenido un crecimiento significativo y sostenido en el último cuarto de siglo, sin embargo, particularmente durante estos últimos doce años, la economía ha mostrado una limitada capacidad para generar empleos formales y de calidad, situación que ha generado un proceso de informalidad del empleo y que se refleja tanto en la mayor proporción de ocupados(as) en establecimientos informales como en la tendencia a la reducción de las relaciones salariales, por lo que en ambas dinámicas se ha observado un mayor incremento en la fuerza laboral femenina.

El aumento en la tasa de participación aparece asociado a la lógica que rige el nuevo patrón de inserción en la economía global, una de cuyas premisas ha sido, precisamente, la “revalorización” de la fuerza laboral femenina, como factor estratégico para la competitividad, pero también como mecanismo de mano de obra barata para disminuir los costos en los diversos procesos. Lo que explica que exista una mayor disposición para operar bajo el nuevo marco de flexibilización laboral.

Los nuevos sectores productivos han sido escenario de dos fenómenos aparentemente contradictorios, la feminización y la segregación de la fuerza de trabajo femenina, que no son más que la expresión de “viejos” y “nuevos” sesgos de género respecto a la división del trabajo en los *nuevos conglomerados*<sup>56</sup>, en donde la feminización de la fuerza de trabajo se ha dado únicamente en algunas actividades vinculadas básicamente a los eslabones del procesamiento productivo de escasa especialización.

En la medida en que esta nueva institucionalidad (promotora de crecimiento productivo), creada para impulsar y gestionar el desarrollo de la competitividad y de la productividad, siga operando con estos supuestos, las mujeres seguirán quedando segregadas en relación a la calificación laboral, la movilidad interna, a la asignación de multitareas, la asignación de nuevas categorías de trabajo con alta vulnerabilidad laboral, así como a la temporalidad del trabajo y a la discriminación en las formas de remuneración, lo que amplía las brechas de inequidad de género, por lo que las normas y valores que constituyen el orden de género y que sustentan las valoraciones respecto al trabajo femenino, en el ámbito productivo y reproductivo, deben ser objeto de transformación para poder superar efectivamente la segregación y el proceso de reproducción de la misma.

Es de importancia mencionar que una oportunidad y un gran desafío para los mecanismos de la mujer fue el encontrar mejores formas de organización para tener presencia e incidencia en la institucionalidad regional y en el mercado (trátese del local, regional, nacional o internacional), para la distribución y venta de los productos y/o servicios generados.

Como solución se había implementado el programa de la asociación de la MIPYPMES en Empresas Integradoras, cuya principal función consistía precisamente en resolver los problemas de incompetencia de ese sector en materia de: innovación tecnológica, promoción y comercialización, diseño de bienes y servicios, contratación de productos y procesos industriales, entre otros. El organismo promotor de este modelo de reactivación de las MIPYPMES fue la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

En el mismo sentido, se formalizó el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAI) con el objeto de eliminar obstáculos de apertura de Empresas Integradoras y fomentar las redes de subcontratación y comercialización. En adición, la Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS), reconociendo la problemática real que el trabajo de las mujeres representa en cuanto a igualdad de oportunidades y de trato en el trabajo, adoptó políticas públicas y acciones a fin de contar con una instancia que atendiera tal situación. En ese contexto, el 1 de julio de 1998 se creó la Dirección General de Equidad y Género como una unidad administrativa encargada de llevar a cabo, entre otros, los programas orientados a la atención de la mujer trabajadora, que permitiera lograr su igualdad y combatir la inequidad en el trabajo. En tal sentido, la STPS llevó a cabo entre otras acciones la de:

---

<sup>56</sup> Conglomerados: Las empresas no crecen en enclaves aislados, sino que forman parte de "conglomerados" (clusters), en donde se conjugan alrededor de una "innovación" tecnológica, los elementos más favorables para su crecimiento: el entorno nacional favorable, la investigación científica y tecnológica aplicada, la infraestructura de servicios, los recursos naturales, humanos y tecnológicos, un ambiente de alta rivalidad, una exigente demanda, una dotación adecuada de factores, industrias y actividades relacionadas y una vigorosa estrategia de posicionamiento en el mercado mundial. Las industrias del conglomerado pueden estar conectadas por sus consumidores, sus proveedores u otras relaciones. Generalmente se concentran en áreas geográficas determinadas.

Un *conglomerado* es un grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas, en un campo en particular, vinculadas por características comunes y complementarias (Porter, 1990)

- Impulsar programas de generación de empleos, especialmente para las micro y pequeñas empresarias a fin de que, mediante la capacitación, elevaran su productividad y bienestar.
- Desarrollar acciones específicas para contrarrestar el escaso valor que se asigna al trabajo femenino.
- Combatir las prácticas que consignan la participación de las mujeres a actividades de baja remuneración y productividad.

El contexto actual destaca dos posiciones respecto a las implicaciones esperadas para el trabajo femenino, para unos, primeramente, se trata de la ampliación de oportunidades de acceso al empleo y la mejoría de las condiciones de permanencia de esta fuerza de trabajo. Para otros, más críticos en su posición, la tendencia actual se encuentra más cercana a un proceso de discriminación laboral, en donde la flexibilidad ha desempeñado un papel fundamental.

Ante la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo y de técnicas flexibles de gestión de personal en las empresas, la informalidad del empleo parece ser una característica del modelo de crecimiento. Con ello las posibilidades de reducir significativamente la pobreza y mejorar el nivel de vida general de la población se tornan más remotas.

Según el primer planteamiento, con la reestructuración productiva se tenderá a la disminución de los riesgos en el trabajo y a una menor necesidad de fuerza física, rasgos que identifican a las actividades "típicamente masculinas", con lo que se abrirían nuevas oportunidades para las mujeres hacia ocupaciones y profesiones antes limitadas. Asimismo, se plantea una mayor utilización del trabajo a tiempo parcial o en domicilio, lo que supone una fuerte articulación entre el trabajo asalariado y el trabajo doméstico que beneficiaría directamente a las mujeres.

En tanto, para la segunda posición, los cambios económicos y la flexibilidad laboral han propiciado el surgimiento de un gran número de puestos de trabajo eventuales y de tiempo parcial, lo que da lugar a una creciente cantidad de asalariados, comúnmente mujeres, que circulan permanentemente entre el empleo y el desempleo y cuyas retribuciones son insuficientes para garantizar su subsistencia (Recio, 1988:97). Un rasgo de las nuevas formas de organización del trabajo es el recurso creciente a la "externalización" de la mano de obra, siendo la subcontratación una de sus formas más comunes.

#### **4.5 Trabajo domiciliario subcontratado**

El contrato de trabajo a domicilio es una forma de subcontratación laboral que tiene por objeto la prestación de servicios ocasionales o regulares pero discontinuos. En algunos casos, la persona prestadora del servicio posee capacidades profesionales e independencia frente a la empresa beneficiaria, de manera que no presentan los rasgos propios de una relación laboral. Sin embargo, en otros casos se establece una verdadera dependencia y subordinación con respecto a la empresa usuaria, al punto que es claro que el objeto real de la presunta subcontratación es el suministro de trabajo subordinado.

Entre las características de la subcontratación domiciliaria destaca el hecho de que se tienen arreglos contractuales precarios y sistemas de remuneración a destajo, a los que se asocian jornadas laborales intensas seguidas de períodos de desocupación (OIT, 2000b).

Dentro de este esquema de prestación de servicios, encontramos a la empresa individualizada y aislada, en la que es común encontrar a la propietaria/administradora ejecutando la mayoría de las funciones y en donde la comercialización y gestión son rudimentarias y están poco diferenciadas y en donde el escenario competitivo actual rebasa capacidades de las empresa individuales, además de su transferencia de costos y responsabilidades hacia la mano de obra femenina.

Se puede citar el ejemplo de algunas empresas norteamericanas que contratan, de manera "informal", a mujeres del lado mexicano de la frontera para la realización de los trabajos de ensamble y terminado en sus hogares; o el

caso de las agencias de subcontratación de trabajadoras para las maquiladoras electrónicas establecidas en Guadalajara, como la IBM.

Estas modalidades representan nuevas formas de precariedad en el mercado de trabajo, que están fuertemente marcadas por la variable de género, aunque en muchas situaciones también se encuentra combinada con variables étnicas, religiosas o de nacionalidad (inmigración).

### **Trabajo subcontratado industrial en red**

La subcontratación debería permitir una nueva forma de relación entre las empresas, en la cual los subcontratistas no son elegidos en función de los costos de los pedidos individuales, sino que son seleccionados cuidadosamente dependiendo de su capacidad para colaborar con la empresa líder en un proyecto a largo plazo. En esta relación de colaboración, los mismos subcontratistas se verían también favorecidos mediante la división en grupos de sub-proveedores, con el consiguiente intercambio de información y ayuda. Es a lo que se ha denominado “proveeduría de múltiples niveles” en donde la empresa cliente se relaciona con un reducido número de proveedores (proveedores de primer nivel), que a su vez se encargan de coordinar a un número más amplio de subcontratistas (proveedores de segundo nivel).

Con dichos proveedores la empresa cliente establece relaciones de largo plazo, basadas en la confianza recíproca, en la complementación de los recursos y en el intercambio sistemático de información y experiencias. Su clave de éxito se encuentra en la eficiencia colectiva de los grupos de empresas que se asocian a través de una variedad de acuerdos de copropiedad, contratos informales y lazos sociales. Sin embargo, en la subcontratación industrial es necesario señalar que existen múltiples formas de encadenamiento o articulación que se presentan entre las empresas, que hacen que lo anteriormente planteado no sea tan evidente en la realidad productiva.

En el caso de México aparecen tres formas con claridad y cada una con impactos diferenciados en la calificación del personal, lo que se combina con la trayectoria de innovación seguida por las organizaciones y la relación laboral construida entre empresa y sindicato, en caso de haberlo:

- Una primera forma corresponde al modelo de una *red jerárquica de control*, en donde una sola empresa terminal mantiene un control directo sobre una red de empresas proveedoras y distribuidoras que dependen de la primera con posibilidades muy escasas o nulas de influir en el proceso de intercambio de información y de formación .
- Otra sería la denominada especialización flexible de aprendizaje/investigación. En este tipo de encadenamiento no existen empresas dominantes que subordinen al resto a su dinámica propia. Por el contrario, existe un sistema de relaciones marcado por la cooperación o bien por la competencia igualitaria y por la relativa autonomía de las unidades productivas.
- Una red inequitativa, en la que conviven en términos de desigualdad empresas de diversos tamaños y posibilidades de influencia y control sobre el resto; mismas que establecen entre sí diversas modalidades de competencia, cooperación, coordinación y coalición y que mantienen relaciones en las que dependen o hacen depender a las demás, con mayores o menores posibilidades de influencia recíproca.

Como comentario a lo anteriormente expuesto y en relación a la primera y tercera forma de subcontratación Tilman Altenburg,<sup>57</sup> miembro del German Development Institute considera que las grandes empresas que sacan el trabajo industrial a pequeños centros de trabajo, en donde se evaden el pago del sueldo mínimo y las cargas de recursos, no deberían recibir soporte del gobierno. Considera que, los juicios deberán no solamente estar basados en efecto de subcontratación en el corto plazo, tales como el número y calidad de los trabajos

---

<sup>57</sup> Altenburg T. (1997) · “Promoting ancillary industries in developing countries” Small enterprise Development, volume 8, number 2, June, pp24-23.

adicionales creados, sino también en una valoración de aspectos cualitativos tales como la transferencia tecnológica, o la contribución de la empresa a la competitividad del sector como un todo.

#### **4.6 La construcción del mapa de las cadenas productivas con enfoque de género.**

El enfoque de conglomerados ha tomado impulso como una vía para encontrar mejores y mayores condiciones de competitividad de la producción nacional y para su inserción internacional. En la práctica, esta lógica está condicionando, adicionalmente, la orientación de los recursos, así como el diseño de políticas. Por esta razón es que se estima la necesidad de realizar estudios puntuales que permitan dar luces sobre las condiciones en que se está desarrollando el mercado laboral y sus implicancias de género y, al mismo tiempo, avanzar en el conocimiento sobre las formas que adopta el eslabonamiento productivo en la escala global.

Por otra parte, el enfoque de cadena de valor facilita ubicar el debate en torno de la distribución del poder y, consecuentemente, de las rentas al interior de la cadena, constituyéndose por tanto en un tema central para la incidencia en políticas distributivas y de equidad en el nuevo mapa global.

Para ello se adoptó el enfoque de cadenas de valor, entendido como un proceso productivo que incluye varias fases ubicadas atrás (diseño y desarrollo del producto, producción, logística interna, transformación, empaque, etc.) y otras hacia adelante (comercialización, distribución, ventas, consumo y reciclaje)

Conocer los distintos procesos, productos y/o servicios que conforman la cadena productiva (para efecto de nuestro estudio, el sector trigo-harina-pan, galletas y pastas), permite identificar los distintos eslabones, superando con ello el sesgo que prevalece de reducir el análisis de la actividad económica al eslabón únicamente de la producción.

El mapa de la cadena productiva permitiría reconstruir la ruta seguida por las mujeres para ser reconocidas como actoras en el ámbito económico –productivo, y mediante la vía de la organización como grupo económico les permitiría revertir la exclusión. Adicionalmente, dicho mapa resulta ser un instrumento clave para identificar las actividades relativas a la provisión de bienes y servicios, incluyendo la distribución y el mercadeo y, con ello, identificar las actividades que contribuyen en la adición del valor total de un producto o servicio.

Permite así mismo mostrar su validez para determinar la división del trabajo por sexo y las relaciones de poder en los diferentes eslabones; identificar y localizar con mayor precisión tanto las fortalezas de la contribución de las mujeres al funcionamiento y desarrollo del sector como los sesgos de género que prevalecen en el ámbito de la cadena (producción, acopio, transformación/procesamiento, comercialización) y en el ambiente institucional, de organización, comunal y familiar en el que opera la cadena.

En trabajos de investigación al pretender realizar hallazgos relacionados con el estudio de *cadenas de valor con enfoque de género* como una parte del *desarrollo organizacional*, se hace mención a que la utilización de la herramienta analítica de *cadena de valor* con enfoque de género permite *sacar de la invisibilidad a las mujeres* e identificar los sesgos que prevalecen a distintos niveles. En el ámbito laboral la participación de las mujeres en las cadenas de valor les permitiría elevar su autoestima, mostrar a la comunidad y a la sociedad sus capacidades productivas y económicas y recuperar un espacio como actoras económicas dentro del medio laboral.

Actualmente, la participación de las mujeres tanto a nivel de la producción, como en los eslabones de procesamiento, continúa invisible por barreras tales como: las conductuales, relacionadas con su función; las educativas, las informativas y tecnológicas, así como por las ocupacionales, a pesar de que algunos de los

productos generados, como el pan de especias, estén siendo comercializados en el mercado nacional, regional e internacional.

La invisibilidad de la participación de las mujeres en el conjunto de los conglomerados y cadenas de valor abre nuevas brechas de inequidad en cuanto al aprovechamiento de nuevas oportunidades para su posicionamiento y logro de efectividad en su entorno competitivo (mercado), así como en las condiciones que requieren del aumento de sus capacidades mediante la capacitación, para reducir las brechas que separan de la equidad y propiciar así el ambiente necesario para el desarrollo humano y la sostenibilidad económica de largo plazo.

La equidad de género debe ser un principio clave para el “*desarrollo organizacional*”, entendido éste como las actividades destinadas a provocar cambios en el interior de organizaciones individuales con el objetivo de aumentar la eficiencia y eficacia de su trabajo.

Aunque en este tipo de estudios no se ha seguido avanzando en el *análisis de la gobernanza*<sup>58</sup> (ejercicio del poder) de las *respectivas cadenas*, dejaron en evidencia que son un método adecuado para hacer visible la participación de las mujeres en la economía y contribuyen al desarrollo de capacidades a través del fortalecimiento de vínculos y de la participación en diversas organizaciones (asociaciones, cooperativas, empresas) que promueven el conocimiento e intercambio de información. En otras palabras, es a lo que se denomina *enfoque de gestión* basado en la generación de vínculos de colaboración con otros sujetos más cercano a su entorno. De esta manera las empresas aceleran su proceso de aprendizaje para alcanzar nuevas economías de escala, concentrando sus capacidades en ámbitos donde poseen mayores ventajas competitivas. Cabe recordar que la articulación productiva potencia las capacidades de aprendizaje y de innovación. La existencia de vínculos de confianza permite generar procesos de especialización y coordinación productiva. Esto permite a las mujeres adquirir nuevas destrezas para participar en los diferentes eslabones e iniciar procesos de promoción hacia atrás y hacia adelante de la cadena.

Todo indica que se hace necesario, en el marco actual de la competitividad, explorar la relación entre *capital social*<sup>59</sup> y género como una vía para promover la igualdad entre mujeres y hombres que sigue siendo, a pesar de los esfuerzos realizados, una materia pendiente en el marco del diseño e implementación de la macroeconomía. Sin embargo, en toda esta intencionalidad deben destacarse importantes restricciones en la medición de la contribución y el papel que actualmente están desempeñando hombres y mujeres en las diferentes actividades económicas:

- Persisten los sesgos de género en las estadísticas oficiales, lo que impide reconocer a las mujeres en su rol económico – productivo, es decir, como parte constitutiva de la fuerza de trabajo. La información estadística es una de las herramientas más poderosas para señalar las desigualdades y dar seguimiento a las acciones diseñadas e implementadas para su atención.
- Se requiere conocer en detalle el número de personas involucradas a lo largo de la cadena de valor, desde la materia prima hasta el consumidor final; en qué parte del mismo se ubican, así como conocer sus características productivas para identificar los factores que limitan o potencian su productividad y competitividad. Situación que actualmente no es posible cuantificar por la falta de información desagregada por sexo a medida que se desciende en la clasificación económica de la generación del PIB y de las exportaciones.
- El énfasis y prioridad de valores institucionales como sostenibilidad, sustentabilidad, colaboración, descentralización, reducción de costos, eficacia y eficiencia terminan por invisibilizar la necesidad de incorporar las diferencias entre géneros. Además de representar profundos sesgos de género porque implican transferencias de costos de la economía remunerada a la economía basado en el trabajo no pagado de las mujeres.

---

<sup>58</sup>La gobernanza se refiere a la manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

<sup>59</sup> El concepto de capital social es un enfoque nuevo que se diferencia de los criterios exclusivamente asistenciales aplicados por la mayoría de los programas. Se trata de un nuevo enfoque que procura fortalecer la capacidad de los individuos para mejorar su situación a través de la asociación y el desarrollo de la confianza. Trata de un enfoque "orientado a los activos y basado en la gente; incentiva a asumir liderazgo y responsabilidad en lugar de ser receptores pasivos de servicios"

- Se habla de *competitividad*, pero sin considerar las desventajas de las mujeres. Muchos de los medios para obtener competitividad en el mercado, han provocado variaciones en el empleo y en las relaciones laborales debido al surgimiento de nuevas políticas laborales, a los crecientes procesos de desregulación laboral (flexibilización del trabajo) y la búsqueda del *incremento de la competitividad* a nivel público y privado, *cuyos efectos* se pueden ubicar en el mercado laboral, las formas de organización del trabajo y las relaciones laborales
- En la estrategia de desarrollo productivo bajo el modelo de conglomerados, se requiere de una revisión de la orientación de las políticas de inversión en infraestructura física y social, para revertir las tendencias de transferencia de costos a la fuerza de trabajo femenino tanto en la economía productiva como reproductiva.
- Los aparentes beneficios de la reestructuración y la flexibilidad en el trabajo, tales como la multicalificación, la autonomía y la responsabilidad en el trabajo, son raramente aplicados. En algunos casos, estos procesos han dado como resultado la disminución relativa del trabajo femenino, debido a la introducción de nuevas tecnologías, lo cual ha propiciado el aumento del trabajo masculino y el desplazamiento de la femenina al no contar con la capacitación y adiestramiento tecnológico requerido.
- El acceso de las mujeres a la toma de decisiones, en relación a su presencia, está limitada en las organizaciones, que suelen tener estructuras piramidales.
- La participación de las mujeres no se está visibilizando en el conjunto de los conglomerados y cadenas de valor, lo que abre nuevas brechas de inequidad en cuanto al aprovechamiento de nuevas oportunidades.
- La visión de cadena de valor no está presente en los grupos de mujeres. La agenda de género que impulsan las organizaciones de mujeres está divorciada del proceso de fortalecimiento de la cadena y del potencial de las mujeres para emprender procesos de actualización
- No existe información respecto a la participación por sexo en las cadenas de proveedores de insumos y de comercialización, vacío que debe ser llenado dado el proceso de avance que existe respecto a la introducción del “paquete completo”<sup>60</sup>, lo que podría ser una fuente de nuevas oportunidades para las mujeres al participar de manera integral en el conjunto total de actividades de la cadena: actividades primarias y de apoyo.

#### 4.7 Oportunidades y amenazas de participación en las cadenas productivas

La anterior información nos puede servir como punto de partida para conocer las oportunidades y amenazas de la participación de mujeres y hombres en las cadenas productivas globalizadas.

##### Oportunidades:

- La utilización de la herramienta analítica cadena de valor con enfoque de género ha permitido sacar de la invisibilidad a las mujeres e identificar los sesgos que prevalecen a distintos niveles.
- Todo indica que se hace necesario, en el marco actual de la competitividad, explorar la relación entre capital social y género como una vía para promover la igualdad entre mujeres y hombres, entendiendo el capital social como las redes de asociación y organización a nivel de comunidad.
- En el ámbito laboral, la participación de mujeres en las cadenas de valor les ha permitido elevar su autoestima, mostrar a la comunidad y a la sociedad sus capacidades productivas y económicas y recuperar un espacio como actoras económicas dentro del medio laboral.
- Algunos elementos positivos en la vida de las mujeres que participan en la cadena de valor significan el inicio de un proceso de cambio de valores y actitudes en las relaciones de género en sus respectivos hogares. Señalan que se sienten mejor emocionalmente y ello contribuye a enriquecer las relaciones de pareja. Lo cual ha permitido incidir en comportamientos y actitudes de los hombres con relación a las mujeres: aceptan su involucramiento en procesos sociales, participan progresivamente más en trabajos del espacio reproductivo y valoran la importante contribución que realizan las mujeres.
- El involucramiento de las mujeres en algunas de las cadenas de valor analizadas les ha permitido alcanzar cierta estabilidad laboral y de ingresos y mejorar sus conocimientos sobre los procesos productivos y de comercialización en los que actual y mayormente están inmersas.

---

<sup>60</sup> Paquete completo: Este representa una “solución” al permitirle al productor hacerse cargo total del proceso de principio a fin, es decir, desde la elaboración de la materia prima hasta el consumidor final, o bien, hasta el producto terminado al cliente. La producción del paquete completo ha ayudado a mover a los productores participantes más arriba en la cadena. Sin embargo, las operaciones de paquete completo incrementan el riesgo financiero al incrementar el capital de trabajo que se requiere. En consecuencia, el financiamiento pudiera ser un obstáculo en tales operaciones.

- El enfoque de cadena de valor facilita ubicar el debate en torno de la distribución del poder y, consecuentemente, de las rentas al interior de la cadena, constituyéndose por tanto en un tema central para la incidencia en políticas distributivas y de equidad en el nuevo mapa global.
- El mapa de la cadena productiva permitiría reconstruir la ruta seguida por las mujeres para ser reconocidas como actoras en el ámbito económico –productivo, y mediante la vía de la organización como grupo económico les permitiría revertir la exclusión.

#### **Amenazas:**

- Países como México han estructurado sus patrones de inserción en la economía global teniendo como factor de competitividad el trabajo calificado y semi-calificado, también se han caracterizado por la intensificación de la fuerza de trabajo femenina en condiciones de flexibilización.
- Los cambios en el perfil de género y en la edad de la fuerza laboral, no han sido el resultado de políticas explícitas en pro de la equidad de género y de la igualdad de oportunidades para las generaciones más jóvenes, sino el resultado del proceso abrupto de reestructuración de la oferta de mercado. En este nuevo perfil de la lógica económica se sustenta el uso intensivo de fuerza de trabajo y particularmente del trabajo joven femenino, el cual ha sido el factor principal de competitividad
- Tema de la intensificación y prolongación de la jornada laboral y el pago correspondiente ha llevado a la fragmentación del sistema integral que prevalecía entre empleo, salarios y calificación de la fuerza de trabajo, para dar paso a la utilización flexible de la fuerza de trabajo.
- Existe el temor de que de continuar el actual proceso silencioso y agresivo de desestructuración y desgaste de la fuerza de trabajo femenino (que se han venido desarrollando en torno de la localización de los centros productivos, derivados de la nueva inversión extranjera directa), se estaría gestando otro tipo de exclusión de las mujeres, con el consecuente costo social y económico para la sociedad.

#### **4.8 Política y equidad de género a nivel local municipal.**

El tomar como unidad de análisis el nivel municipal, resulta ser pertinente y abre un camino a seguir, especialmente para construir la agenda de participación económica de las mujeres a nivel local y de un involucramiento de los diferentes sectores y actores en la discusión de las políticas que se estén implementando para el desarrollo de los conglomerados identificados dentro de la región seleccionada.

En la estrategia de desarrollo productivo bajo el modelo de conglomerados, se requiere de una revisión de la orientación de las políticas de inversión en infraestructura física y social, para revertir las tendencias de transferencia de costos a la fuerza de trabajo femenino tanto en la economía productiva como en la reproductiva.

Es imperioso profundizar en el análisis y conocimiento sobre la situación de las mujeres tanto en el ámbito de la economía mercantil como en el espacio del hogar y el comunitario. Esto adquiere suma importancia dado el elevado desconocimiento de las interrelaciones entre la economía productiva y la reproductiva y los efectos que tiene la doble y triple carga de trabajo para las mujeres, en tanto les resta oportunidades y flexibilidad para adquirir mayores capacidades y enfrentar los desafíos de la globalización. Este conocimiento permitirá avanzar en el diseño e implementación de políticas conciliatorias que respondan de manera más efectiva a las demandas específicas de las mujeres para una adecuada y pertinente inserción en la economía empresarial, sin que ello repercuta en un deterioro no solamente en su calidad de vida y bienestar sino también en la esfera de lo cultural, social y familiar.

La incorporación de la mirada de género en las políticas desarrolladas públicas garantiza la solidez en los sistemas de impartición de justicia, lo que constituye un reto ético y político impostergable que asegure tener sociedades más justas y equitativas, la situación demanda irremisiblemente, una gran variedad de acciones.



### **En materia de principios generales se busca:**

- Lograr equidad, al remunerar en forma igual el trabajo de igual valor y, sobre todo, reconozcan la doble responsabilidad de los roles productivo y reproductivo de la mujer.
- Incorporar el principio de derecho al empleo con equidad de género, como principio de orden público, de interés social y de observancia general.
- Garantizar el principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina, precisando sus contenidos.
- Introducir el principio expreso de la no-discriminación por razones de raza, etnia, color, discapacidad, sexo, preferencia sexual, edad, credo religioso, doctrina política, condición social, estado civil, y estado de gestación de la mujer.
- Introducir en la ley el principio de igualdad de trato para los trabajadores y las trabajadoras con cargas familiares compartidas.
- Poner en práctica las declaraciones de igualdad entre hombres y mujeres, de manera que otorguen los medios jurídicos necesarios para su cabal cumplimiento
- Impulsar programas de generación de empleos, especialmente para las micro y pequeñas empresarias a fin de que, mediante la capacitación, eleven su productividad y bienestar.
- Garantizar el derecho a la capacitación, el adiestramiento y la formación profesional, mediante la introducción del enfoque de género en las políticas y programas del sector laboral federal sobre estas materias. Vigilar que éstas se cumplan, desde el diseño hasta su ejecución, erradicando el discriminatorio proceso actual de selección de los y capacitados en los centros de trabajo.
- Desarrollar estadísticas que permitan conocer el comportamiento de mercado laboral y de la remuneración tanto de hombres como de mujeres.
- Desarrollar acciones específicas para contrarrestar el escaso valor que se asigna al trabajo femenino.
- Combatir las prácticas que consignan la participación de las mujeres a actividades de baja remuneración y productividad.

## **Capítulo 5 METODOS**

### **5.1 Tipo, alcance, método de análisis y enfoque de la investigación**

#### **5.1.1. TIPO.**

En el desarrollo del presente trabajo de tesis, aplicamos los principios teóricos del método científico y los lineamientos establecidos en la metodología de la investigación; en éste sentido, la investigación es de tipo mixta; una investigación mixta es aquella que entrelaza la investigación bibliográfica y la de campo, ya que antes de observar y analizar el fenómeno de estudio, sustenta su diseño en una abundante y selectiva búsqueda – recuperación de la información bibliográfica y se busca una aplicación en el momento en que sucede un fenómeno

#### **5.1.2. ALCANCE.**

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo y correlacional lo cual permite proponer estrategias en la sistematización de cadenas productivas, con el propósito de que las MIPYMES del sector alimentario en cinco municipios del Estado de México sean competitivas; aplicando adecuadas, políticas pública y equidad de género.

Los estudios descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una variable. En una investigación descriptiva, el equipo de trabajo buscará establecer el "Que" y el "Donde", sin preocuparse por el "Por qué". Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema. Al ser la investigación de carácter descriptivo, nos posibilita el análisis de ¿cómo es?, ¿cómo se manifiesta? y ¿cómo evoluciona la cadena productiva de harina de trigo, pan, galletas y pastas sujeta a estudio?, lo cual permite proponer estrategias en su sistematización en el sector alimentario, con el propósito de aportar un plan estratégico y las acciones correspondientes o recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de dicha cadena .

Las investigaciones correlacionales, pretenden exponer y justificar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí.

#### **5.1.3. MÉTODO DE ANÁLISIS.**

El *método de análisis* se refiere a un exhaustivo proceso dirigido a la fragmentación de un conocimiento o un objeto en las partes que lo estructuran, encontrando o identificando los principios, relaciones e interdependencias que existen entre sí.

#### **ENFOQUE.**

El enfoque de la investigación conlleva un estudio cuantitativo, el cual pertenece al diseño de investigación no experimental, como es el método descriptivo, explicativo y el correlacional. Cuando se utilizan técnicas como los cuestionarios, las escalas, las entrevistas estructuradas o los inventarios, que originan datos susceptibles de análisis estadístico, de forma genérica se les denomina investigación cuantitativa. La metodología cuantitativa se caracteriza por sustentarse en criterios de validez, confiabilidad y objetividad. En donde el método es garantía de neutralidad.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.2 Diseño de la investigación.**

El diseño de la presente investigación fue del tipo no experimental, el cual la literatura sobre el tema, nos indica que: se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, sin una manipulación previa de las variables; y es transeccional o transversal ya que la recolección de los datos se realizará en un sólo momento y en tiempo único, su propósito básico es describir el comportamiento de una o varias variables y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento preciso.

En lo referente a la validez y confiabilidad de los procesos de evaluación, la validez de contenido tendrá sentido en la medida que ésta incluya los objetivos y las preguntas de investigación.

La característica más importante de la validez será su confiabilidad, exactitud y precisión (adecuada y reproducible) en la medición del proceso de evaluación.

### **5.3. MUESTRA.**

En esta investigación se incluyeron micro, pequeñas y medianas empresas. El elemento que se usa para definir el tamaño es el número de empleados totales, se decidió tomar este parámetro debido a que fue mucho más factible contar con esta información que con el monto de ventas de las empresas.

Actitud explicativa: Consiste en seleccionar la muestra de participantes mediante unos criterios de inclusión y exclusión muy estrictos que definen, por tanto, una muestra muy homogénea y cumplidora de la intervención que le ha sido asignada, es decir, se seleccionarán empresas de la cadena productiva previamente elegida; se considerarán únicamente los municipios de Cuautitlán, Cuautitlan Izcalli, Naucalpan, Tlalnepantla y Tultitlán y la investigación sólo estará referida a los propietarios (as) de las unidades económicas que forman parte de la muestra seleccionada, siendo estas las particularidades de la investigación propuesta.

#### **5.3.1. Selección de la muestra.**

Del universo de empresas localizadas en el SIEM, se eligieron sólo aquellas que se pudieron localizar telefónicamente o mediante visita personal para constatar su permanencia aún dentro del mercado. Procediéndose a continuación a elaborar una base de datos sobre los negocios localizados a fin de contar con todos los pormenores acerca de su ubicación, del personal responsable del negocio y con la autoridad suficiente para contestar los cuestionarios, horarios en los que se les podía localizar para ser entrevistados, o lugares en que se indicaba se dejara el formulario para ser contestado y posteriormente pasar a recogerlo, llevar un registro de fechas y horarios con los ya entregados para su posterior procesamiento, entre otros datos, los cuales requirieron de su esencial sistematización para el seguimiento de cada uno de estos instrumentos de evaluación de acuerdo a las diferentes etapas en las que se encontraban.

Como comentábamos, del universo de empresas encontradas vía directorio del SIEM, sólo se contabilizaron, para efectos de determinar la muestra, las aún existentes y de éstas las que sí aceptaron participar en el estudio. Por lo que la muestra de empresas finalmente consideradas, son representativas como una muestra focal del total de MIPYMES del sector de la Industria del Trigo en su ramo de panaderías.

### 5.3.2. Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra se determinó a través de un método estadístico que hace posible la estimación de diversas características de una población o la toma de una decisión referente a una población basándose sólo en los resultados de una muestra. El muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de las empresas en relación a su participación o asociación dentro de las cadenas productivas alimentarias que nos ocupan.

En lo referente al tamaño de la muestra, para el tipo de investigación que nos ocupa en el subsector alimentario, la muestra total de empresas en la actividad 311502 de la cadena productiva de elaboración y venta de pan y pasteles ( panaderías) , está representada de acuerdo al SIEM<sup>61</sup> de la siguiente manera:

Micro	68, con un rango de ventas que oscila entre \$ 0 a \$ 50
	54, con un rango de ventas que oscila entre \$ 51 100
	81, con un rango de ventas que oscila entre \$ 101 200
	27, con un rango de ventas que oscila entre \$ 201 500
	14, con un rango de ventas que oscila entre \$ 501 1000
	3, con un rango de ventas que oscila entre \$1000 3000
Pequeña	4, con un rango de ventas que oscila entre \$ 0 a \$ 50
	3, con un rango de ventas que oscila entre \$ 51 100
	8, con un rango de ventas que oscila entre \$ 101 200
	18, con un rango de ventas que oscila entre \$ 201 500
	26, con un rango de ventas que oscila entre \$ 501 1000
	28, con un rango de ventas que oscila entre \$1001 3000
	7, con un rango de ventas que oscila entre \$3001 6000
Mediana	1, con un rango de ventas que oscila entre \$ 201 a \$ 500
	1, con un rango de ventas que oscila entre \$ 501 1000
	1, con un rango de ventas que oscila entre \$1000 3000

### 5.3.3. Selección de las muestras por municipio.

Al no existir en la literatura administrativa ningún estudio previo sobre cadenas productivas en la industria de la panadería en las localidades en estudio de manera específica, se decidió hacer una muestra a conveniencia, la cual incluyo 83 cuestionarios en cinco municipios del Estado de México, incluyendo a las empresas más representativas del sector; es decir, si bien los resultados servirán para comprobar o rechazara las hipótesis planteadas, éstos no podrán ser usados par elaborar conclusiones extrapolables a la población .

En la determinación de la muestra se utilizó el paquete estadístico SPSS<sup>62</sup> , mediante el Módulo Logilineal, que permite la determinación de Modelos Estadísticos Saturados y Jerárquicos. Dentro de los "Modelos Jerárquicos", el SPSS permite o bien seleccionar automáticamente el Modelo Jerárquico de Mejor Ajuste, o permite al usuario escoger o modelar cualquier sub-juego de variables.

---

<sup>61</sup> SIEM Sistema de Información Empresarial

### 5.3.4. **Elaboración de la base de datos tuvo los siguientes propósitos:**

- Tener una lista completa de las empresas, y a partir de ésta seleccionar la muestra
- Llevar un control sobre el avance del trabajo de campo.
- Disponer de un mecanismo ágil para el seguimiento de los instrumentos de evaluación, así como de los compromisos contraídos con los participantes en el estudio para la entrega, recibo o aclaración de dudas sobre estos instrumentos.
- Control sobre el trabajo de procesamiento, dentro del Centro de Cómputo del Área de Ciencias Físico Matemáticas de la FESC, en todas sus etapas, para el tratamiento de los cuestionarios.
- Como instrumento posterior al trabajo de investigación, para agradecimientos y control de entrega de copias en CD sobre la investigación realizada a los participantes en el estudio.

### 5.4 **Distribución en el muestreo.**

Por lo que se determinó que el tamaño de cada una de las muestras fuera no menor de 10 empresas, tomando como referencia que se trató de una muestra focal.

Cuando el tamaño de la muestra (n) es más pequeño que el tamaño de la población (N), dos o más muestras pueden ser extraídas de la misma población. De esta manera la muestra puede ser manejada de acuerdo a **conveniencia**.

### 5.5 **Criterios de inclusión.**

**La selección de las empresas se hizo a través del siguiente proceso:**

- 1) De la base de datos elaborada se seleccionaron aquellas que por razones de comunicación contaban con teléfono, para efecto de abreviar el proceso.
- 2) Si algunas de ellas no aceptaban el estudio, se tenía que recurrir a otras empresas de la misma localidad sin datos telefónicos para sustituirla, lo cual implicó más tiempo y recursos en pasajes para su localización.
- 3) Si después de cuatro semanas, no se tenía ninguna respuesta por parte de la empresa para realizar la entrevista, se iniciaba nuevamente el proceso con otra.

Cabe mencionar que el proceso fue muy lento y tortuoso para conseguir a las empresas participantes y luego para recuperar el formulario ya contestado.

Entre los aspectos positivos de aplicar el cuestionario de manera personal, fue la de hacer preguntas abiertas que no formaban parte del cuestionario pero que permitían una mejor comprensión de las actividades de la rama en estudio, así como de los invaluable comentarios que los entrevistados se sirvieron hacer sobre la industria alimenticia en general, basados en su experiencia y expectativas para mejorar la situación del ramo.

Hubo la oportunidad de conocer, por invitación de los propios entrevistados el área de producción y de observar los equipos y los espacios destinados a cada parte del proceso en la elaboración del pan en general.

### 5.6. **Instrumentos de medición.**

Los instrumentos utilizados para la evaluación de la competitividad de la cadena productiva en estudio, fueron los diversos cuestionarios (Anexo 1,2,3,4,5 y 6) diseñados ex profeso como herramientas de análisis para investigar y evaluar el proceso de integración de la industria panificadora dentro de un esquema de desarrollo de

competitividad, a partir de una serie de indicadores de desempeño (variables independientes) contenidas en dicho instrumento, y cuya información se recabó a través de la participación de los diversos actores que conforman el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter, a fin de conocer las condiciones de competencia en las que se encuentran la micro, pequeñas y medianas empresas de este sector alimenticio. Los instrumentos de medición fueron validados bajo los criterios de jueces y expertos.

Todas las preguntas del cuestionario son cerradas, lo que significa que para cada una de las propuestas planteadas se proporcionan las posibles respuestas, correspondiendo a las personas que contestan cada uno de los cuestionarios, seleccionar aquella categoría que en su consideración esté lo más ajustada posible a la forma de actuación cotidiana para cada caso.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, por lo que la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien, el nivel en que se encuentre.

El concepto de efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa.

Por lo tanto la *efectividad* es el resultado de la *eficacia* (aspecto externo) y *eficiencia*. (aspecto interno). No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

### **Indicador.**

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los *atributos* de un producto o servicio en proceso de una organización.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o un acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

El acto de medir se realiza través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia frente a la cual confrontar el valor de un indicador.

La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

A efecto de evaluar el nivel de gestión<sup>62</sup> alcanzado por cada uno de los actores que intervienen en la cadena productiva de la industria del trigo, y tomando en consideración el modelo del diamante planteado por Porter, se parte de la base de una escala cualitativa como la de Likert, para determinar el nivel de competitividad “logrado” o no “logrado” por cada uno de ellos.

En términos generales, las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen, siendo así como se tienen las siguientes (Tablas 31 y 32)

#### Características por atribuciones en cada particularidad del proceso evaluado.

Tabla 31

<b>Etapa I.</b>	<b>Incipiente</b>	<b>4 o menos</b>	<b>Muy bajo nivel de competitividad</b>
<b>Etapa II.</b>	<b>Aceptable</b>	<b>6</b>	<b>Regular nivel de competitividad</b>
<b>Etapa III.</b>	<b>Superior</b>	<b>8</b>	<b>Buen nivel de competitividad</b>
<b>Etapa IV.</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>10 o más</b>	<b>Muy alto nivel de competitividad</b>

Características por atribuciones por incidencia total en las opiniones de los participantes, en el proceso evaluado.

Tabla 32

<b>Etapa I.</b>	<b>Incipiente</b>	<b>14 o menos</b>	<b>Muy bajo nivel de competitividad</b>
<b>Etapa II.</b>	<b>Aceptable</b>	<b>16</b>	<b>Regular nivel de competitividad</b>
<b>Etapa III.</b>	<b>Superior</b>	<b>18</b>	<b>Buen nivel de competitividad</b>
<b>Etapa IV.</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>20 o más</b>	<b>Muy alto nivel de competitividad</b>

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

<sup>62</sup> Gestión. El indicador de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

### **Etapa I. Incipiente.**

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente, funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

### **Etapa II. Aceptable.**

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

### **Etapa III. Superior.**

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

### **Etapa IV. Sobresaliente.**

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

Para calcular los atributos de los productos y/o servicios se utilizó de igual manera la *Escala de Likert*, la cual, en términos generales, ofrece opciones de respuesta que van desde fuerte discrepancia, hasta fuerte acuerdo (Tabla 31)

Para Porter, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su ambiente, por lo que se elaboraron los siguientes cuestionarios a efecto de conocer las fuerzas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodean a una empresa y de la cadena productiva dentro de la que se encuentra inmersa:

- Cuestionario 1 Empresa Cliente ( Poder de negociación de los clientes)
- Cuestionario 2 Empresa Provedora ( Poder de negociación de los proveedores)
- Cuestionario 3 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes



- Cuestionario 4 Amenaza de Ingresos de Competidores Potenciales
- Cuestionario 5 Presión de Productos Sustitutos
- Cuestionario 6 Empresa Distribuidora (El cual se añadió al modelo de Porter para conocer más a detalle la estrategia utilizada para este canal).

**Tabla 33 Relación de los cuestionarios aplicados**

Tipo de cuestionario aplicado	Cantidad aplicada	Cuautitlán	Cuautitlán Izcalli	Naucalpan	Tlalnepantala	Tultitlán
Empresa cliente	12	3	3	3	3	0
Empresa proveedora	11	2	1	5	1	2
Competidores	16	2	3	5	3	3
Competidores potenciales	16	2	3	5	3	3
Productos sustitutos	16	2	3	5	3	3
Empresa distribuidora	12	3	3	3	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>11</b>

La base de datos final que se trabajó, constó de 83 empresas por entrevistar, la distribución por localidad que se realizó se muestra en esta tabla.

## 5.7 Acopio de datos

### El trabajo de campo constó de varias etapas:

Se procedió a elaborar un directorio con base en el sistema SIEM, de empresarios (as) de panaderías localizados en los municipios de Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Naucalpan, Tlalnepantla y Tultitlán, los cuales se decidió por su importancia en la generación del PIB al Estado de México, formaran la muestra representativa para este trabajo de investigación.

Con los datos de identificación proporcionados en el directorio personalizado del SIEM sobre el eslabón (311502) de elaboración y venta de pan y pasteles (panaderías), se procedió vía telefónica como primera instancia, tratar de contactar con el dueño(a) de la negociación, con el fin de verificar la existencia, permanencia o vigencia actual del negocio dentro del mercado. Corroborando o ajustando la ficha de información generada por el SIEM sobre los datos de sus agremiados.

Verificada o en su caso ajustada la información de la ficha de datos generada por el sistema SIEM, a la situación actual de la empresa, mediante vía telefónica (cuando se contaba con el número telefónico) se procedía a contactar con el dueño(a), o con el administrador (a) general de la empresa para informarle, de manera personal, sobre el trabajo de investigación que se estaba realizando y proponerle en caso de que aceptara, recibir el cuestionario para su llenado. Cabe mencionar que anexo al cuestionario, se entregaba una carta de presentación, explicando los motivos de la investigación, los objetivos a alcanzar y explicando la razón del porque los cuestionarios eran tan extensos, así como las instrucciones para su llenado. (Anexo 7)

Si no se contaba con algún teléfono, para la corroboración de la información sobre la ficha de datos del empresario (a), se acudía personalmente a la dirección indicada por el directorio para confirmar su vigencia y se aprovechaba si las condiciones eran favorables, para dejar el cuestionario

Para el caso de los proveedores, el directorio se elaboró con base en algunos directorios especializados sobre materias primas para la elaboración de pan y pasteles encontradas en el Internet, respetando de igual manera su selección dentro de los municipios acordados, y siguiendo la misma metodología, anteriormente citada, para el tratamiento de los cuestionarios.

Con respecto a los competidores, se acudió a los establecimientos de autoservicios que contaran con el servicio de panadería dentro de sus instalaciones, iniciándose el trabajo de identificación del personal responsable de éstas áreas y sobre los requisitos marcados por ellos mismos para poder aceptar un cuestionario. En los casos en que se aceptó el estudio, pasaban a formar parte del directorio y se continuaba con su seguimiento hasta la entrega del instrumento.

Para el caso de los productos sustitutos y de los distribuidores se aprovecho el evento de la Feria de Mexipan 2006, en el World Trade Center de la Ciudad de México y que se realiza cada dos años, para tener un contacto más cercano con los proveedores de materia primas y equipo para la industria de la panadería y como oportunidad para la entrega de cuestionarios a proveedores de pan congelado (producto sustituto del pan tradicional) y a distribuidores de materias primas para los panaderos asistentes a dicha feria .

En términos generales, en relación a los cuestionarios, se busco siempre el más alto nivel jerárquico posible o de especialización para que estos fueran contestados con conocimiento de causa y sobre todo para aprovechar los comentarios y observaciones que estas personas tienen con respecto a la industria del trigo, lo cual fue muy retribuyente, además del material informativo que proporcionaron como una manera de socializarla para su conocimiento, pero también como un aporte de sustento para este trabajo de investigación realizado.

Aunque no en todos los casos fue posible contactar con los niveles de mayor rango dentro de las empresas que formaron parte de la muestra, pues en ocasiones se me remitió con otras personas, sin embargo se observó que estas contaban con la experiencia necesaria y conocían bien las actividades de la empresa como para contestar el cuestionario de manera irreprochable.

## **5.8 Tratamiento de datos**

Es fundamental que las operaciones de tratamiento de datos (corrección de errores, controles de lógica y compilación de información para la documentación, entre otras) se lleven a cabo correcta y minuciosamente para que la información de la encuesta sea fiable; de otro modo, los resultados de una encuesta bien hecha (datos obtenidos sobre el terreno) pueden verse limitados a unos pocos cuadros con información de dudosa calidad.

Una de las claves en el tratamiento de datos es realizar una planificación exhaustiva. Es necesario detallar las diversas actividades lo antes posible y establecer planes de corrección.

La elaboración de los datos reviste una importancia capital para el resultado de la encuesta y la depuración y la verificación de los datos son vitales. Una planeación adecuada contribuye a obtener conjuntos de datos de gran calidad.

**Para el tratamiento de la información se elaboró una base de datos, la cual tuvo los siguientes propósitos:**

- Tener una lista completa de las empresas, y a partir de ésta seleccionar la muestra
- Llevar un control sobre el avance del trabajo de campo.
- Disponer de un mecanismo ágil para el seguimiento de los instrumentos de evaluación, así como de los compromisos contraídos con los participantes en el estudio para la entrega, recibo o aclaración de dudas sobre estos instrumentos.

- Control sobre el trabajo de tabulación y procesamiento de la información generada por los cuestionarios, la cual se realizó en las instalaciones del Centro de Cómputo del Área de Ciencias Físico Matemáticas de la FESC, obteniéndose las gráficas estadísticas respectivas por cada segmento de información tratada, para el análisis de los datos, conclusiones y generalizaciones.

## 5.9 Evaluación de las actividades.

Ahora bien, con base en las anteriores tablas se llevo a cabo la *evaluación* de las *actividades* propuestas mediante la aplicación del cuestionario a cada uno de las partes implicadas en el estudio, ya anteriormente mencionadas, tomando en consideración que la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

La evaluación de las actividades tiene el propósito de ayudarnos a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora y posibles amenazas. Cabe recordar que las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva y que estas están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una *actividad* y el costo o *desempeño* de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

La evaluación de las actividades en cada uno de los cuestionarios, se realizó para fines prácticos, cuando la homogeneidad de los asuntos tratados así lo permitió, por bloque de preguntas y de tema o temas (ya que en ocasiones se englobaron en un mismo bloque de preguntas dos o tres temas relacionados), lo que permitió agilidad y dinamismo en el análisis de la información y su posterior evaluación de manera más concentrada.

Se tomaron como referencias las tablas (tablas 31 y 32) con la finalidad de dar flexibilidad y mayor soporte a esta parte del proceso del trabajo realizado, puesto que dependió de las características de la misma información, el utilizar una u otra tabla según conviniera a favor del análisis, es decir, cuando la información que se estaba tratando tenía una tendencia hacia lo particular o de carácter individual, se elegía la tabla (31), pero cuando la información implicaba puntos de vista coincidentes de manera colectiva, se optaba por la (Tabla 32).

Lo cual contribuyó a aclarar y a guiar la difícil encomienda y responsabilidad de evaluar procesos, llevados a cabo por otras personas. Sin embargo se intentó parcialidad en el tratamiento de la información y de cumplir con los criterios de medición y control en el manejo de los indicadores.

Después de evaluar los diferentes bloques contenidos en cada uno de los cuestionarios, al final, por cada uno de ellos, se obtuvo un total promedio, con base a la sumatoria en puntos de los distintos bloques, lo que representa en su conjunto la síntesis final o resultado final de lo percibido de entrada con todo el flujo de información considerada. Dando pie así, para el siguiente análisis sobre el Método FODA que como se mencionó también anteriormente, tiene como propósito ayudar a identificar propuestas estratégicas de mejoras y que servirán de base en la elaboración del plan estratégico.

## 5.10 Análisis FODA.

El análisis estratégico constituye el punto de partida en la elaboración de cualquier plan estratégico o en el inicio de todo proceso de dirección estratégica. Con respecto al presente estudio de investigación, la fase de análisis estratégico pretende, a partir de la valoración de sus recursos y competencias internas, determinar la posición estratégica de la industria de la panadería en relación con su entorno.

El análisis estratégico consta de dos fases, el análisis interno que tiene como objeto identificar las debilidades y fortalezas del ramo de la panadería y el análisis externo cuya finalidad es conocer las amenazas que, derivadas

del entorno, pueden incidir sobre las oportunidades que el medio ofrece o brinda a la cadena productiva del trigo (Harina, pan, pastas y galletas).

El análisis FODA es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas, acordes con los objetivos y políticas formuladas. Tiene como meta ayudar a encontrar factores estratégicos críticos para utilizarlos y una vez identificados, apoyar en ellos el cambio organizacional: consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, por mencionar algunas.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El objetivo del análisis FODA consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

El análisis estratégico se erige en una fase de extrema importancia para lograr el éxito de todo el proceso de dirección estratégica, por lo que resulta obligada la selección y aplicación de aquellas técnicas que lo faciliten, le den solidez y fiabilidad.

La Matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Entre las diversas técnicas aplicables, la Matriz FODA se ha consolidado como una de las más utilizadas, sin embargo se debe tomar en consideración que este tipo de técnicas implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Esta Matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

A través de la matriz se pretende *obtener conclusiones y detectar situaciones positivas, inciertas y negativas* en las relaciones de la empresa con el entorno de cara a la consecución de sus objetivos. En resumen, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto delineado por la empresa para lograr rentabilidad.

La Matriz FODA, cuya estructura se presenta a continuación fue definida por Koontz y Weihrich (1991:98) como: [ una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y las oportunidades externas con las fuerzas y debilidades (internas ) de la organización].

Es conveniente señalar, como lo hace Álvarez de Novales (1992:18), la ambigüedad que se llega a manejar en ella, ya que a veces un elemento puede, y debe, ser clarificado simultáneamente, como fortaleza y como debilidad.

El análisis de la Matriz de Impactos resulta ser una guía para definir los diferentes tipos de estrategias<sup>63</sup> que cada tipo de situación requiere para ser tratada, tanto desde un punto de vista global, como en cada una de las áreas básicas de actividad de la empresa: estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia o de reorientación. *El conjunto de estas estrategias de respuesta conformarán el plan estratégico.*

## MATRIZ DE IMPACTO FODA

### Análisis interno Diagnóstico de la empresa

**Cuadro 1**

**Análisis  
externo  
(del  
entorno)**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	(FO) Situaciones positivas MAXI(F) maxi (O) Estrategias ofensivas	(DO) Situaciones inciertas MINI(D) maxi (O) Estrategias de reorientación
<b>Amenazas</b>	(FA) Situaciones inciertas MAXI(F) mini (A) Estrategias defensivas	(DA) Situaciones negativas MINI (D) mini (A) Estrategias de supervivencia

La estrategia responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro, son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

<sup>63</sup> **Estrategia:** por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

## **La Matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.**

### **Fortalezas:**

La estrategia ofensiva (FO). Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. Es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento. La organización pueda partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia defensiva (FA). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **Debilidades:**

La estrategia de reorientación (DO). Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

A la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero que sin embargo, carece de preparación adecuada, por lo que debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

La estrategia de supervivencia (DA). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la supervivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión; sintetizando, la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar contra la competencia.

A pesar de la utilidad de la Matriz FODA, el análisis estratégico, fase inicial de la elaboración de un plan estratégico, exige además, aplicar otras técnicas (Slocum y Mc Gill. 1994; Abascal, 1996; Marín 1995; Navas y Guerra, 2002).

Para llevar a cabo la evaluación de las fortalezas y debilidades de los diversos tipos de estrategias utilizadas en cada uno de los cuestionarios, mediante el gráfico de la Matriz FODA, se procedió a asignarle a esta tabla resumen un valor a cada uno de sus cuadrantes de manera discrecional, asignándoles un peso en específico, de acuerdo a una escala de tipo Likert, es decir, de mayor a menor puntaje, de acuerdo al aporte o beneficio realizado en la detección de situaciones positivas, inciertas y/o negativas en las relaciones de la empresa con el entorno y en la consecución de sus objetivos.

### **Tabla de valores asignados a la matriz de impacto.**

Fortalezas	=10
Oportunidades	= 8
Debilidades	= 6
Amenazas	= 4

## MATRIZ DE IMPACTO FODA

### Análisis interno Diagnóstico de la empresa

**Cuadro 2**

Análisis externo (del entorno)	<b>Fortalezas 10</b>	<b>Debilidades 6</b>
<b>Oportunidades 8</b>	(FO) <b>9</b>  Estrategias ofensivas	(DO) <b>7</b>  Estrategias de reorientación
<b>Amenazas 4</b>	(FA) <b>7</b>  Estrategias defensivas	(DA) <b>5</b>  Estrategias de supervivencia

Para valorar los 4 tipos de estrategias propias de la matriz (FO, FA, DO, DA), se procedió a promediar estas combinaciones entre dos, obteniéndose los siguientes pesos para cada una de ellas.

$$FO \quad 10 + 8 = 18 / 2 = 9$$

$$FA \quad 10 + 4 = 14 / 2 = 7$$

$$DO \quad 6 + 8 = 14 / 2 = 7$$

$$DA \quad 6 + 4 = 10 / 2 = 5$$

Procediéndose a continuación a multiplicar cada uno de estos pesos obtenidos, por el número de situaciones obtenidas en el análisis FODA, determinándose así un balance por peso, sobre la situación en que se encuentra cada uno de los actores involucrados de la cadena productiva (clientes, proveedores, competidores, distribuidores, productos sustitutos).

Esta etapa del proceso FODA, se resume con un gráfico de barras que sintetiza el trabajo de análisis realizado en cada uno de los cuestionarios de manera esquemática. Finalizando, con unas conclusiones, que derivadas del análisis de la Matriz FODA pretenden detectar, como ya lo habíamos expuesto anteriormente situaciones positivas, inciertas y negativas, que nos ayudarán a delinear la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica, es decir, al ¿cómo lo hacemos? (Figura 30, pág.124) y que esta relacionada con la propuesta de estrategias de competitividad, las líneas estratégicas y el plan de acción (Figura 35, Página.132).

## 5.11 Estrategias competitivas.

Se entiende por estrategia competitiva la combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos, de tal forma que se encuentre definida su posición dentro del mercado o nicho elegido, con respecto a sus competidores. En la aplicación de los distintos cuestionarios se puede apreciar tanto la aplicación de *estrategias corporativas*, como de *estrategias de marketing*, siendo ambas la manera sistémica en que se les clasifica. A continuación se detalla la forma en que se estructuró dicha información:

1) **Estrategia corporativa:** Toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones en el largo plazo. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Las formas más adecuadas para lograrlo son:

### **Estrategia genérica ( de desarrollo) de Porter.**

- Liderazgo en costo
- Diferenciación (posicionamiento)
- Enfoque o alta segmentación (especialización )

2.) **Estrategia de marketing:** Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de las empresas, en base a las demandas actuales del mercado, a las necesidades más sentidas del cliente y de enfrentar los retos que implica la competencia.

### **Estrategia de Marketing**

- De rentabilidad
  - Explotación
  - Estabilidad
  - Inversión
- De participación en el mercado
  - De Crecimiento:
    - Penetración del mercado
    - Desarrollo de nuevos productos
    - Desarrollo de nuevos mercados
    - Diversificación
    - Integración
  - De Defensa
    - La estrategia se centra en mantener las posiciones de mercado alcanzadas
  - De salida
    - La estrategia es abandonar el mercado o retirar algunos productos o servicios
  - De reconversión
    - La empresa se transforma para operar con un nuevo portafolio de producto y/o servicios
- De posicionamiento
  - Diferenciada
  - No diferenciada
- Competitiva
  - Con la competencia
  - Por delante de la competencia
  - Al margen de la competencia
- Entre otras



## Las estrategias genéricas de Michael Porter:

- Liderazgo en costo totales bajos: Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.
- La diferenciación: se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.
- El enfoque o alta segmentación: La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se especializaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta

## Las estrategias de marketing:

### Estrategia de rentabilidad.

- Explotación: El objetivo de la empresa es lograr el máximo de beneficios a corto plazo, aun sabiendo que tal enfoque puede poner en peligro el futuro de la organización o de algunos de sus productos o servicios.
- Estabilidad: El objetivo es generar beneficios estables durante un periodo relativamente largo: se sacrifica parte de los beneficios a corto plazo para realizar las inversiones que aseguren la estabilidad y desarrollo futuros de la empresa.
- Inversión: La estrategia se centra en invertir en el producto la totalidad de los beneficios que genera, e incluso, beneficios generados por otras áreas de la empresa.

### De participación en el mercado

- De Crecimiento:
  - Penetración del mercado .Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales
  - Desarrollo de nuevos productos Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.
  - Desarrollo de nuevos mercados Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.
  - Diversificación Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).
  - Integración Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.
- De Defensa
  - La estrategia se centra en mantener las posiciones de mercado alcanzadas
- De salida
  - La estrategia es abandonar el mercado o retirar algunos productos o servicios
- De reconversión
  - La empresa se transforma para operar con un nuevo portafolio de producto y/o servicios

- De posicionamiento
  - Diferenciada. La empresa desarrolla productos o servicios diferentes para responder a los distintos segmentos que integran el mercado.
  - No diferenciada. La empresa ofrece un único producto o servicio para todo el mercado
  - Concentrada. La empresa desarrolla un tipo de producto o servicio que dirige a uno de los segmentos existentes en el mercado
  
- Competitiva
  - Con la competencia La empresa se plantea moverse conjuntamente con sus principales competidores en todo lo que se relacione, con precios, publicidad, producto – servicio, distribución, etc.
  - Por delante de la competencia La empresa se plantea mantenerse por delante de sus principales competidores en todo lo que se relacione con precios, distribución, lanzamiento de nuevos productos, etc.
  - Al margen de la competencia La empresa hace caso omiso de cuenta hacen sus competidores

A través de la siguiente tabla (34), se pretende sistematizar en forma esquemática, el contenido y la relación existente entre los diversos cuestionarios elaborados, tomando en consideración los actores que intervienen en el Modelo de la Ventaja Competitiva de Porter, así como las actividades estratégicas (tabiques de la ventaja competitiva) que se les describieron para su evaluación y su relación con las estrategias para estimar o demostrar el progreso realizado con respecto a las metas establecidas, considerándose de lo más conveniente elegir, no solo una, sino las que resulten necesarias.

## Agrupación de variables (dependientes e independientes)

**Tabla 34**

Eslabones (actores) Involucrados en la Cadena Productiva	Actividades estratégicas (grado de agregación) Atributos	Relación existente entre las actividades a desempeñar, con las estrategias a adoptar, para el logro de las metas establecidas (competitividad)
Empresa cliente	Identificación y calificación de proveedores aceptables	Estrategia de desarrollo de proveedores
	Cooperación con los proveedores. Desempeño y desarrollo de proveedores	Estrategia de desarrollo de proveedores
Empresa cliente Empresa proveedora 	Estructura de las relaciones entre empresas (cliente y proveedora)	Estrategia de desarrollo de proveedores
Empresa cliente Empresa proveedora	Servicio y atención al cliente	Estrategia de diferenciación
Empresa cliente Empresa proveedora	Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor	Estrategia de diferenciación
Empresa proveedora	Estrategia de relación en red Cliente –proveedor	Estrategia de crecimiento por integración
	Gestión y estrategias asociativas	Estrategia de crecimiento por integración
	Nivel de permanencia en la red	Estrategia de crecimiento por integración
	Conocimiento del mercado	Estrategias de marketing
	Capacidad interna para el diseño	Liderazgo en costos (arquitectura de los productos) Diferenciación (diseño del producto)
Competidores	Barreras de entrada y salida	Liderazgo en costos (las economías de escala y la curva de experiencia son barreras de entrada a los nuevos competidores)
		Estrategias de marketing
	Nivel del mercado	Estrategias de marketing
	Competitividad en el mercado	Estrategias de marketing
	Fuentes potenciales de ventaja competitiva del producto	Estrategia de desarrollo del producto (estrategias de crecimiento)
	Innovación y desarrollo	Estrategia de crecimiento por diversificación Estrategia de diferenciación Estrategias defensivas
	Estrategia y desempeño financiero	Estrategia de rentabilidad
Competidores potenciales	Estrategias del marketing y barreras de entrada y salida	Estrategia de Liderazgo en costos Estrategia de diferenciación
Productos sustitutos	Conocimiento del mercado	Estrategias de marketing
	Grado de sustitución de los productos	Estrategia de participación de mercado Estrategia competitiva

## **5.12 El plan estratégico.**

El Plan Estratégico se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

El plan es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

Para llevar a cabo un plan estratégico, se requiere de un análisis de la situación (FODA), es decir, de identificar la estrategia o estrategias más apropiadas para encontrar la posición del mercado; de identificar las fuerzas competitivas, así como de identificar una serie de fuerzas indirectas como: el poder de control y precios de los proveedores; el poder y control de los compradores; los posibles nuevos competidores y los productos sustitutos, entre otros.

A través del plan estratégico se intenta: clarifica el futuro, ayuda a la toma de decisiones presentes en función de futuras consecuencias, conduce con eficacia los cambios de entorno y de circunstancias, tiende a la superación de problemas organizativos y a la mejora del funcionamiento de las instituciones.

## **5.13 Líneas estratégicas.**

Las líneas estratégicas del plan: son los temas claves para pasar de la situación actual a la situación deseada, son las áreas más relevantes que apuntan directamente hacia el logro de la Directriz General.

Líneas específicas del Plan: son los medios para alcanzar el objetivo central dentro de cada una de las líneas estratégicas definidas y se integran de una serie de sub-objetivos.

Sub-objetivos del Plan: son las agrupaciones de las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar cada objetivo específico dentro de cada línea estratégica .

## **5.14 Plan de acción.**

Se trataría de definir los medios o instrumentos concretos a implementar para contribuir a la realización de Plan; en algunos casos las acciones son de un alto grado de concreción y/o cuantificación (es decir tienen el nivel de "proyecto"), pero en otros se trata de medidas dirigidas a describir determinadas características del grupo de elementos estudiados, a fin de lograr esclarecimiento de la situación imperante en un sector específico.

Cuando se realiza a nivel proyecto, es necesario que para cada acción propuesta se describa: en qué consiste la medida o instrumento, justificación de por qué se propone una u otra acción, vinculación con el objetivo central, inconvenientes de la no realización de la medida, actores involucrados en la realización de la medida.

Con respecto a los dos últimos puntos (5.13 y 5.14), cabe hacer el comentario de que en esta investigación no se llegó a un nivel mayor de profundización como lo estipula lo anteriormente indicado, porque en primer lugar se trata de una investigación de carácter descriptivo, en las que se intenta determinar y señalar de una manera genérica, una serie de elementos "clave" susceptibles de encaminar, hacia aspectos más positivos y de fortaleza de la cadena productiva estudiada.

En segundo término, porque no se trató de un proyecto particularmente encargado por alguna autoridad dentro del ramo de la panadería, por lo que no hay asignación de responsables directos de llevar a cabo las acciones o recomendaciones planteadas dentro del Plan Estratégico propuesto, ni tampoco de desarrollar el siguiente nivel inmediato al Plan de Acción que es la elaboración de un presupuesto (recoger todos los costos o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan). Sin embargo, resulta de interés el describir el esquema completo de investigación, para tener presente todas las implicaciones que se derivan de llevar a cabo un tipo de estudio más integral.

## Capítulo 6: METODOLOGÍA DE PLANEAMIENTO

### 6.1 Análisis estratégico de la situación.

El propósito de esta investigación es formular mediante la elaboración de diagnósticos una propuesta de plan estratégico, que le facilite a las MIPYMES de la industria de la panadería su incorporación de manera competitiva en el nuevo entorno global mediante estrategias y acciones concretas a realizarse en el mediano y largo plazo, fortaleciendo de esta manera la cadena productiva del ramo.

Para llevar a cabo dicho propósito, se parte de un *proceso de planeamiento estratégico* a través del cual se intenta dar respuesta a las preguntas ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?, ¿En dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo hacemos?

El análisis estratégico de la situación es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como tendencias de futuro. El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

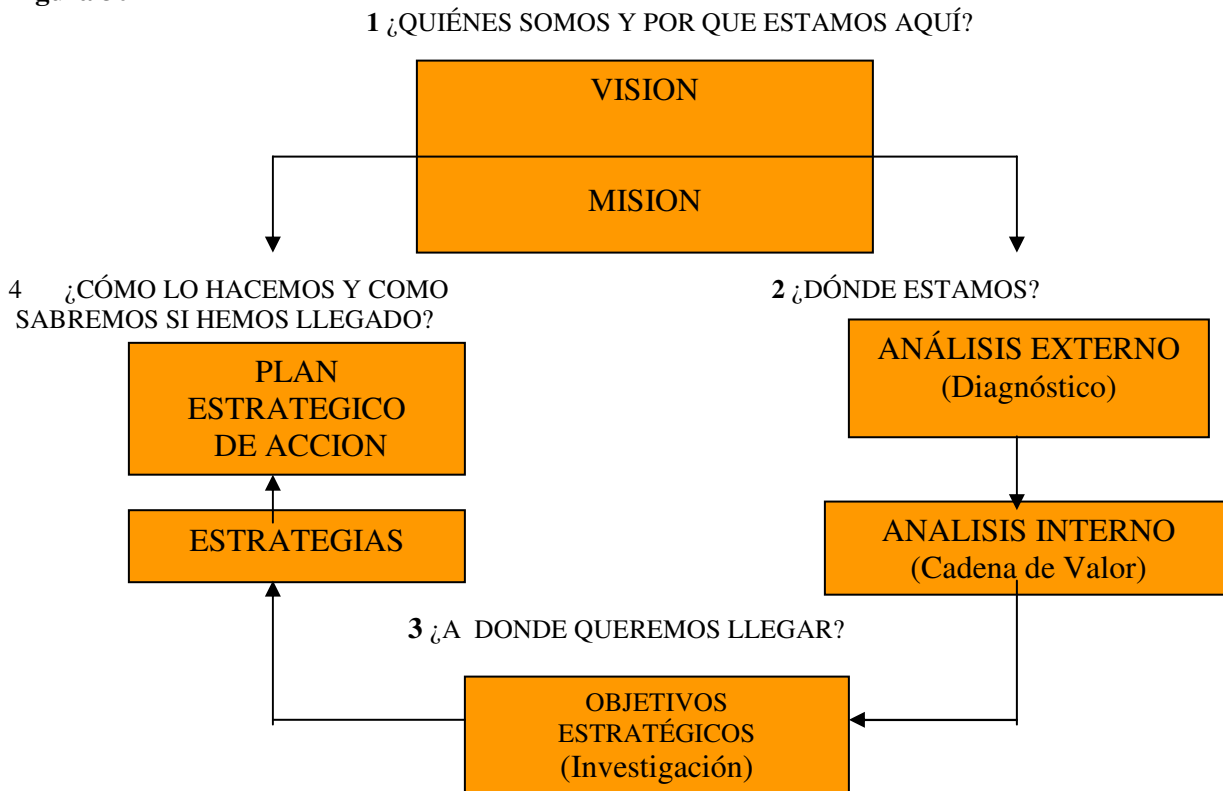
Así pues, se pueden diferenciar distintos ambientes o escenarios en los que se desenvuelve la empresa:

- **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen las actividades primarias y sus actividades de soporte.
- **Microambiente:** Está compuesto por las fuerzas determinantes que rigen la competitividad y que determina la rentabilidad de la empresa en un mercado en el mediano y largo plazo.
- **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, jurídica, natural o ecológica, cultural, demográfica y social.

Lo que importa de lo anteriormente expuesto, es reconocer que existen fuerzas tanto en el interno como en el entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos y de los objetivos estratégicos de las organizaciones, así como de sus posibilidades de articulación interempresariales. (Figura 30)

#### EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Figura 30



Para dar respuesta a la primera pregunta, partimos de que algunos de los componentes inherentes de todo plan estratégico dentro de una empresa, está relacionado con la misión empresarial. Esta misión, es la que da sentido al trabajo de la gente, siendo el principal motor del accionar del individuo, del equipo y de la empresa.

La misión de la empresa permite realizar un análisis del macro y micro entorno que permite construir el escenario actual y posible, para elevar la competitividad de las empresas. Mientras que la visión, son las aspiraciones o metas por alcanzar, al interior de las instancias de la organización, en el corto, mediano y largo plazo

En la segunda pregunta se trata de determinar los alcances y los límites que los sistemas productivo, económico, político, laboral, legal, social, cultural y ambiental ejercen sobre la competitividad de las empresas. Para dar respuesta a esta pregunta, requerimos hacer: un diagnóstico de la situación actual, un análisis del entorno, un análisis interno y un análisis de la competencia.

Para contestar la tercera pregunta, es importante el análisis de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como la demanda, los proveedores, los consumidores, los competidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, entre otros. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa y con sus parámetros y restricciones, nos permite establecer objetivos y metas a mediano y largo plazo.

Para responder a la pregunta ¿Cómo podemos llegar?, se requiere de comprender las fuerzas del mercado, de conocer a la competencia y de diseñar las estrategias apropiadas que permitan determinar y comunicar a través de un conjunto de objetivos y políticas, alcanzar lo que se desea de la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos.

Por último, al ser la planeación estratégica una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y de la formulación y puesta en marcha de estrategias, permite a las empresas crear o preservar sus ventajas en función de los objetivos preestablecidos. De esta manera, a efecto de realizar el análisis de los escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones, se elige el enfoque del “Diamante de la Ventaja Competitiva” de Porter (1986), quien determinó *cinco factores* que forman la figura de un diamante, concluyendo que a partir del modelo de “las Cadenas Productivas”, entendidas como Clusters<sup>64</sup>, estas necesitan ser fomentadas para desarrollar un efectivo ambiente de competitividad.

El análisis cluster (a nivel micro) hace referencia a vínculos entre empresas, en donde se analiza la competitividad de una red de proveedores en torno a una empresa núcleo. Esta clase de análisis se usa para análisis estratégicos de la empresa y para identificar eslabones perdidos o socios estratégicos cuando los proyectos de innovación abarcan toda la cadena de producción. Por lo que este tipo de análisis está directamente pensado para la acción y desarrollo de negocios estratégicos. (Figura 29.pág.80)

El análisis cluster proveería en este caso de una base para iniciar e impulsar proyectos tendentes a incrementar la cooperación entre las compañías principales, sus (principales) proveedores, distribuidores, el Estado, las universidades, los institutos de conocimientos y otras instituciones puente como los centros de innovación, entre otros).

---

<sup>64</sup> Rosenfeld (1997). Loc .cit, p 10 “bajo esta concepción, un cluster sería una concentración limitada geográficamente de negocios similares, relacionados o complementarios, con canales activos para transacciones de negocios, comunicaciones y diálogo, que comparten infraestructura especializada, mercados laborales y de servicios, y encaran oportunidades y retos comunes.

La interacción de arriba hacia abajo, de forma horizontal o cruzada entre todos los agentes que participan en el cluster es precisamente lo que permite que se forme el *Diamante de Porter*. La proximidad de industrias, sectores y redes de cadenas de valor que se encuentran "hacia arriba" o "hacia abajo" facilita el intercambio de información y fomenta un continuo intercambio de ideas e innovación.

Uno de los criterios para medir la madurez de un cluster y ubicarlo en una determinada fase de desarrollo es el nivel de interacción alcanzada o el funcionamiento de las networks<sup>65</sup>. Bajo esta perspectiva, lo que se tiene que desarrollar en cualquier concentración geográfica o actividad económica, independientemente de que esta reciba el nombre de cluster, *son las redes*.

Los análisis cluster (de nivel meso) se fijan en las vinculaciones intra e intersectoriales. Normalmente consisten en llevar a cabo una especie de análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) o un análisis de benchmarking (o de mejoras prácticas) en ramas interrelacionadas (complejo)<sup>66</sup> en una cadena de valor. Cabe señalar, que este es el nivel de análisis de clusters más habitual, en buena medida porque la existencia de datos estadísticos de nivel sectorial hacen más fácil la realización de estudios cuantitativos, que adicionalmente resultan más comparables internacionalmente; y por otra parte, porque la política industrial busca más la creación de condiciones generales favorables, que favorecer empresas determinadas (Hoen 1999).

## 6.2 El diamante de la competitividad de Michael Porter.

El término *ventaja competitiva* fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clusters empresariales (1990)

Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas.

Michael Porter, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a *cinco fuerzas* que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las *cuatro fuentes* de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Porter identifica *cuatro factores* interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local. (Figura 31)

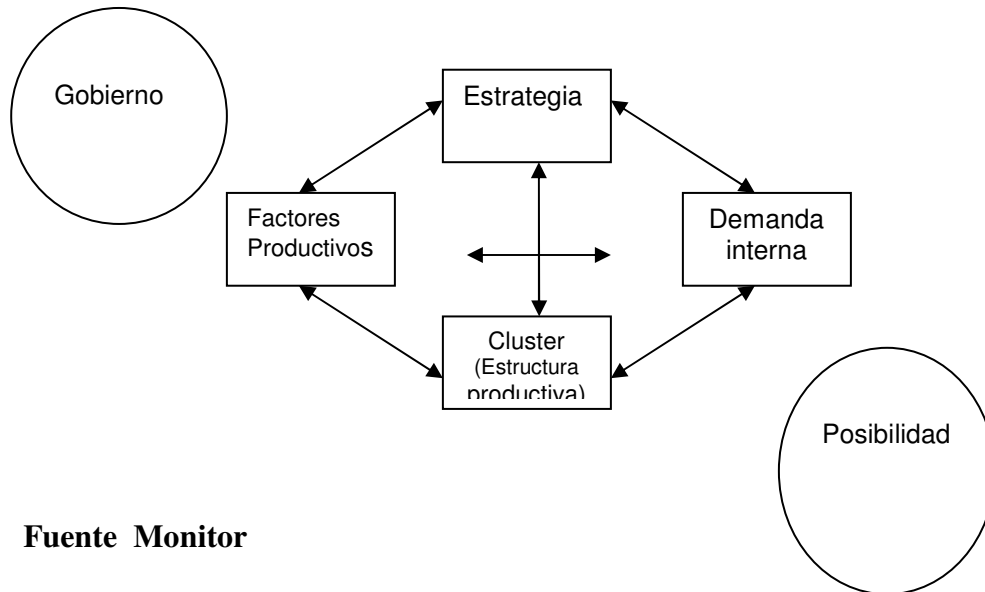
---

<sup>65</sup> Porter (1998) Un cluster es una suerte de network que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de las empresas e instituciones aseguran una forma de continuidad incrementando las relaciones existentes.

<sup>66</sup> Complejo productivo: Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva. Todo esto en un radio no superior a los 30 km. The Cluster Competitiveness Group (2002:3):

Conglomerado, término que se popularizó por los trabajos y recomendaciones de política de Michael Porter, de Harvard University. El trabajo seminal de Porter acuñó el término para designar concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento.

## Factores interrelacionados que forman el Diamante de competitividad de Porter



**Figura 31 Fuente Monitor**

1. **La dotación del país**, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. **La naturaleza de la demanda interna** en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. **La existencia de una estructura productiva** conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. **Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas**, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> Porter Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.



Michael Porter (1998) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

### 6.3 Las cinco fuerzas determinantes de la competitividad.

Figura 32



El poder colectivo de las cinco fuerzas (Figura 32) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

#### 1) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector, lo cual depende de las barreras de entrada que existen en el mismo, que pueden ser: economías de escala, diferenciación del producto, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

#### 2) Rivalidad entre empresas existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición (utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente).

La rivalidad entre empresas existentes depende:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.

#### 3) Productos sustitutos

El peligro de que existan productos sustitutos que el consumidor pueda preferir, los cuales limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Los que merecen más atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

#### 4) Poder de negociación de los compradores

Los compradores “compiten” en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior, o mayor cantidad de servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

#### 5) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos. Es poderoso si:

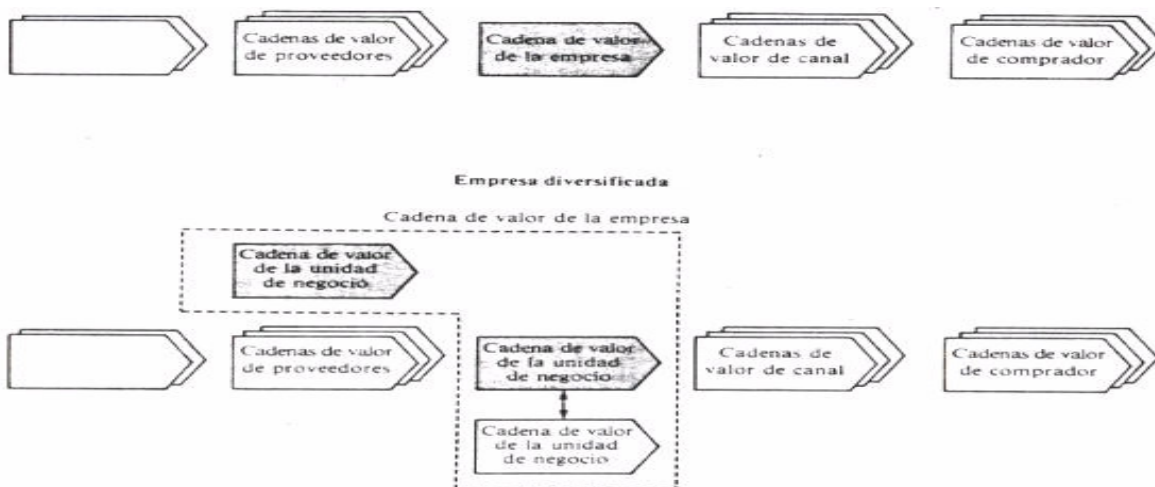
- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que atiende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante

### 6.4 La ventaja competitiva y la cadena de valor. (CV)

En su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Michael Porter observa que las empresas no surgen en forma independiente, sino que su desarrollo obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad, y que el reto es llevar a las que actualmente están económicamente marginadas, a estadios de desarrollo, mediante el apoyo de los distintos sectores industriales y agroindustriales.

Desde este enfoque la cadena de valor de una empresa está incrustada dentro de un campo más grande de actividades, al que se le llaman *sistema de valor*, y que se ilustra de la siguiente manera: (Figura33)

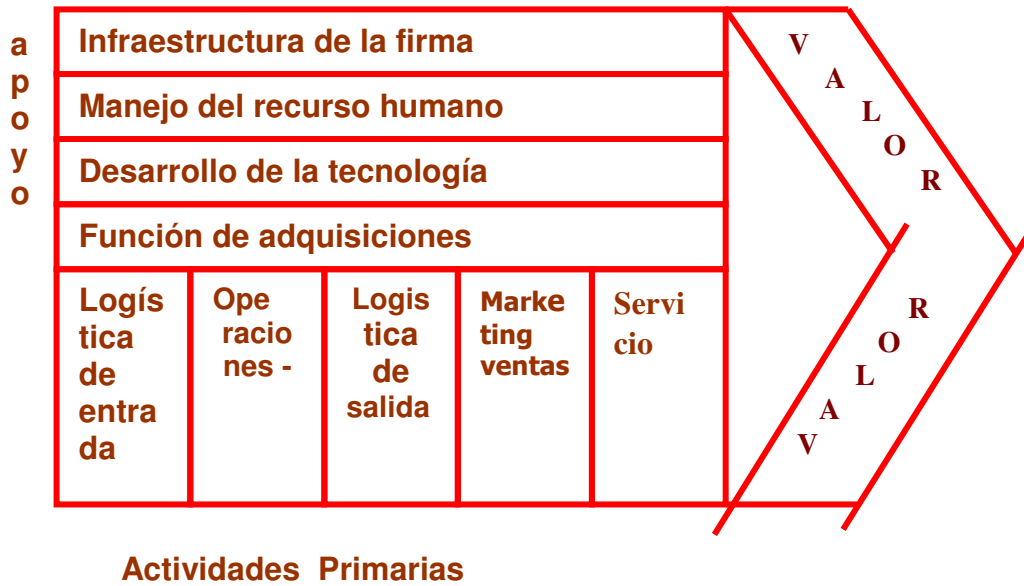
**Figura 33 Sistema de valor**



### 6.5 Análisis interno de la cadena de valor.

A nivel interno, cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. (figura 34)

Figura 34



### 6.6 Estructuración de la cadena de valor (CV).

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación; con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Para elaborar la cadena de valor de una empresa, debemos de seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar las actividades primarias del negocio.
- 2) Identificar las actividades de soporte del negocio.

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

- Que cada actividad tenga distinto fundamento económico.
- Que cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia
- Que cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

**1.) Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:**

Logística de Entrada.- conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

Operaciones.- conformada por la transformación del producto final (montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación.

Logística de Salida.- esta conformada por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

Comercialización y Ventas.- lo conforman las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, canal, precios).

Servicio.- lo conforma aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta. Instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

**2) Identificación las actividades de soporte del negocio: Procesos que ayudan al desarrollo de las actividades primarias**

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las actividades principales del negocio, definiéndose así, las siguientes actividades de soporte:

Compras.- conformadas por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

Desarrollo de la tecnología.- conformada por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y adquisición de capacitación, y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor

Dirección de Recursos Humanos.- conformada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

Infraestructura institucional.- conformada por aquellas actividades en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

**6.7 Metodología seguida en las etapas del proceso de la investigación.**

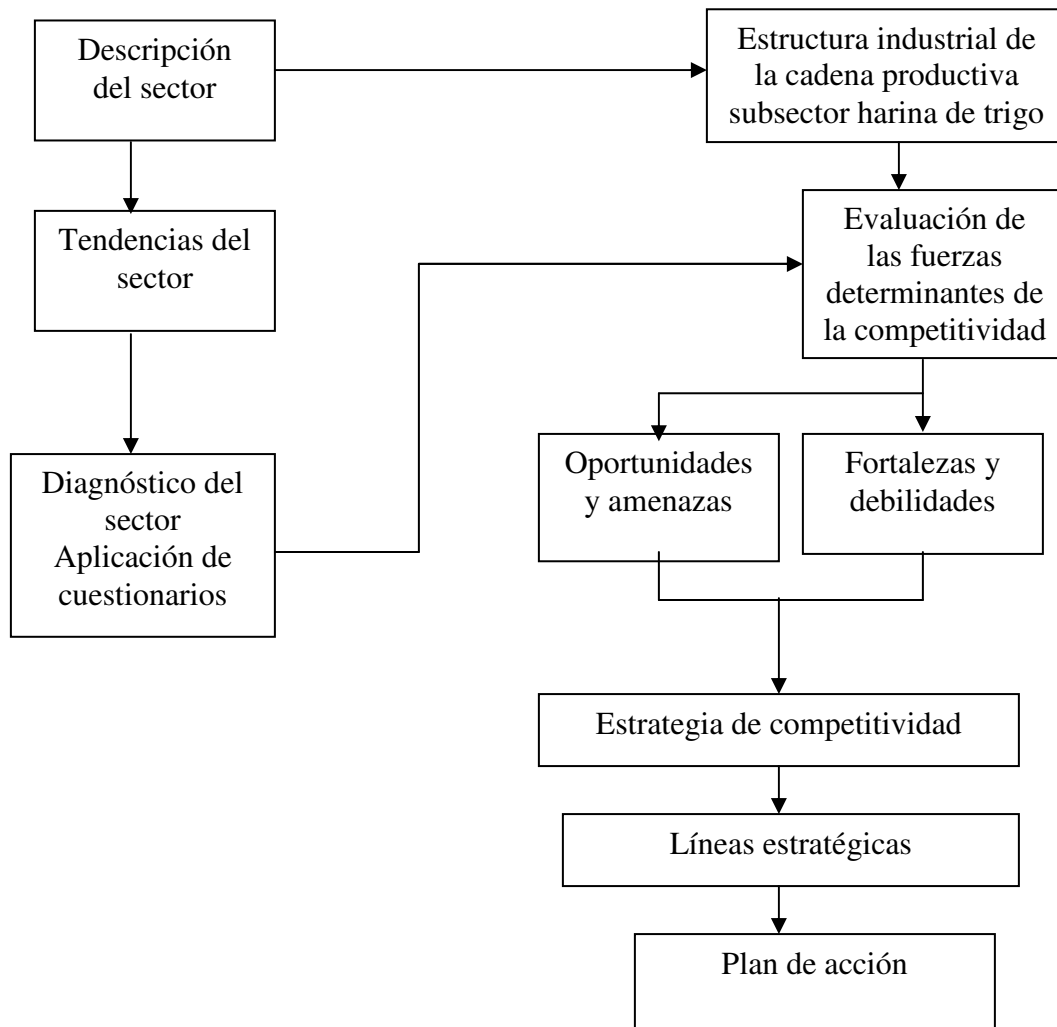
La elaboración de diagnósticos que consideren la situación actual de la cadena productiva de la panificación dentro de una región que incluye cinco municipios en el Estado de México, así como de las condiciones de sus factores productivos y de sus perspectivas, tiene como propósito desarrollar un plan estratégico y de acción que conduzcan a una política de promoción efectiva del subsector de la industria del trigo en su rama de panaderías.

El estudio también tiene como propósito proponer líneas estratégicas que identifiquen áreas de oportunidad; identifiquen y propongan alternativas de mejoras en cada uno de los grupos de interés (eslabones) que intervienen en la cadena productiva de la industria analizada, a fin de fomentar un efectivo ambiente de competitividad.

Para cumplir con estos objetivos, de manera esquemática, la metodología que se sigue y los aspectos que se analizan en el estudio son los siguientes (Figura 35)

**Análisis del estudio de competitividad de la cadena productiva  
Trigo- harina-pan, pastas y galletas.**

**Figura 35**



Habiendo mencionado ya tanto en la sección de justificación del trabajo de investigación como en el capítulo 1, la descripción del subsector harina del trigo, así como el de la estructura industrial de su cadena productiva, respectivamente, además de las tendencias de la industria a nivel internacional como parte del marco de referencia, y siguiendo el modelo metodológico anteriormente expuesto en la figura (35, pág. 132); a continuación es reseñada *la etapa del proceso de diagnóstico genérico del sector*, tomando como antecedente los resultados del análisis derivados de los seis tipos de cuestionarios aplicados en la industria del trigo en su ramo de panaderías, a fin de determinar su impacto o efectividad de gestión en cada uno de ellos.

## 6.8 Diagnóstico genérico del sector.

Recordemos que la efectividad (impacto) debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos, lo cual es verificable mediante el establecimiento de estándares contra los cuales evaluar, comparar, estimar o demostrar el progreso obtenido o no, con respecto a las metas establecidas. (Benchmarking<sup>68</sup>, Escala de Likert).

Mediante el *diagnóstico* se alcanza un conocimiento más completo de la organización y revela los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos y que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, siendo el diagnóstico el punto de partida para el mejoramiento de los estándares, para finalmente mediante la *planificación*, orientar las acciones en correspondencia con las trazadas, hacia mejores resultados.

En la etapa de *diagnóstico* se establecen las alternativas de solución que mejor se adapten a la situación. El diagnóstico es sinónimo de *saber dónde y cómo mejorar el desempeño*. El diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran las desviaciones, indicando los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado y creando las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos establecidos.

La bibliografía consultada, indica que el diagnóstico de la organización puede ubicarse en diferentes niveles: detección de problemas, búsqueda de soluciones y modelo ideal o estratégico.

1) Detección de problemas: el diagnosticar problemas es un primer paso pero por sí solo no genera ningún cambio para la organización ni revela sus problemas cardinales.

2 Búsqueda de soluciones: en este segundo nivel, el diagnóstico se centra en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando el ciclo de solución de problemas para desarrollar potencialidades internas presuponiendo que al mejorar la calidad y la productividad, se lograrán incrementos en la capacidad de la organización; este tipo de diagnóstico sólo logra mejoras incrementales porque se parte de la situación actual y las soluciones significan “más de lo mismo”. En este nivel de diagnóstico, las decisiones del corto plazo no están conectadas con las del largo plazo, y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, con un bajo impacto en el desempeño del negocio.

3) Modelo estratégico: Este es el nivel rector que contiene a los anteriores, y a diferencia de ellos parte de los cambios del entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los factores claves o estratégicos<sup>69</sup> del negocio, logrando cambios radicales con sentido de propósito que dan como resultado un gran salto en el desempeño de la organización.

El diagnóstico estratégico al dar un sentido de propósito al cambio porque se enfoca en los resultados finales de la organización, descompone a esta en una cadena de procesos interrelacionados y sus salidas estratégicas (oportunidades), pues identifica a los usuarios finales del proceso. La gestión del cambio exige apoyarse en una práctica de *análisis, diagnóstico y mejoramiento* permanentes, tratando de identificar las posibilidades de mejora. Dicho diagnóstico esta basado en el método de análisis, que toma como base el entendimiento de los procesos actuales, presupone que detrás de cada objetivo o resultado buscado, se desarrolla un proceso donde se concentran los saberes, las competencias y los *modos de hacer*, que determinan el nivel de desempeño actual y futuro.

---

<sup>68</sup> Proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como las mejores en una función determinada, con el propósito de realizar cambios y modificaciones en procesos y prácticas, que conduzcan a mejorar la competitividad de la empresa.

<sup>69</sup> Los *factores clave* a medir son los determinantes de la competitividad de la empresa, Diamante de Porter.

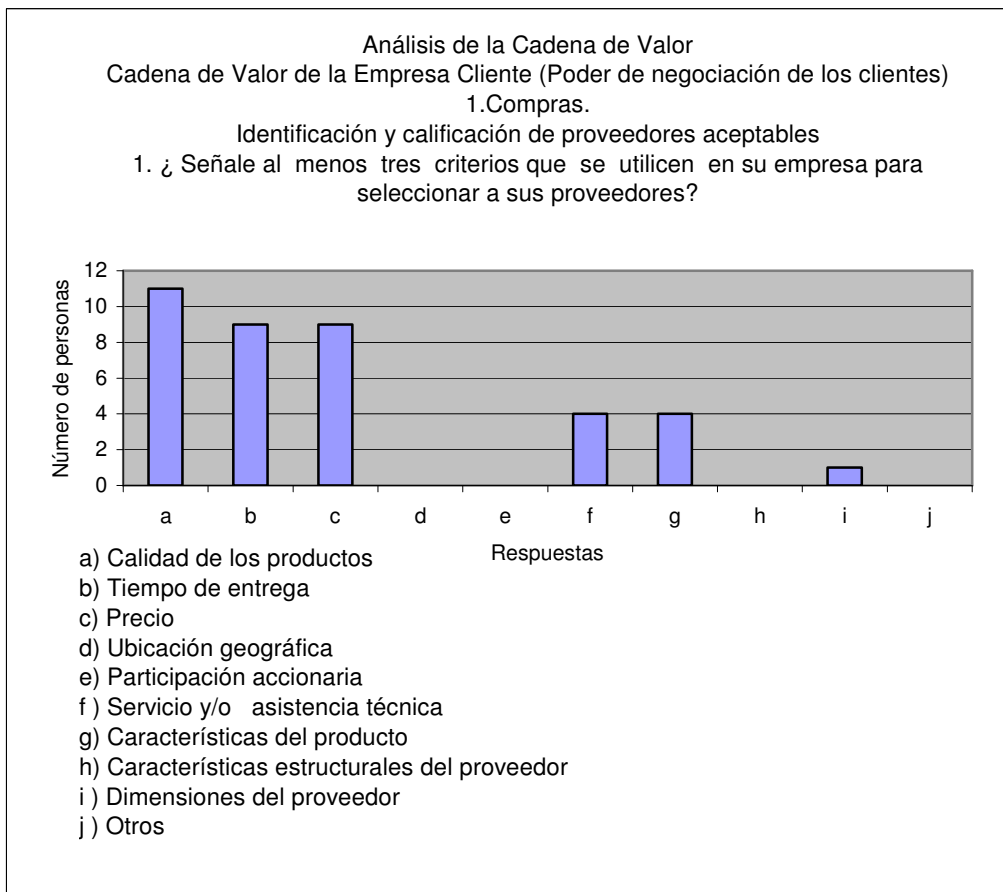
A continuación, como parte del proceso de la fase del diagnóstico genérico del sector, se presentan los Resultados del Análisis de la Cadena de Valor de cada uno de los eslabones de la cadena productiva que integran el ramo de la panadería, para lo cual es necesario remitirse a los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6., ya que se presentarán únicamente como muestra, las gráficas más representativas.

## 7. Discusión y resultados.

### 7.1 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.1.1 Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa Cliente (1 A)

**Gráfico 1**



#### **Discusión: Compras**

En la determinación de criterios para la selección de los proveedores confiables es recomendable no solo llegar a acuerdos razonables (cliente –proveedor) en lo relacionado a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago. Debido a que la calidad ya no es sólo cumplir con las especificaciones, sino que es adecuarse al uso o mejora en la necesidad del cliente. En este sentido de acuerdo a la investigación realizada, entre los criterios más significativos en la selección de un proveedor figuran en orden de importancia la calidad de los productos, seguido del tiempo de entrega y por último el precio.

**Por lo que califican, por incidencia total en las opiniones de los participantes, con alto nivel de competitividad, como muy bueno y de acuerdo a la etapa (IV) de nuestra tabla de calificación.**

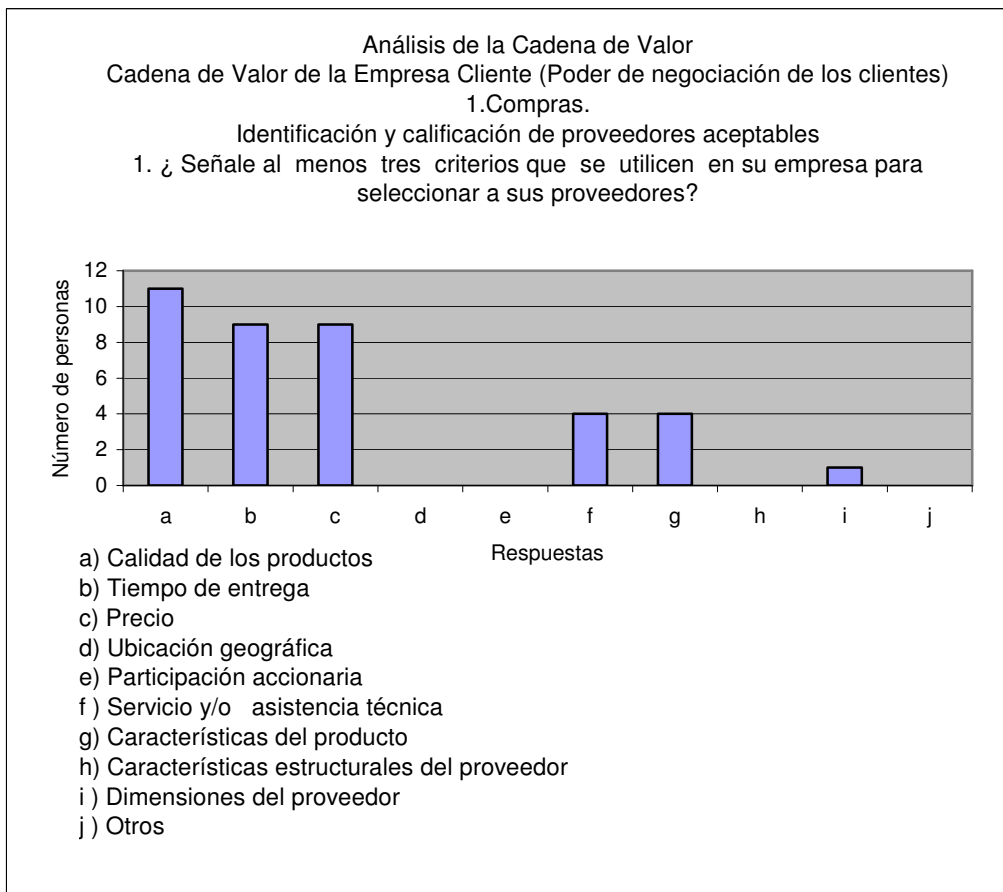
A continuación, como parte del proceso de la fase del diagnóstico genérico del sector, se presentan los Resultados del Análisis de la Cadena de Valor de cada uno de los eslabones de la cadena productiva que integran el ramo de la panadería, para lo cual es necesario remitirse a los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6., ya que se presentarán únicamente como muestra, las gráficas más representativas.

## 7. Discusión y resultados.

### 7.1 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.1.1 Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa Cliente (1 A)

**Gráfico 1**



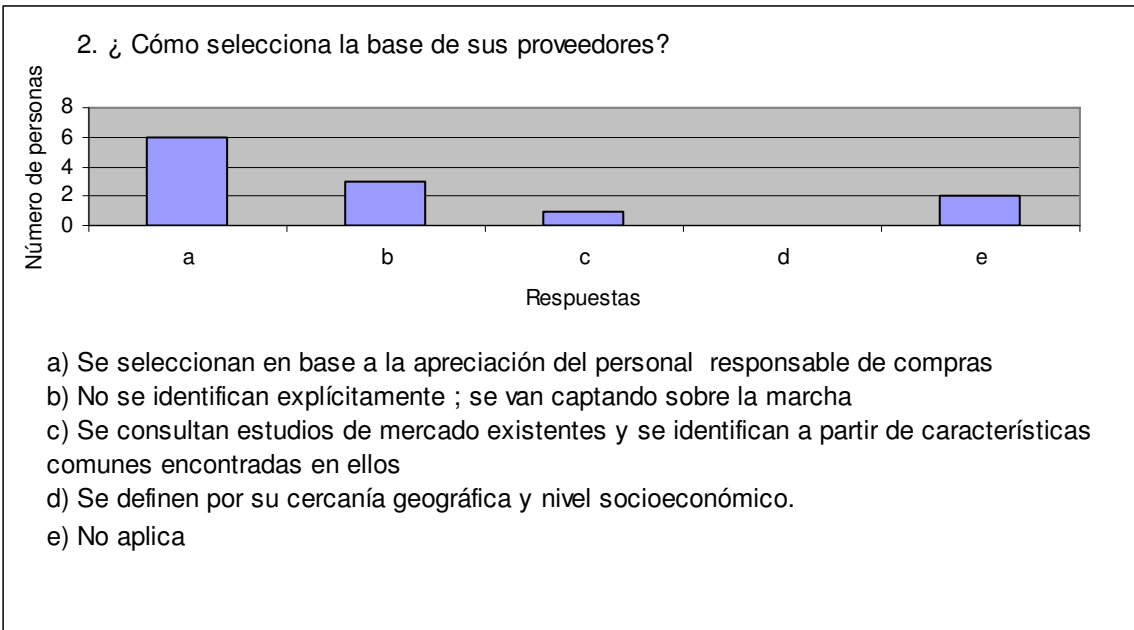
#### **Discusión: Compras**

En la determinación de criterios para la selección de los proveedores confiables es recomendable no solo llegar a acuerdos razonables (cliente –proveedor) en lo relacionado a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago. Debido a que la calidad ya no es sólo cumplir con las especificaciones, sino que es adecuarse al uso o mejora en la necesidad del cliente. En este sentido de acuerdo a la investigación realizada, entre los criterios más significativos en la selección de un proveedor figuran en orden de importancia la calidad de los productos, seguido del tiempo de entrega y por último el precio.

**Por lo que califican, por incidencia total en las opiniones de los participantes, con alto nivel de competitividad, como muy bueno y de acuerdo a la etapa (IV) de nuestra tabla de calificación.**



**Gráfico 2**

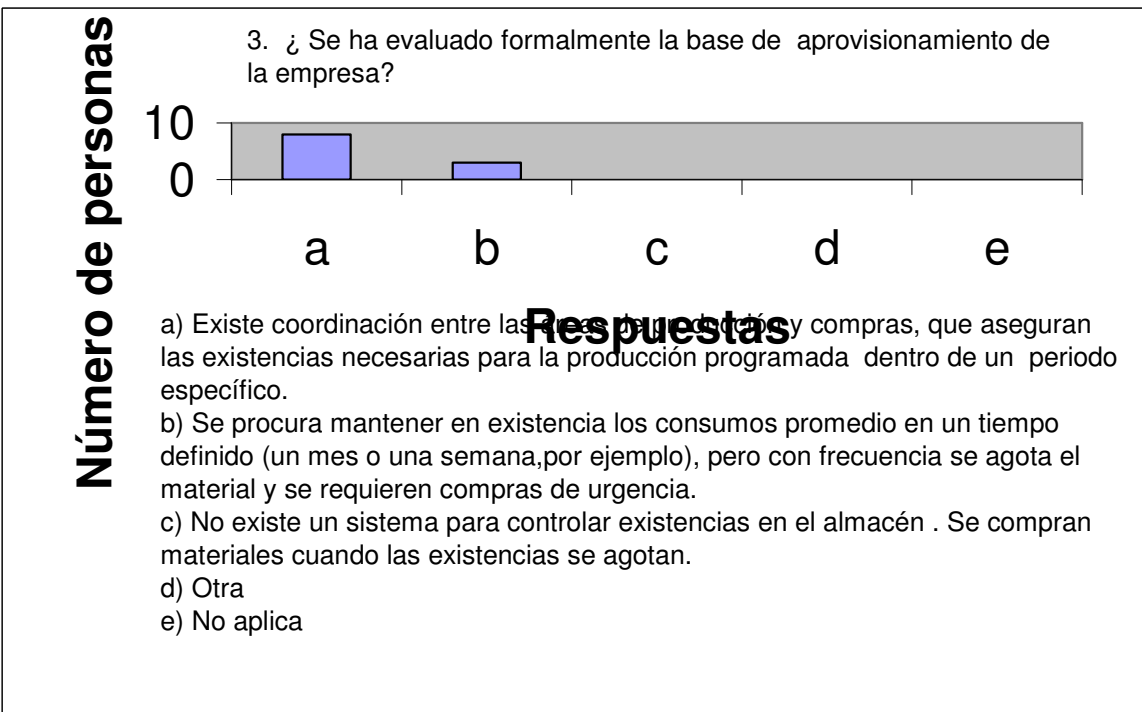


**Discusión: Compras**

En la identificación de proveedores confiables, se debe buscar información referente a su desempeño, su reputación en el mercado, en base a la verificación de la experiencia con otros clientes, a su situación geográfica, a la calidad de su desempeño, a sus facilidades de comunicación, a su capacidad instalada, su representatividad de la población atendida, entre otras. Actividades que descansan en la responsabilidad y apreciación del personal del área de compras, lo que hace suponer, de acuerdo a los resultados obtenidos, que las realizan de una manera empírica y sobre la marcha van captando proveedores, ya que los estudios de mercado y la identificación de características emanados de ellos no son de uso común.

**Por lo que su calificación los ubica dentro de un nivel de competitividad, por incidencia total en las opiniones de los participantes, de incipiente (E I)**

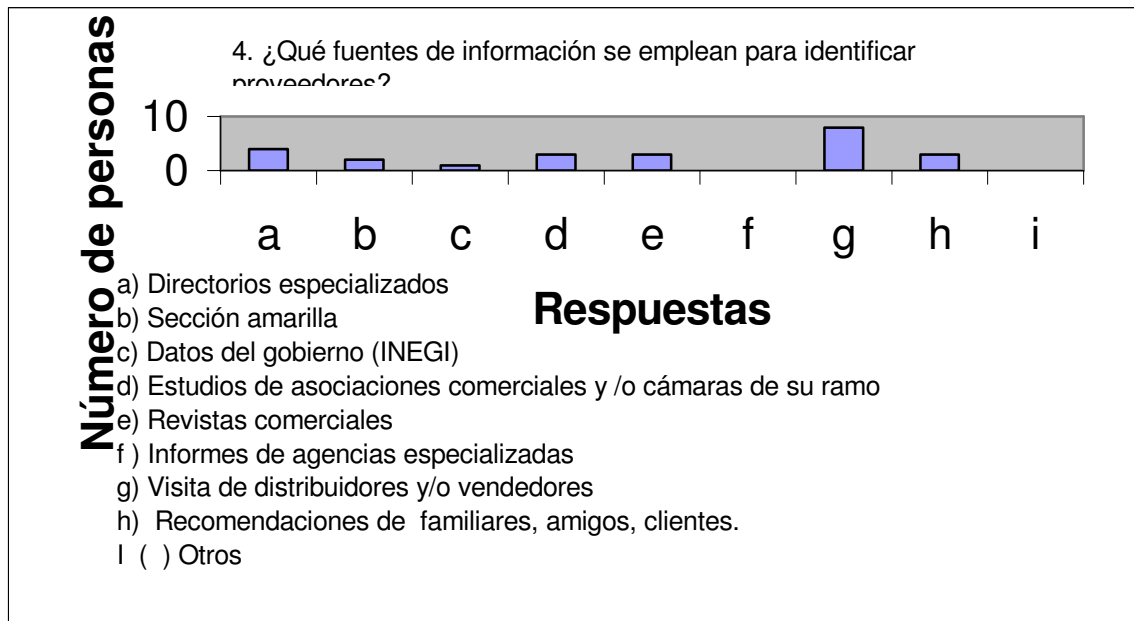
**Gráfico 3**



## Discusión: Compras

En la evaluación de la base de aprovisionamiento de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos, los entrevistados opinan que existe cumplimiento y oportunidad en los procesos de aprovisionamiento entre las áreas operativas (producción –compras), asegurando las existencias necesarias de acuerdo a la producción programada en cantidad y en tiempo, requiriendo sólo de forma eventual y no significativa el realizar compras de urgencia. **Lo que los califica por atribuciones en cada particularidad en las opiniones de los participantes como de buen nivel de eficacia (E I a E II)**

Gráfico 4

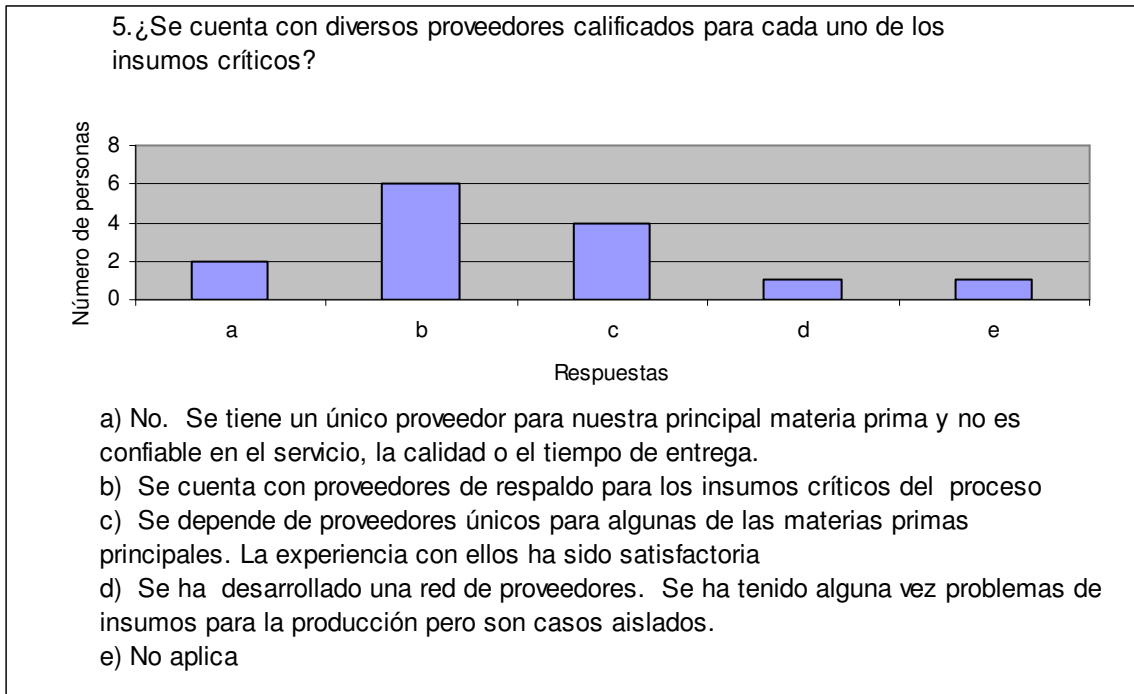


## Discusión: Compras .

En la identificación de fuentes de información para la evaluación y selección de proveedores destaca de manera importante el incluir visitas para estudiar su capacidad para cumplir con los requisitos marcados, así como en menor grado mediante la consulta en directorios especializados, y otros como datos del gobierno (INEGI), estudios de asociaciones y cámaras, de revistas comerciales y recomendaciones de amigos y parientes

**Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes se ubica en un buen nivel de productividad (E IV)**

**Gráfico 5**

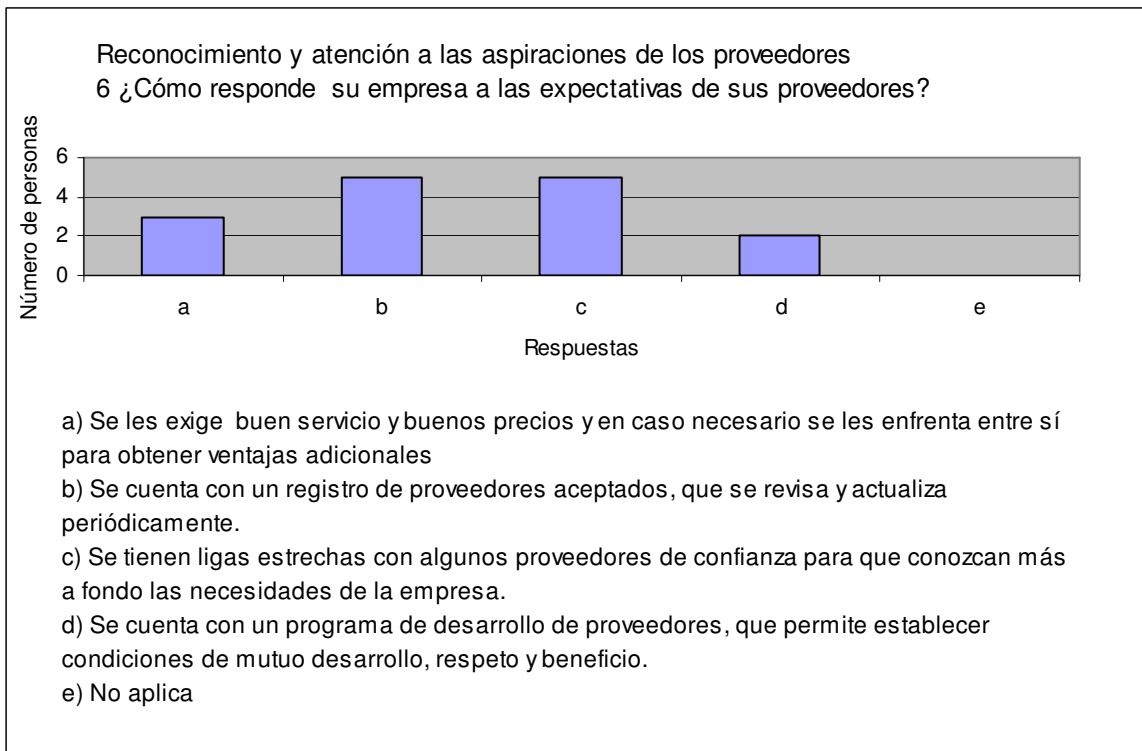


### **Discusión: Compras**

El contar con varios proveedores puede significar seguridad en el suministro y posible menor costo por mayor poder de negociación. Además de que la disponibilidad de contar con personal extra calificado da confiabilidad al proceso de aprovisionamiento de insumos críticos. En este sentido, los resultados de la investigación indican que en un nivel de participación media, los entrevistados cuentan con el respaldo de proveedores calificados para la adquisición de insumos críticos del proceso, manifestando seguidamente depender de proveedores únicos, para la obtención de algunas materias primas de importancia, de manera satisfactoria y adoptando como última instancia, el adquirir sus insumos con un único proveedor de confiabilidad dudosa en sus servicios.

Por lo que es importante recordar que una eficiente vinculación cliente –proveedor puede generar economías de escala, al mejorarse los costos y calidad en el servicio, tomando en consideración también que si no se trabaja en común acuerdo y beneficio, pequeños volúmenes pueden no pueden ser suficientes para justificar inversiones futuras para ambos. **Este aspecto se obtiene, por incidencia total en las opiniones de los participantes un nivel de incipiente a aceptable competitividad (EI)**

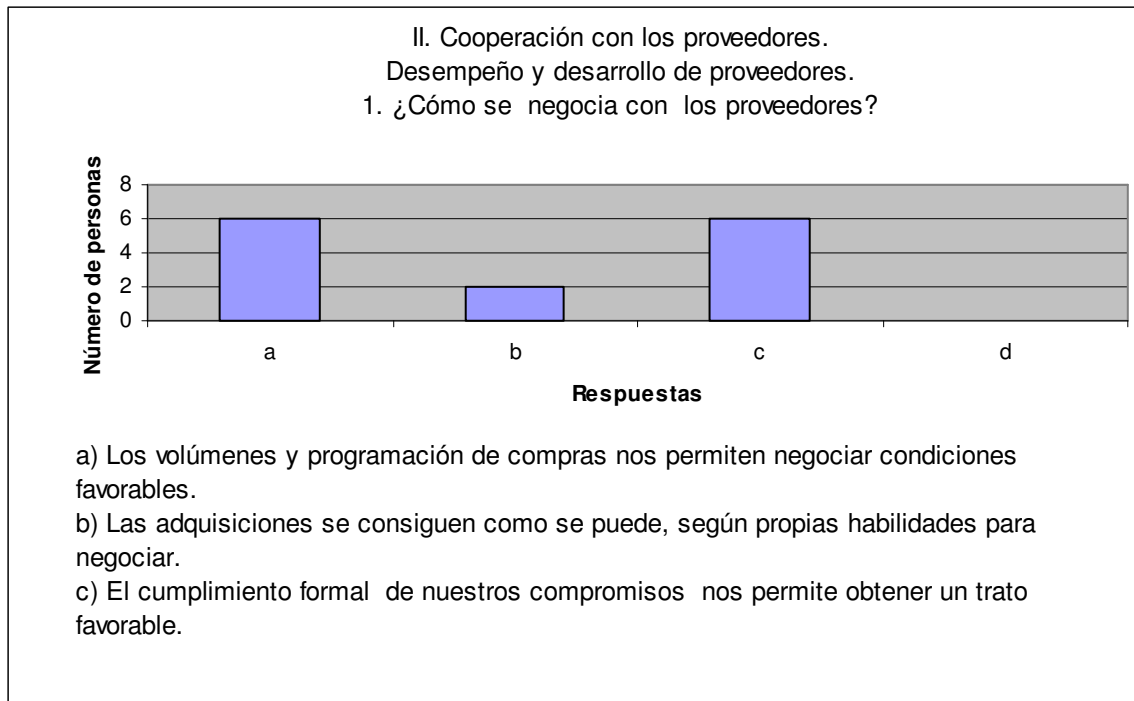
## Gráfico 6



### Discusión: Compras

El trabajo con proveedores, en términos generales es bueno; no obstante, la efectividad operativa en este renglón debe fortalecerse aún más, ya que este proceso aún no es de una calidad genérica para el conjunto de las empresas entrevistadas, el trabajo en este rubro se encuentra en consolidación, ya que no hubo una respuesta más contundente, de una mayor participación en este tópico, debilitando con esto su efectividad, lo que implica que se están dejando al margen capacidades de desarrollo de actividades mejor que sus rivales, es decir más rápido o con menos esfuerzo y menos defectos. **Se sitúa por atribuciones en cada particularidad, en un nivel de incipiente a aceptable competitividad (EI)**

**Gráfico 7**



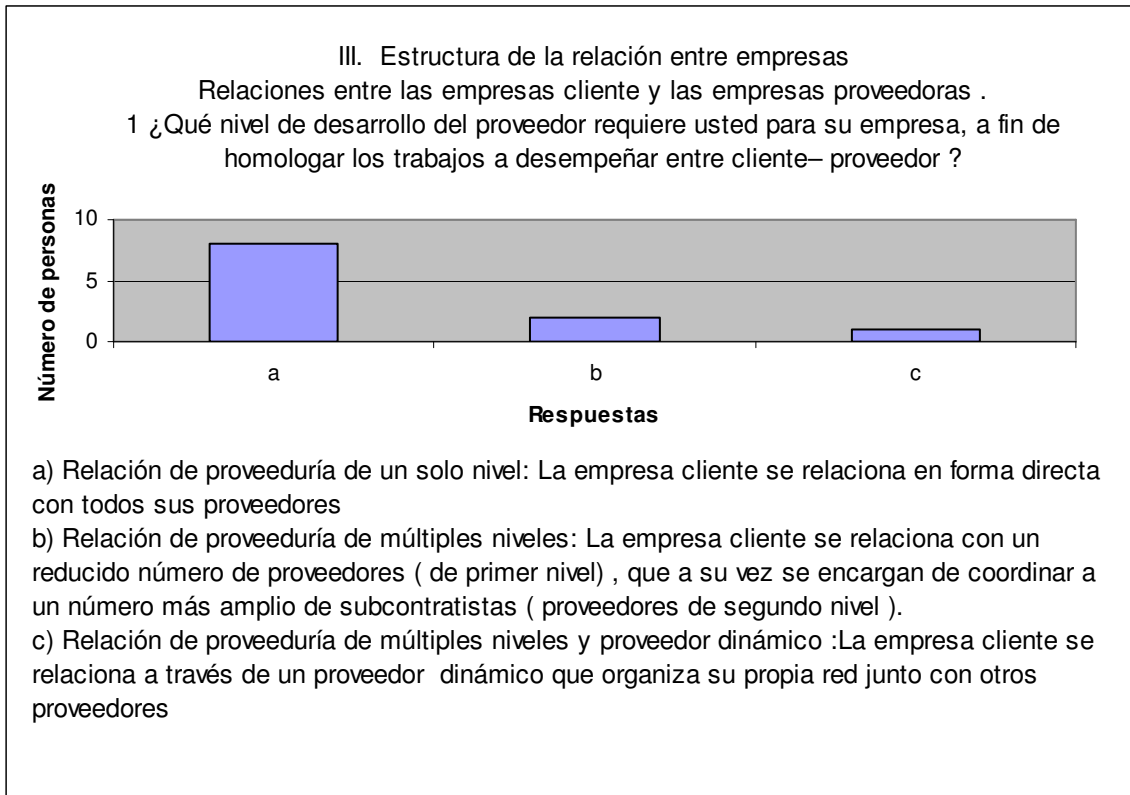
### **Discusión: Bloque de desarrollo de proveedores**

La negociación de volúmenes y programación de las compras, así como el pago oportuno de sus compromisos con los proveedores, le permiten a la empresa cliente poder contar con condiciones favorables de crédito y prórroga de pagos a 30,60 y 90 días. Acuerdos de compra -venta que se realizan de manera común vía telefónica y/o visita del representante, teniendo como antecedente la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos con los proveedores así como la oportunidad de sus pagos. En lo referente a la apreciación sobre el desempeño del proveedor en factores como tiempo de entrega, calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, la tendencia es siempre satisfactoria.

El trabajo con proveedores y su desarrollo, para lograr eficiencia operativa y beneficios para ambos entes económicos (cliente-proveedor), es de baja intensidad, de poco interés, al no llevar a cabo actividades mas allá de la relación expresamente comercial. Dejando al margen posibilidades de favorecer algún tipo de flujo de conocimientos, experiencias y de transferencia tecnológica que permitan innovación y desarrollo en el diseño de sus productos, además de posicionamiento en el mercado, vía planes de desarrollo y trabajo conjunto.

**Por lo anterior el bloque en su conjunto califica con un nivel de incipiente y muy bajo nivel de competitividad (EI).**

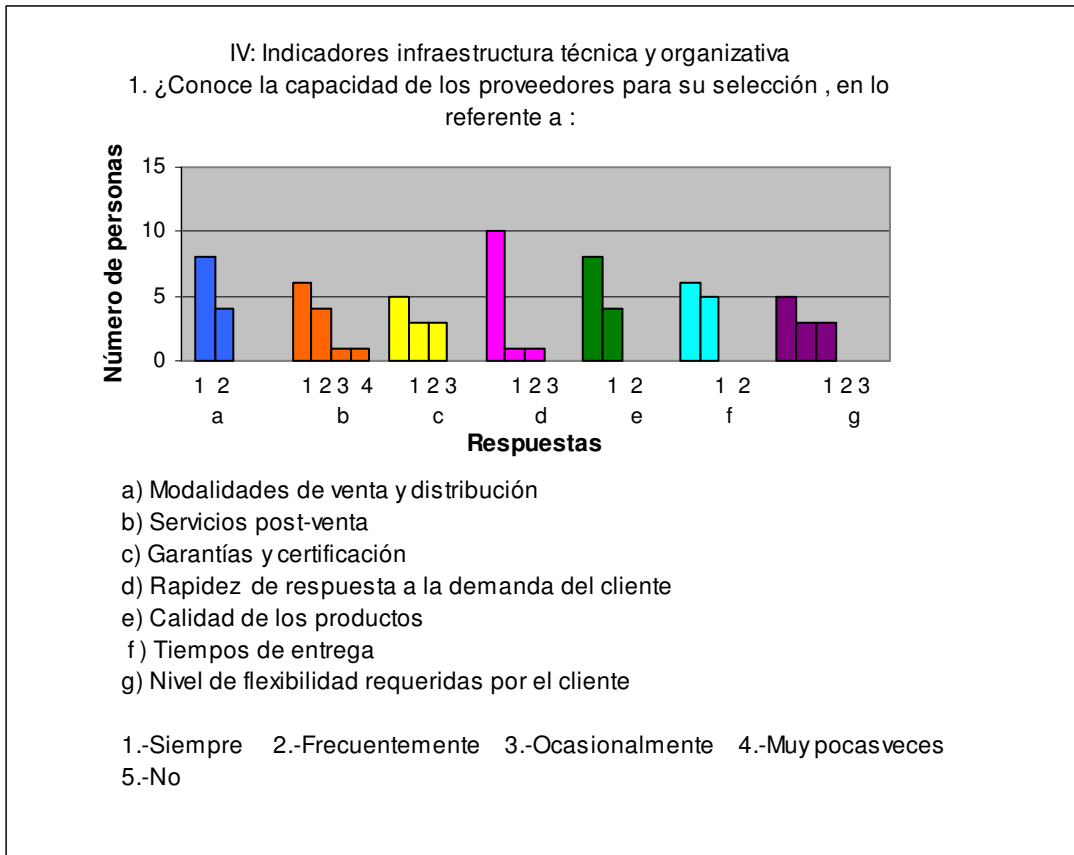
**Gráfico 8**



**Discusión: Bloque de estructura en las relaciones entre empresas.**

En un mayor número de casos (8) la empresa cliente se relaciona en forma directa con sus proveedores. Cuando el conjunto de proveedores es numeroso, la empresa cliente se enfrenta a altos costos de administración de proveeduría. En este caso se aprecia que la empresa cliente no tiene una verdadera estrategia de alianza con sus proveedores, sino que se trata exclusivamente de una relación de compra –venta de insumos, sin mayores compromisos de carácter formativo o cooperativo. **Por lo que califica con un regular nivel (EI) de competitividad.**

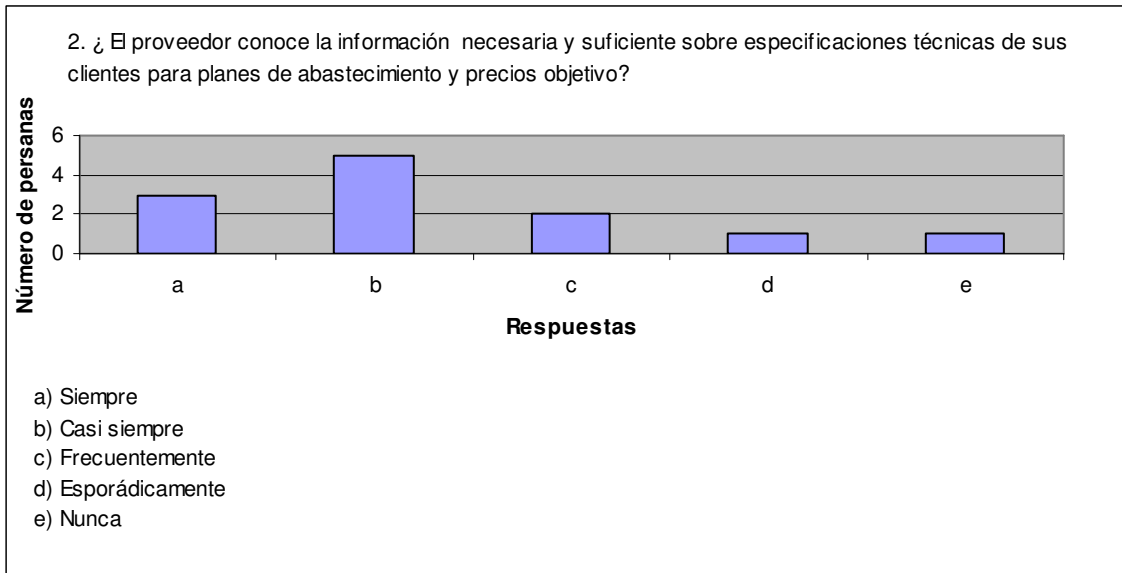
**Gráfico 9**



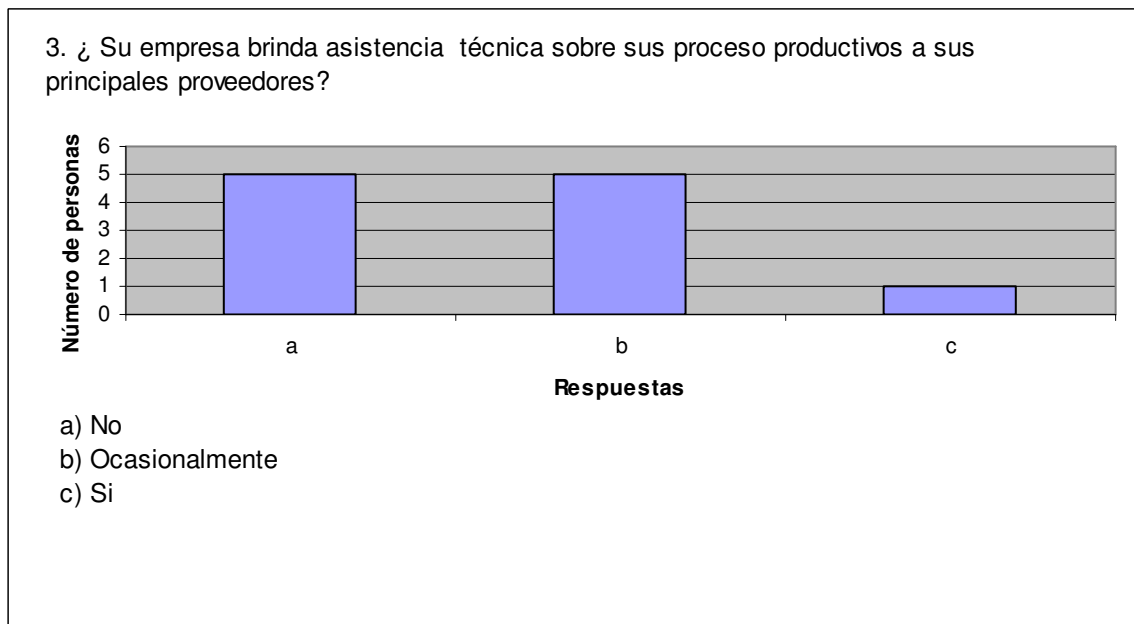
**Discusión: Bloque de indicadores de infraestructura técnica y organizativa**

Es de reconocerse que en la relación compra-venta de insumos, entre la empresa cliente y la empresa proveedora es funcional, de aceptable nivel de relación, tanto en la actividad de venta y distribución, como en la de servicio de post-venta y en las de rapidez de respuesta al cliente, calidad y entrega de los productos. **Por lo que el conocimiento sobre la capacidad de los proveedores para su selección se le ubica entre en nivel de (El) de productividad.**

**Gráfico 10**



**Gráfico 11**

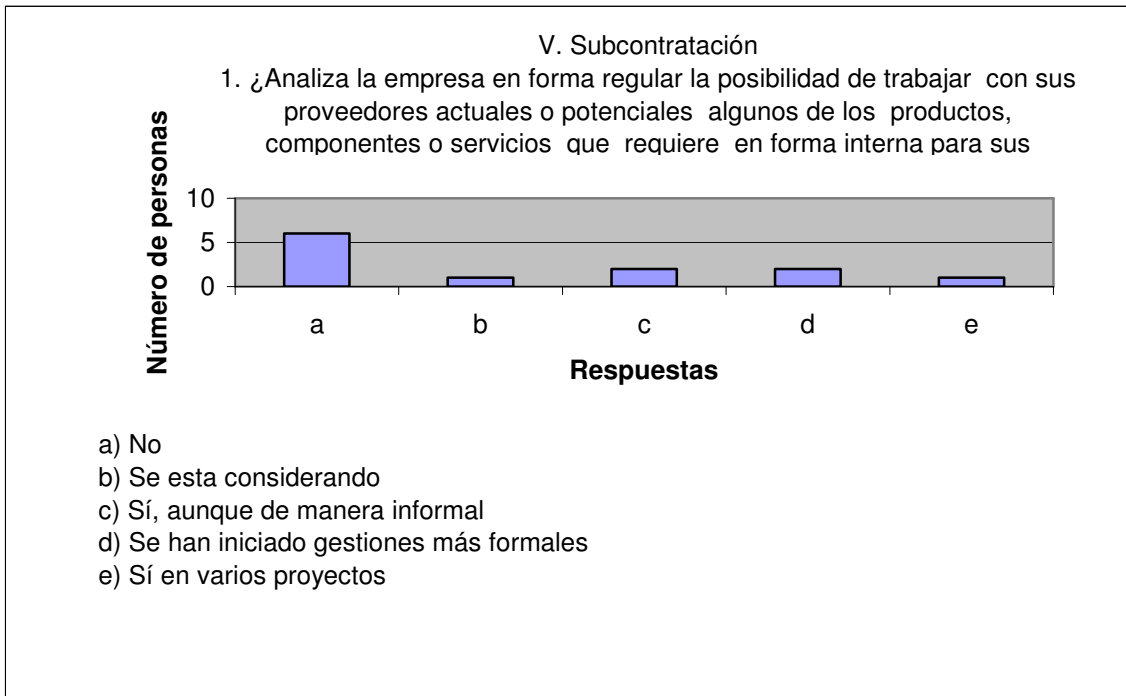


**Discusión: Bloque de indicadores de infraestructura técnica y organizativa.**

En la selección de proveedores por la empresa cliente, se conocen y son consideradas las capacidades y potencialidades de éstos de manera muy puntual. Sin embargo como anteriormente ya se mencionó, en la relación compra-venta existente entre ellos, esta se encuentra guiada y circunscrita a la información estrictamente proporcionada por la empresa cliente al proveedor, sin que intervengan aspectos como experiencia, conocimiento, capacidades y potencialidades con que pudiera intervenir este último para la mejora y o desarrollo del producto o servicio, obteniéndose así beneficios para ambos. **Por lo que el nivel de estos dos ítems, por características de atribuciones en cada particularidad, se considera de incipiente competitividad (EI)**



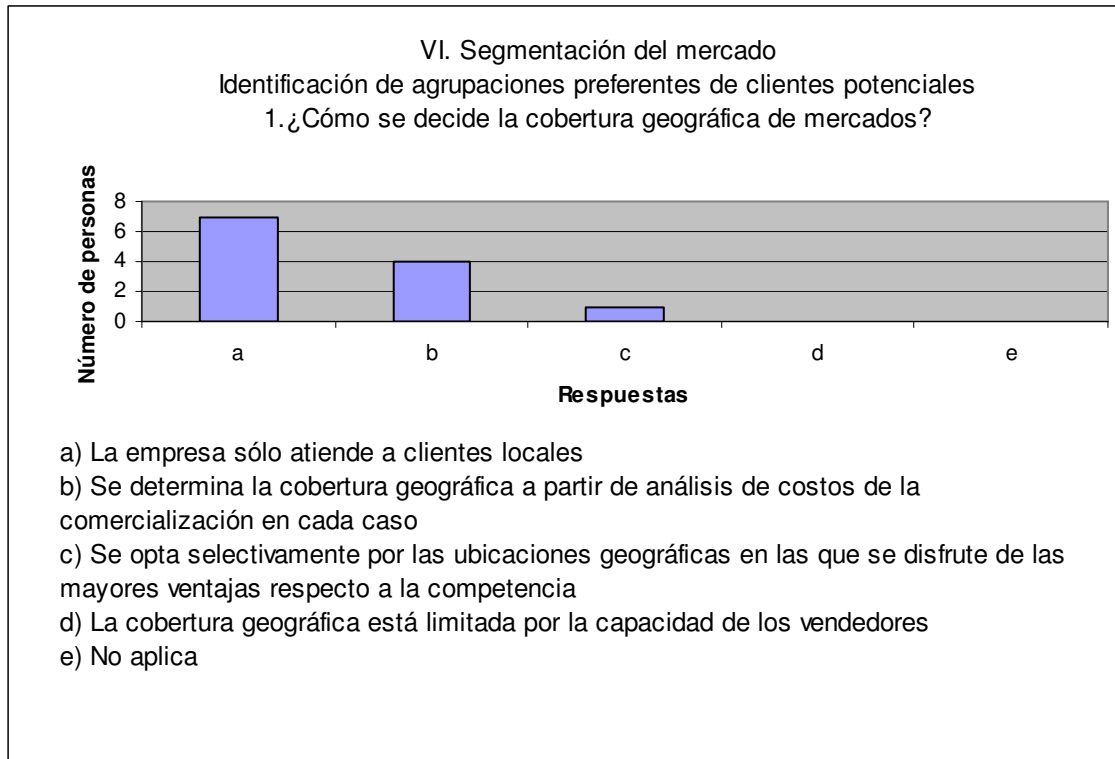
**Gráfico 12**



**Discusión: Bloque de subcontratación.**

En lo relacionado a las posibilidades de trabajar con sus proveedores actuales o potenciales algunos de los productos, componentes o servicios que se requiere en forma interna para los procesos (especialización, mejora continua, capacidad de investigación y desarrollo, formación de capital humano, flexibilización de los procesos productivos, capacidad de innovación de esquemas financieros, apertura de nuevos mercados y posicionamiento estratégico) se aprecia la no participación o aplicación en este tipo de actividades. Es decir, que la empresa cliente controla todo los procesos internos y externos de la cadena productiva, asignando solo pequeños puntajes, de bajo contenido a nivel de proyecto y bajo valor agregado al trabajo de subcontratación y de desarrollo conjunto con proveedores, determinándose un **nivel muy bajo de productividad y calidad (E I)**.

**Gráfico 13**



### **Discusión: Bloque de segmentación de mercado**

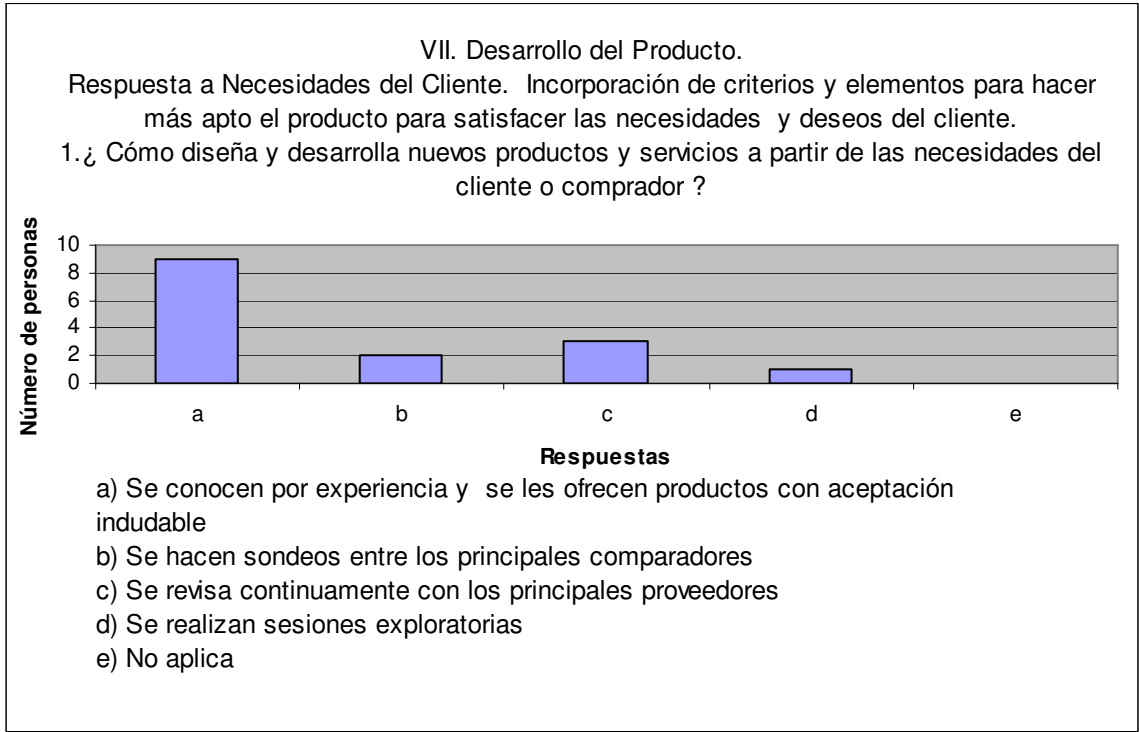
Se trata de identificar segmentos del mercado de consumo final considerando las características del consumidor, para lo cual se utilizan variables como las geográficas, demográficas, psicográficas, por lealtad a la marca, tipo de usuario y frecuencia de uso, entre otras.

Para efectos de la investigación, la segmentación geográfica se circunscribe, sin mayores análisis, a la población local residente. En el aspecto demográfico, la selección por niveles socioeconómicos no es considerada como elemento relevante de un plan estratégico, sino que simplemente se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural, es decir, los productos no están destinados a sectores o giros específicos.

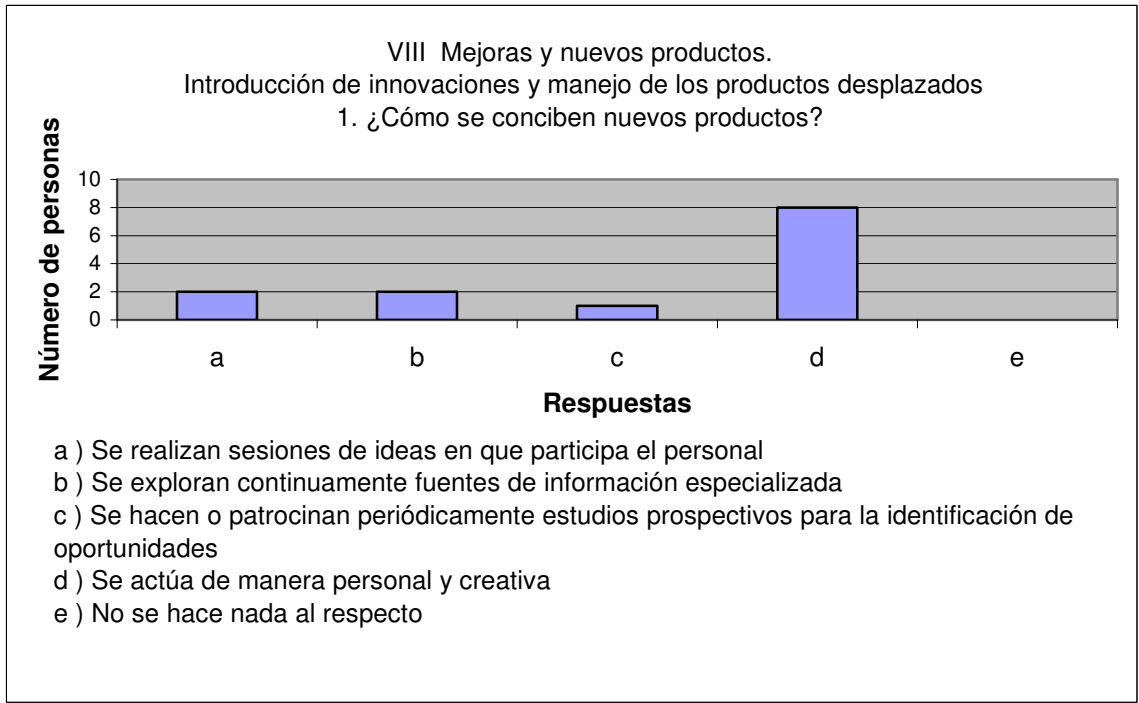
Cabe recordar que la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado esta en función de la selección del mercado meta a alcanzar.

**En este aspecto la empresa cliente se sitúa en un nivel de incipiente competitividad (EI)**

**Gráfico 14**



**Gráfico 15**

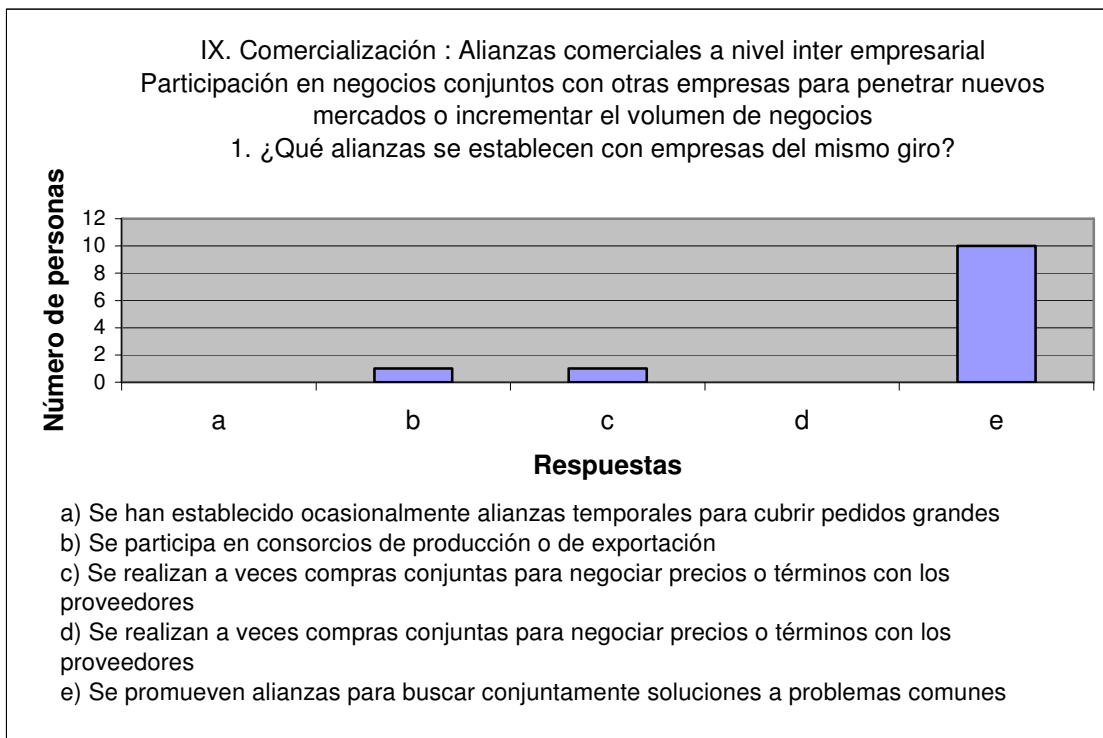


**Discusión: Bloque de desarrollo del producto y de mejoras y nuevos productos.**

En el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, para hacerlos más aptos a las necesidades y deseos del cliente, se parte del criterio de que se conocen por experiencia sus expectativas y por ende se les ofrecen

productos y/o servicios con características valoradas por los clientes y de aceptación indudable. Cabe mencionar que aunque en los resultados de la investigación, en el ítem donde se pregunta que si incorporan las necesidades del cliente en el diseño del producto, la respuesta es que, el puntaje mayor, indica que sí se modifica de acuerdo a sus necesidades y gustos, aunque también por tendencia en las respuestas aportadas en otros ítems, es que la orientación está más apegada a la segunda opción en importancia, en donde se señala que el producto es bueno así como se elabora. Incorporando características distintivas en colaboración con cliente y proveedores y desarrollando ventajas en el proceso de producción mediante la introducción de mejoras continuas. Aquí también se hace la aclaración que la incorporación del punto de vista del cliente para añadir valor agregado al producto se hace vía cliente-vendedor, para posteriormente área de ventas conjuntamente con dirección general analicen las propuestas a ser incorporadas mediante trabajos de mejora continua y/o eventual. En el mejoramiento de nuevos productos, la pauta a seguir esta dada por la manera personal y creativa con que se responde, teniendo como meta ganar mercado o mayor margen de utilidad, al tiempo de satisfacer también, necesidades de temporada y poniéndolos a la disposición del público en cuánto están listos para un mayor beneficio y por características de oportunidad. **Sin embargo la funcionalidad operativa por incidencia total en las opiniones de los participantes es de un incipiente nivel de competitividad (EI)**

**Gráfico 16**



**Discusión: Bloque alianzas comerciales a nivel interpresarial.**

Las alianzas establecidas con empresas del mismo giro, se realizan exclusivamente, o en la mayoría de los casos, para la defensa de sus intereses y promoción de actividades, a través de la pertenencia a algunas cámaras o asociaciones gremiales relacionadas con la industria de la panadería. Principalmente para efectos de carácter legal, fiscal, informativa, de capacitación y de presentaciones en ferias y exposiciones nacionales e internacionales como un medio de darse a conocer y realizar negociaciones e incrementar su clientela, pero que son de carácter eventual o esporádico.

El asociacionismo como un medio para superar los limites competitivos de las micro y pequeñas y medianas empresa, simplemente No aplica, o no se ha tenido oportunidad de trabajar bajo este esquema, aunque se reconoce de manera importante que el trabajo de manera regular en redes empresariales sería un detonante del

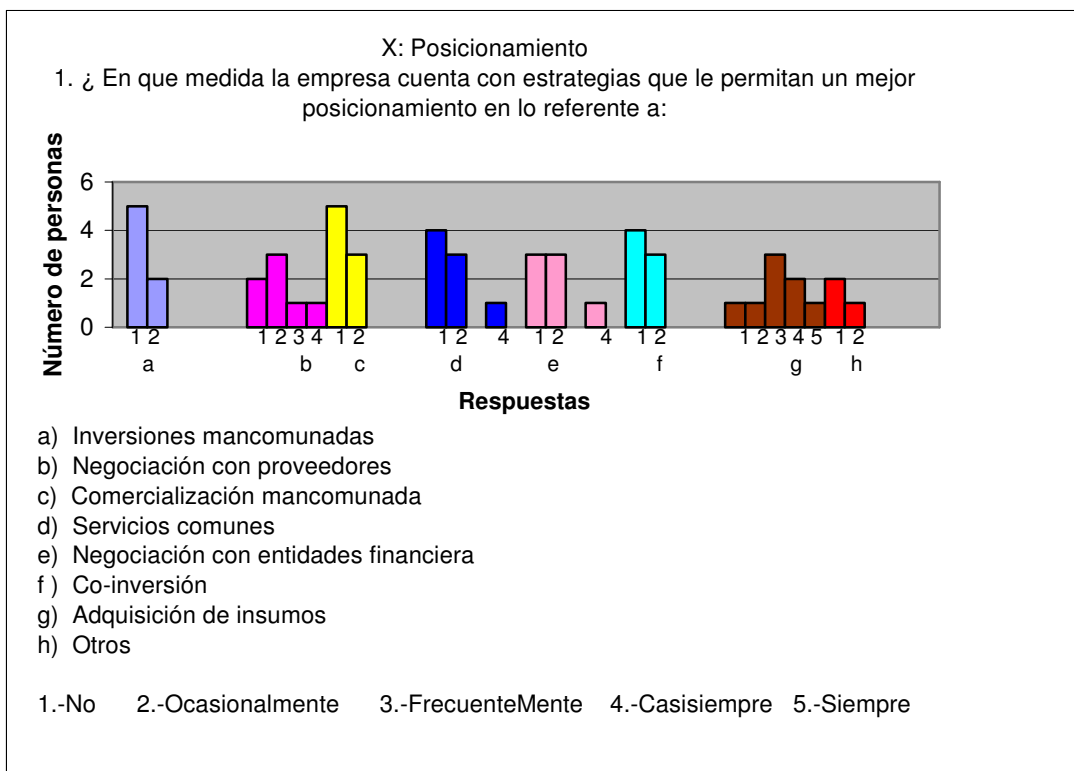
aumento de la capacidad de negociación con los clientes, proveedores y bancos para efecto de créditos preferenciales. Cabe recordar que los proveedores constituyen la mayor fuente de crédito para las compras de equipo e insumos. Además de manifestar el no interesarse por algún otro esquema diferente al tradicional, como alternativa de largo plazo para lograr un posicionamiento en el mercado global, como sería el caso de las exportaciones, o de la venta de franquicias, o el desarrollo de proveedores que garanticen la permanencia y fortalecimiento de la empresa. La apuesta se está dando en el terreno de una alta concentración de captura de mercado interno, que como característica general cuenta con un bajo poder adquisitivo y sin el concurso de otros actores complementarios que fortalezcan la cadena productiva en estudio.

En lo referente a alianzas comerciales, podemos sintetizar con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios, el escenario es aún de incipiente relevancia. Aunque se encuentran considerables esfuerzos por promover alianzas en la búsqueda conjunta de soluciones a problemas comunes como lo serían la pertenencia a cámaras del ramo industrial o asociaciones en que se incrementen su capacidad de negociación con los clientes, proveedores e instituciones gubernamentales (Secretaría de Economía) y financieras (la banca, de primer y segundo piso).

La alineación de estrategias de cooperación en redes a nivel inter-empresarial para mutuo beneficio económico entre los participantes, así como para el mejoramiento de sus procesos de gestión y creación de vínculos de confianza, son estimados como objetivos deseables por una mayoría de participantes en el estudio de investigación, aunque en la misma proporción se reconoce que aún son conceptos que no aplican a su realidad, sucediendo lo mismo cuando se plantea la posibilidad de crecimiento y permanencia mediante el uso de franquicias, el desinterés marca la pauta a seguir, notándose sin embargo cierta inquietud por probar esta alternativa de manera ocasional.

**Por lo que se considera, en lo que respecta al bloque de alianzas comerciales a nivel inter-empresarial, que esta industria se encuentra en niveles incipientes, de muy bajo nivel de competitividad. (E1),**

**Gráfico 17,**



### Discusión: Bloque de posicionamiento

Para efectos de desarrollo de competitividad, las empresas deben de lograrla por dos vías posibles: la efectividad operativa (interna y externa) y el posicionamiento estratégico, obteniendo así aumento de valor en el mercado (ventaja competitiva) con respecto a sus competidores. En lo concerniente a efectividad operativa (recursos materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos monetarios) debe ser evaluada y reflexionada con respecto de los objetivos planeados y a lo logrado.

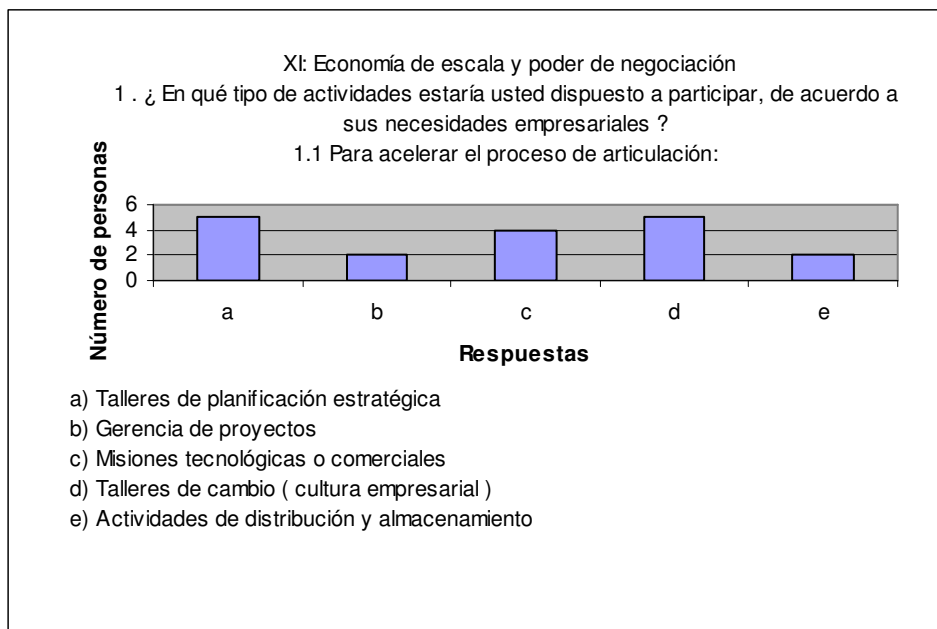
Para proseguir con la evaluación de posicionamiento en el mercado: precio, servicio, calidad e innovación, atención al cliente y asistencia técnica. Con el anterior análisis de datos, se estará en capacidad de definir el posicionamiento a adoptar: de supervivencia, de mantenimiento, de crecimiento y de desarrollo.

De acuerdo a los resultados del trabajo de investigación, se enfatiza de nueva cuenta la no alineación de estrategias de cooperación en redes a nivel inter-empresarial para lograr procesos de gestión que redunden en reforzamiento competitivo en los mercados abarcados.

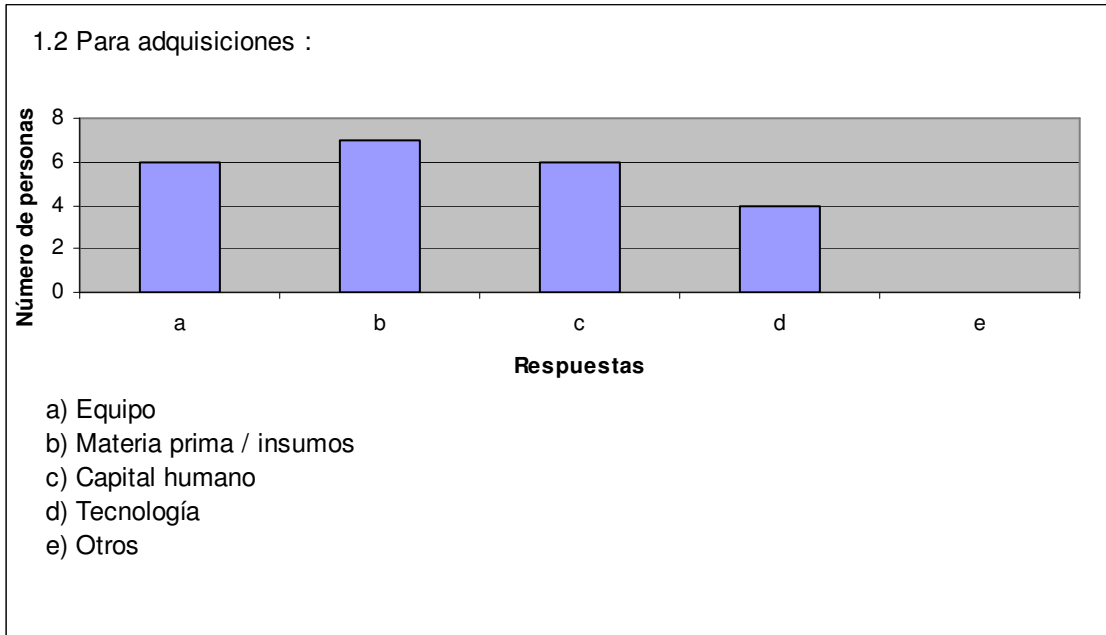
Actividades de carácter definitorio para un posicionamiento confiable de largo alcance (inversiones y comercialización mancomunadas, acceso a la experiencia de otras empresas, procesos de especialización y coordinación productiva y de acceso a información de carácter tecnológico), aún no son explorados y explotados de manera eficiente.

**Señalando de esta manera que el nivel de evolución para este rubro en redes inter empresariales son aún de muy baja (El) competitividad.**

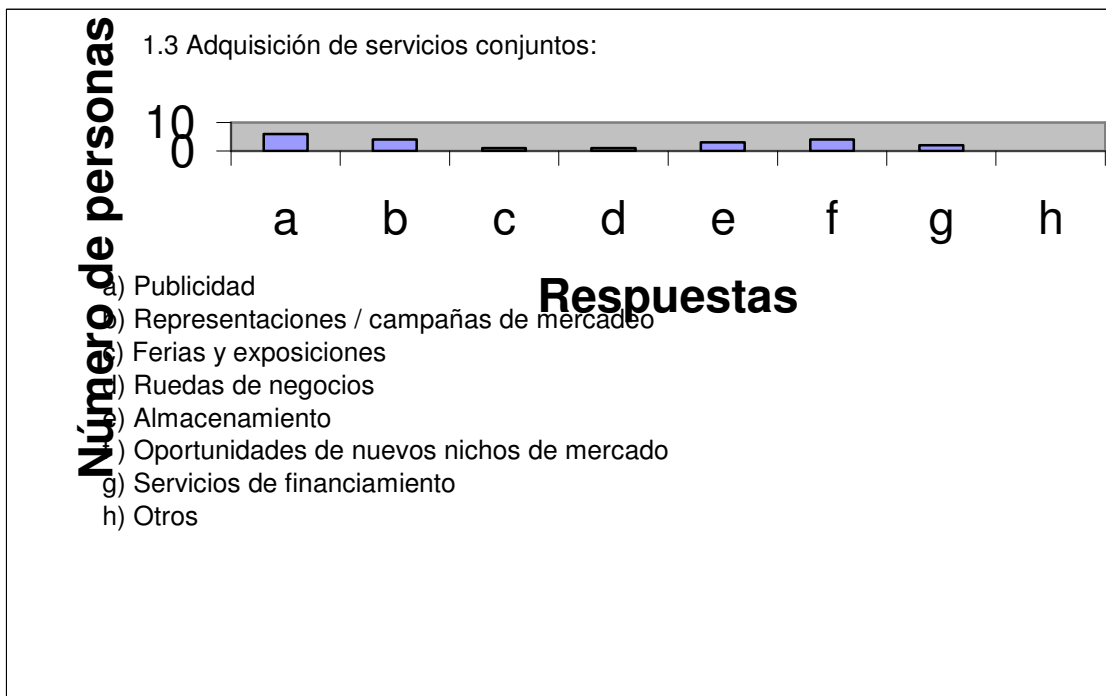
**Gráfico 18**



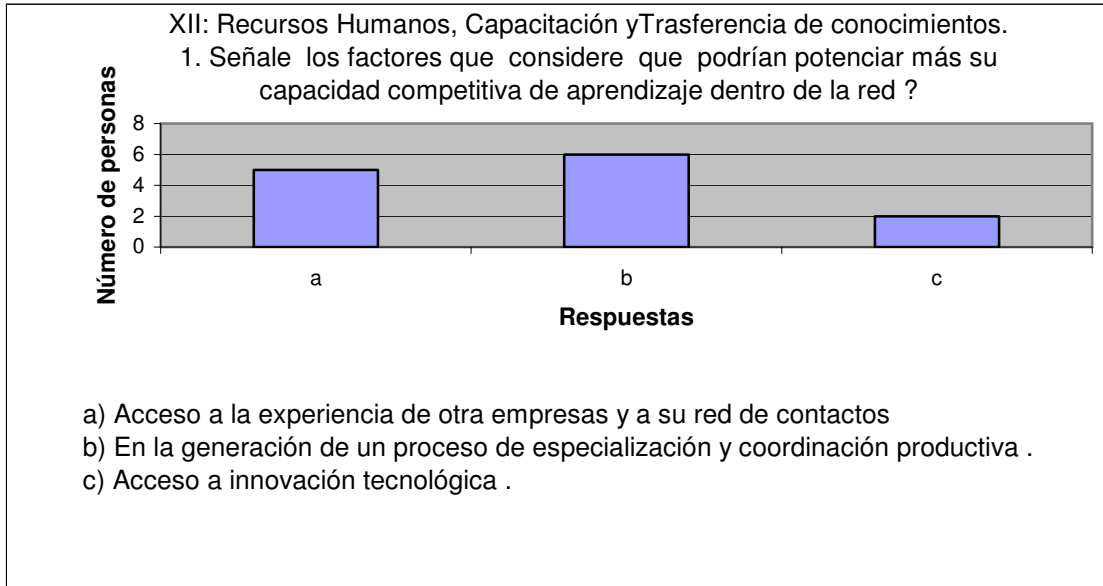
**Gráfico 19**



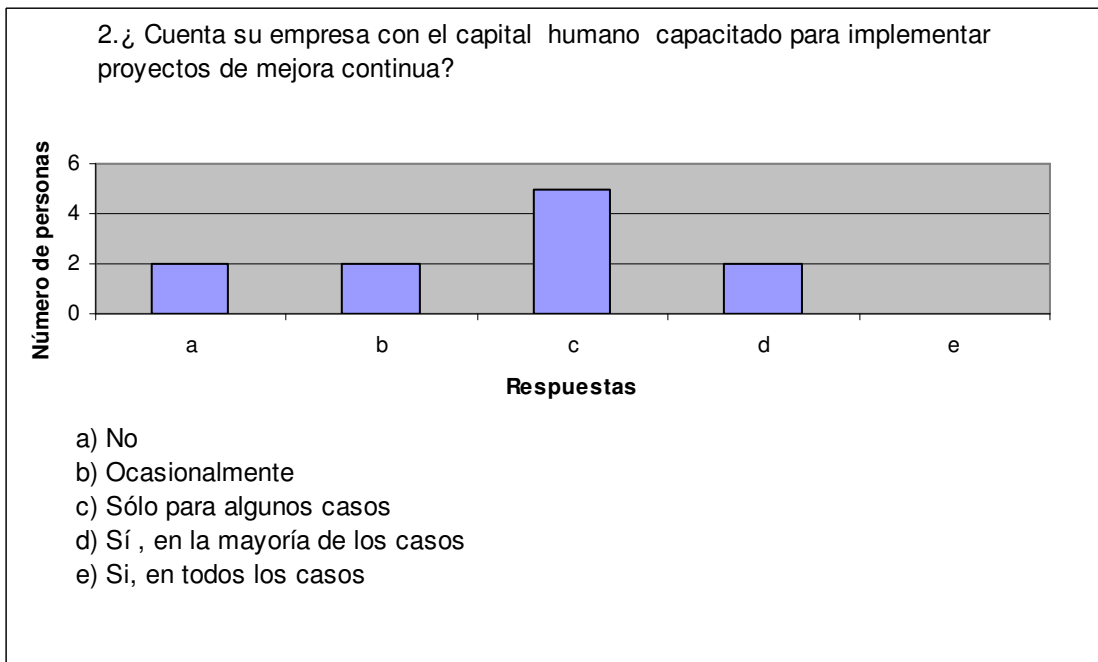
**Gráfico 20**



**Gráfico 21**



**Gráfico 22**



**Discusión: Bloque de economías de escala y poder de negociación; de recursos humanos, capacitación.**

A efecto de lograr mayor poder de negociación y de logro de economía de escala, los participantes señalan su interés por participar en primera instancia en actividades de adquisición: de materias primas/ insumos, y en adquisición de equipo y de capital humano. En segundo lugar por llevar a cabo actividades de servicio conjunto para cubrir aspectos de publicidad. Y en tercer término, por actividades que aceleren el proceso de articulación, mediante la disertación de talleres de planeación estratégica y talleres de cambio para la cultura empresarial.

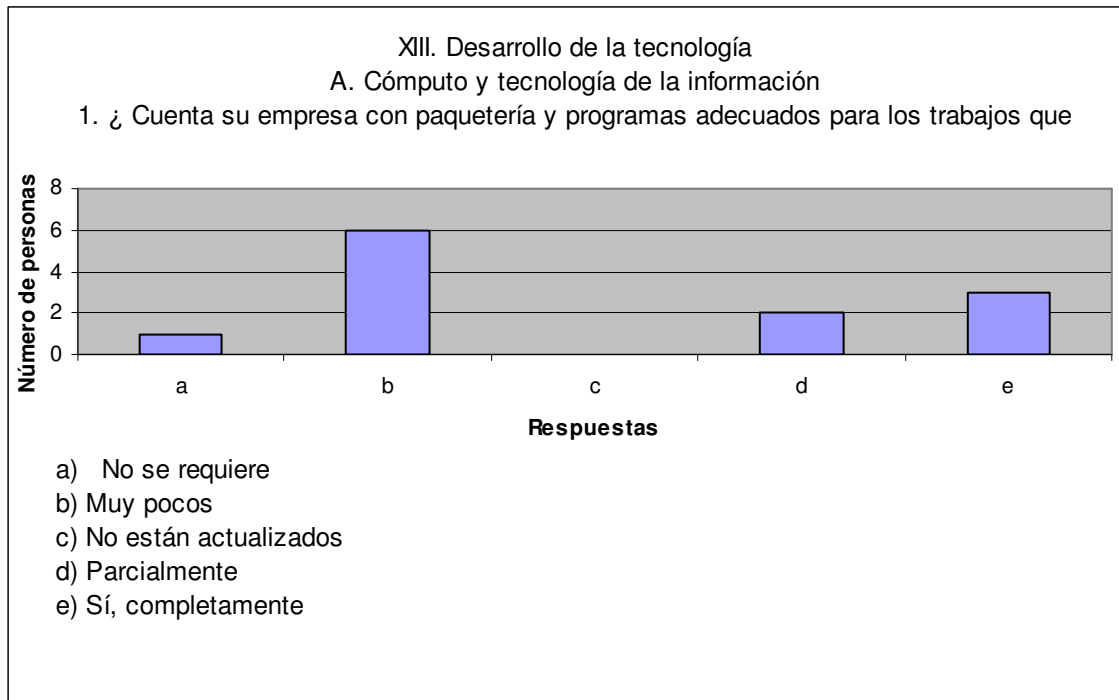


A través de este tipo de actividades articuladas lo que se pretende es desarrollar el pensamiento estratégico-sistémico (plan estratégico) que las lleve más allá de la supervivencia. Pensar en estructurar es pensar en relaciones, en todo y en las partes al mismo tiempo. Es decir, en procesos de coordinación productiva (fortalecimiento de la capacidad económica o financiera de la empresa, de la capacidad instalada, del nivel tecnológico, de la formación de capital humano, en la búsqueda de proveedores competentes y en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre otras) para que se dé espacio al crecimiento, a la efectividad productiva.

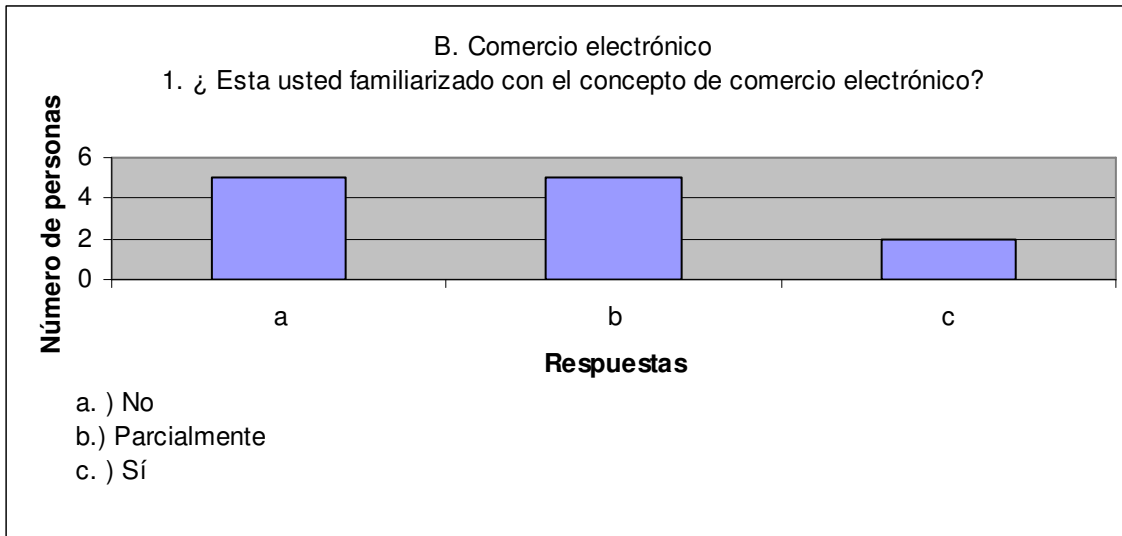
Dentro de los procesos de articulación que podrían potenciar más su capacidad competitiva de aprendizaje dentro de una red, se encuentran las actividades de especialización y coordinación productiva, así como el acceso a las experiencias de otras empresas y a su red de contactos. Requiriéndose por lo tanto, para llevar a cabo las anteriores propuestas de un cambio en los modelos mentales de los empresarios de las MIPYMES.

**Por características de atribuciones en cada particularidad estos bloques son ubicados en un nivel de un aceptable (EII) de competitividad.**

**Gráfico 23**



**Gráfico 24**



**Discusión: Bloque de desarrollo de la tecnología.**

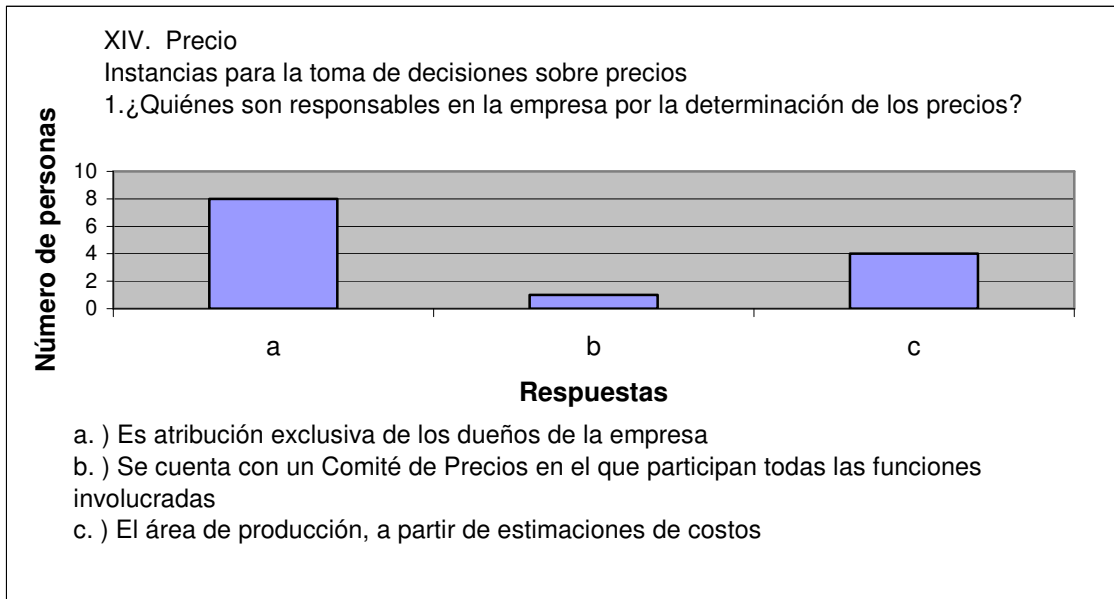
En términos generales para este bloque, se aprecia que el uso de sistemas de cómputo y tecnología de la información tienen un rezago creciente en su utilización, tanto de paquetería como aplicaciones diversas en actividades de carácter administrativo y de control de procesos, tanto técnicos como de tipo comercial, además de los de diseño y desarrollo tecnológico. La tendencia de no uso y desconocimiento en el manejo de este tipo de tecnología es **de incipiente nivel de competitividad. (E1)**

En lo referente a Comercio Electrónico, el conocimiento de la existencia de esta herramienta tecnológica, forma parte del lenguaje familiar, así como de los beneficios que potencialmente puede aportar su uso dentro de la empresa para aspectos de promoción, ventas, facturación y cobranza, entrega y servicios al cliente. Su uso ha tenido un rezago importante en su aplicación que lo ubica dentro de un muy bajo nivel de competitividad

El uso de E-mail para las actividades dentro de la empresa, como el envío de mensajes, el de integración a redes de intercambio de información y el de mantenimiento de continuidad con clientes y proveedores, es de baja participación, pero también es observable, por los resultados obtenidos en los cuestionarios, que va en aumento la amplitud de funciones en la que es utilizada esta herramienta. Ubicándosele dentro de un desempeño incipiente

También se observa que la elaboración de una página Web, para la difusión de aspectos generales de la empresa así como de información sobre sus productos y servicios es tendencialmente aún negativa en niveles de un uso efectivo de esta herramienta

**Grafico 25**

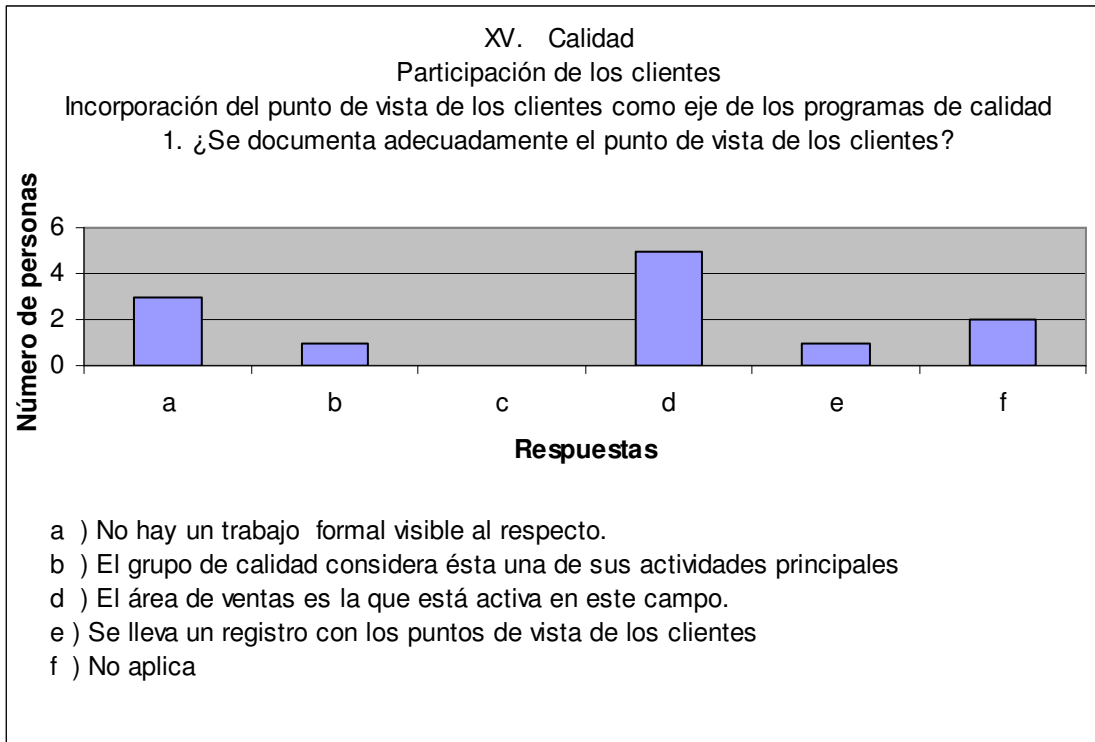


### **Discusión: Bloque de precio**

Aunque la responsabilidad de la fijación de precios recae principalmente en el dueño de la empresa, la toma de decisión para elegir un “buen precio” en términos generales, debe permitir: conseguir los objetivos financieros de la compañía (beneficios para poder crecer y generar economías de escala), ajustarse a la realidad del mercado y mantener una posición de producto, en coherencia con los otros elementos del marketing mix: producto, publicidad y distribución (posicionamiento)

En la fijación del método para fijar precios deben tomarse en consideración la estructura de demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores y de los productos sustitutos, después de lo cual la empresa o el dueño están en posición de escoger un precio. En la determinación del precio se debe considerar también el factor de costos de producir, distribuir y vender el producto, en el que se incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. Cubriéndose así con los requisitos en la determinación de precios, dentro de un **regular(+)** a un **buen (-) nivel de competitividad (E III a- E IV)**

**Gráfico 26**

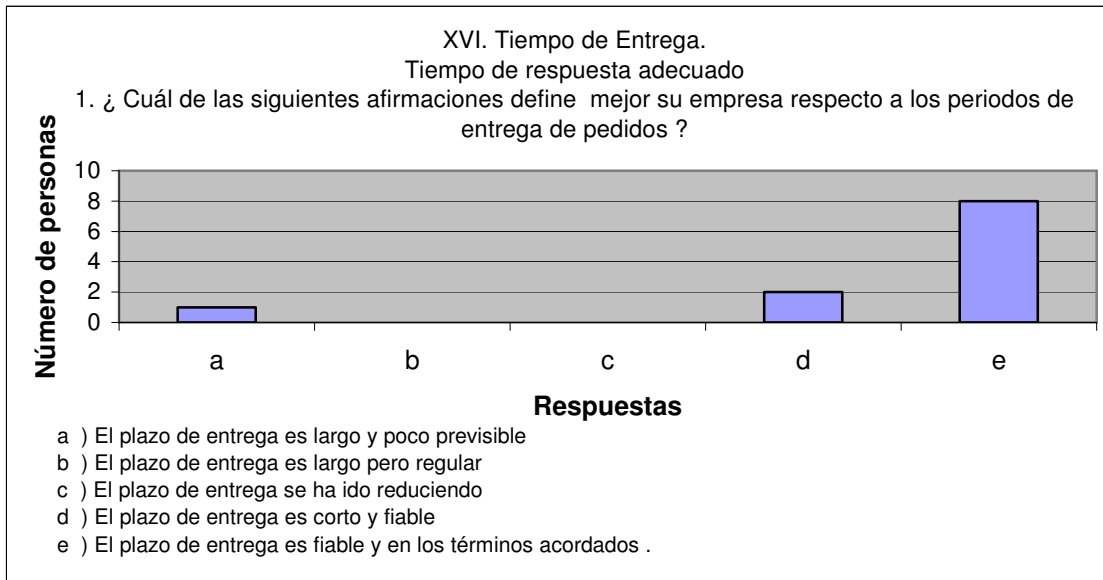


### **Discusión: Bloque de calidad**

La incorporación del punto de vista de los clientes en los programas de calidad, el área de ventas es la que activa este proceso, desde que el vendedor o representante interactúa con el cliente para conocer sus puntos de vista sobre el producto (gustos, referencias, necesidades y expectativas), para posteriormente presentarlas a la dirección general como alternativas de mejora continua, aunque no todas serán implantadas dependiendo de las características propias del producto (ciclo del producto) y/o de la temporalidad de la estación del año). De acuerdo a los resultados de la investigación el compromiso de la dirección con respecto a la calidad es claro, firme y respaldada con hechos, comprometiendo recursos y supervisando los avances logrados. Sin embargo los resultados de la encuesta realizada, señala que no existen de manera explícita documentos o certificaciones que avalen la calidad de los procesos. En lo referente a capacitación del personal, aunque se les dan facilidades para su participación en los programas que se habilitan, solo han sido capacitados algunos en las áreas directamente involucradas en los procesos. Finalmente, la calidad es entendida por la organización como la satisfacción del cliente con el producto o servicio que recibe.

**Por características atribuciones en cada particularidad el bloque se ubica en un nivel de competitividad de (E I)**

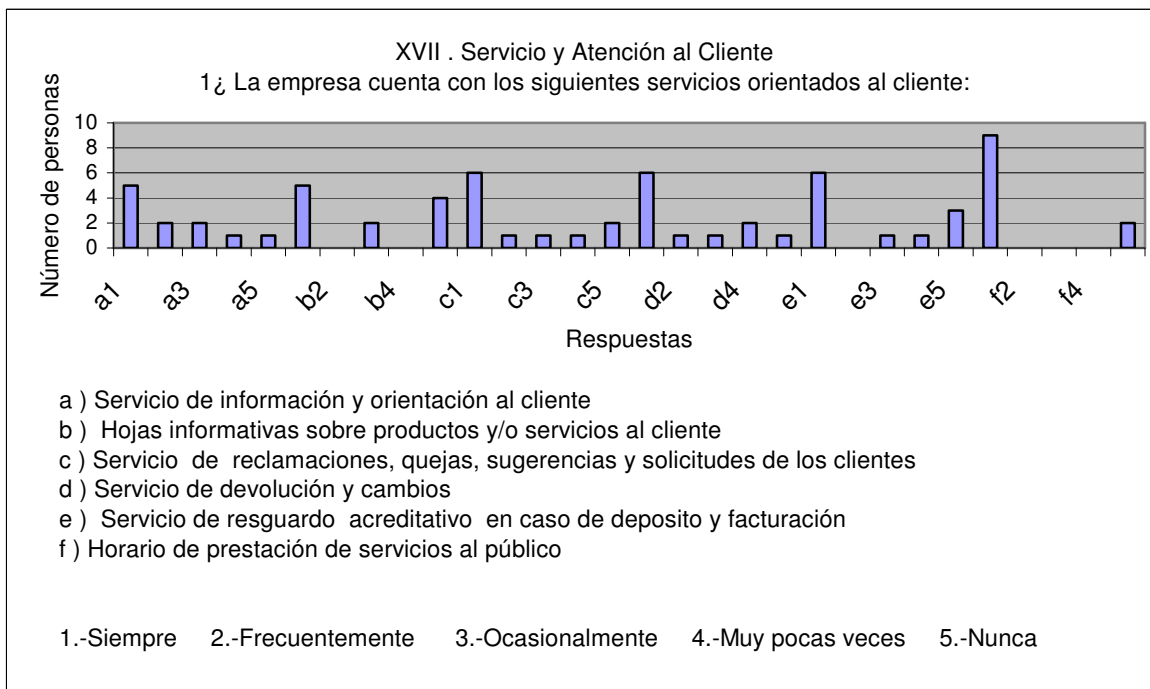
**Gráfico 27**



**Discusión: Bloque de tiempo de entrega**

El desempeño de la empresa en lo concerniente a la adecuación de respuesta al tiempo de entrega, es que existe fiabilidad en el plazo de entregas, en la habilidad y disponibilidad en la proveeduría del servicio, así como en los términos acordados en cuanto a calidad y precio, apreciándose en términos generales, **un buen nivel de competitividad (E II)**

**Gráfico 28**



## **Discusión: Bloque de servicio y atención al cliente.**

La empresa declara tener en todo momento claridad sobre los elementos que le dan credibilidad y prestigio ante sus clientes, sin embargo, el procedimiento de solicitud de quejas y sugerencias sobre los servicios ofrecidos a la clientela, no es del todo consistente, ya que en la misma proporción de participaciones unos declaran hacerlo de manera ocasional y los otros de manera regular, seguido en importancia por el puntaje obtenido también en el mismo nivel de proporción, entre los que nunca la piden y los que declaran que siempre lo hacen.

En lo relacionado al proceso de seguimiento sobre la satisfacción del cliente en los aspectos de calidad, rapidez de respuesta y servicio de garantía de los servicios ofrecidos, los entrevistados declaran realizarla dentro de un rango que oscila del frecuentemente al de siempre, a excepción del servicio post-venta, lo cual lo realizan sólo ocasionalmente.

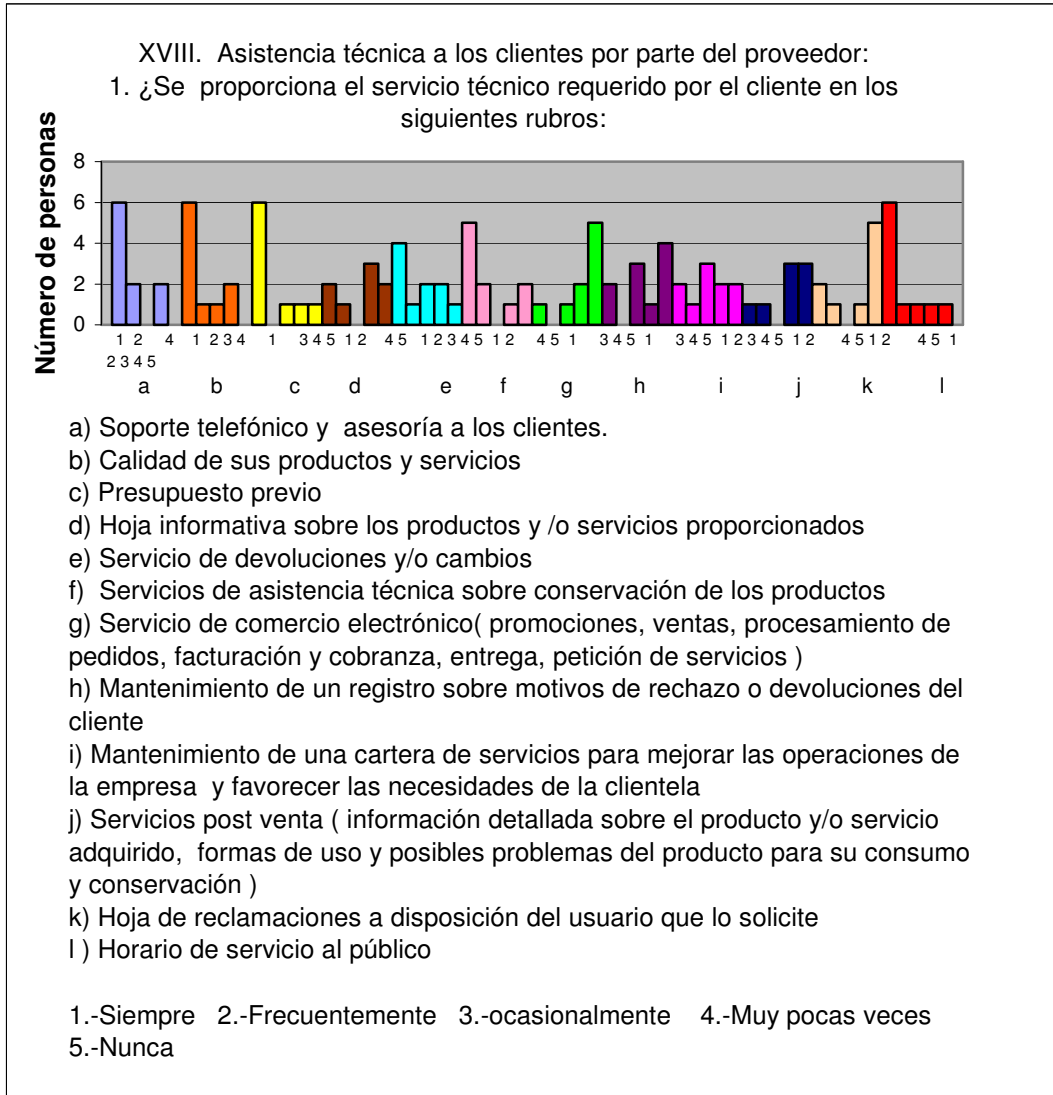
En lo relacionado a ser consideradas las expectativas del cliente en cuanto a sus necesidades y demandas, el puntaje de más valor señala que los productos se conciben y diseñan a partir de las necesidades y demandas expresadas por los propios clientes. Declaración que se contraponen con los resultados obtenidos en el módulo de desarrollo del producto, en donde una mayoría de entrevistados declara que los nuevos productos o servicios se desarrollan a partir de que “se conocen por experiencia y se les ofrecen productos con aceptación indudable”.

A la pregunta de que si se conocen las necesidades del cliente a las que el producto responde, la respuesta de más puntaje es que “se sabe cuáles son las características del producto valoradas por el cliente” De la misma manera a la pregunta de que si se incorporan las necesidades del cliente como criterios de diseño del producto, la respuesta es que “se modifica el producto para adecuarlo a las necesidades y gustos del cliente”, aunque en la opción en segundo término en importancia es que “el producto es bueno así como se elabora”. De lo anteriormente expuesto se deduce que sólo se toman en cuenta las necesidades y demandas de la clientela cuando tanto el área de ventas conjuntamente con la dirección general de la empresa así lo consideran conveniente, tomando en consideración la etapa de ciclo de vida del producto y temporada del año para su oportuna comercialización.

Tomando nuevamente como directriz, el conocimiento que tiene la empresa sobre los elementos que le dan claridad y prestigio ante sus clientes, la empresa declara que siempre hay una persona o grupo responsable de atender las quejas o solicitudes de los clientes. Sin embargo su participación es de muy bajo nivel de respuesta cuando se les hace el cuestionamiento de que si mantienen un registro sobre los motivos de rechazo o devolución o quejas sobre los productos y/o servicios proporcionados. A la pregunta de que si éstos rechazos, devoluciones o quejas son examinadas por la autoridad competente del negocio y su información transmitida a los empleados, la respuesta de los entrevistados en un puntaje mayor es que si es llevada a cabo. De lo cual deducimos también que esta actividad es llevada a cabo de manera implícita

**Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes este bloque se ubica en un nivel incipiente de competitividad (El -EII).**

**Gráfico 29**



**Discusión: Bloque de asistencia técnica a los clientes**

El soporte de asistencia informativa de carácter técnico, sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa cliente a sus consumidores o usuarios, **es cubierta de manera aceptable (EII) con regular nivel de competitividad, en el mayor número de rubros analizados en este segmento.** Observándose en la mayoría de los casos, disposición y voluntad en su consecución.

## 7.1.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (1 B)

### Cadena de Valor de la Empresa Cliente (Poder de negociación de los clientes)

#### 1. Compras.

##### Identificación y calificación de proveedores aceptables

##### Fortalezas: estrategias defensivas (FA)

- Entre los **criterios más significativos en la selección de un proveedor** figuran en orden de importancia factores como la calidad de los productos, seguido del tiempo de entrega y por último el precio.
- Existe cumplimiento y oportunidad en los procesos de aprovisionamiento entre las áreas operativas (producción –compras), asegurando las existencias necesarias de acuerdo a la producción programada en cantidad y en tiempo, requiriendo sólo de forma eventual y no significativa el realizar compras de urgencia.
- El contar con varios proveedores puede significar seguridad en el suministro y posible menor costo por mayor poder de negociación. Además de que la disponibilidad de contar con personal extra calificado da confiabilidad al proceso de aprovisionamiento de insumos críticos. En el trabajo de investigación se encontró que los entrevistados cuentan con el respaldo de proveedores calificados para la adquisición de insumos críticos del proceso, seguidamente de proveedores únicos para la obtención de algunas materias primas de importancia.

##### Debilidades: estrategias de supervivencia (DA)

- La selección de la base de proveedores se realiza de manera empírica y sobre la marcha en el desempeño de las funciones, ya que los estudios de mercado y la identificación de características emanados de ellos no son de uso común.
- El trabajo con proveedores para su desarrollo es débil, por lo que la efectividad operativa en este renglón es débil, con poca efectividad, la cual implica que se están dejando al margen capacidades de desarrollo de actividades mejor que sus rivales, es decir más rápido o con menos esfuerzo y menos defectos.

##### Oportunidades: estrategia ofensiva (FO)

- En la identificación de proveedores confiables, se debe buscar información referente a su desempeño, su reputación en el mercado, en base a la verificación de la experiencia con otros clientes, a su situación geográfica, a la calidad de su desempeño, a sus facilidades de comunicación, a su capacidad instalada, su representatividad de la población atendida, entre otras. Lo que se pretende con todo lo anterior es Identificar los elementos necesarios para desarrollar un poderoso y confiable abastecimiento. Se busca eficientar la organización del flujo de materiales, desde el proveedor y hasta llegar al cliente final en toda la extensión de la Cadena de Suministro. Se busca la mejora en el servicio al cliente y la disminución de costos de la organización.

## II. Cooperación con los proveedores.

### Desempeño y desarrollo de proveedores.

##### Fortalezas: estrategias ofensivas (FO)

- La negociación de volúmenes y programación de las compras, así como el pago oportuno de sus compromisos con los proveedores, le permiten a la empresa cliente poder contar con condiciones favorables de crédito y prórroga de pagos a 30,60 y 90 días.
- En lo referente a la apreciación sobre el desempeño del proveedor en factores como tiempo de entrega, calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, la tendencia es siempre satisfactoria.

##### Debilidades: estrategias de supervivencia (DA)

- El trabajo con proveedores y su desarrollo, para lograr eficiencia operativa y beneficios para ambos entes económicos, es de baja intensidad, de poco interés, por llevar a cabo actividades de este tipo, circunscribiéndose a un tipo de relación expresamente comercial, dejando al margen posibilidades de



favorecer algún tipo de flujo de conocimientos y/o de transferencia tecnológica que permitan innovación y posicionamiento en el mercado, vía planes de desarrollo y trabajo conjunto.

### **III. Estructura de la relación entre empresas**

#### **Relaciones entre las empresas cliente y las empresas proveedoras.**

##### **Debilidades: estrategias de supervivencia (DA)**

- En un mayor número de casos la empresa cliente se relaciona en forma directa con sus proveedores. Cuando el conjunto de proveedores es numeroso, la empresa cliente se enfrenta a altos costos de administración de proveeduría. En este caso se aprecia que la empresa cliente no tiene una verdadera estrategia de alianza con sus proveedores, sino que como se mencionaba anteriormente, estos son captados durante la “marcha de los procesos” por lo que se trata exclusivamente de una relación de compra –venta de insumos, sin mayores compromisos de carácter formativo o cooperativo.

### **IV: Indicadores infraestructura técnica y organizativa**

##### **Fortalezas: estrategia defensiva (FA)**

- Es de reconocerse que en la **relación compra-venta de insumos**, entre la empresa cliente y la empresa proveedora tiene funcionalidad de carácter operativo, de regular a buen nivel de relación, tanto en la actividad de venta y distribución, como en la de servicio de post-venta y en las de rapidez de respuesta al cliente, calidad y entrega de los productos

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- En la selección de proveedores por la empresa cliente, se conocen y son consideradas las capacidades y potencialidades de éstos de manera muy puntual. Sin embargo como anteriormente ya se mencionó, en la relación compra-venta existente entre ellos, esta se encuentra guiada y circunscrita a la información estrictamente proporcionada por la empresa cliente al proveedor, sin que intervengan aspectos como experiencia, conocimiento, capacidades y potencialidades con que pudiera intervenir este último para la mejora y o desarrollo del producto o servicio, obteniéndose así beneficios para ambos.

### **V. Subcontratación**

##### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO)**

- En lo relacionado a las posibilidades de trabajar con sus proveedores actuales o potenciales algunos de los productos, componentes o servicios que se requiere en forma interna para los procesos (especialización, mejora continua, capacidad de investigación y desarrollo, formación de capital humano, flexibilización de los procesos productivos, capacidad de innovación de esquemas financieros, apertura de nuevos mercados y posicionamiento estratégico) se aprecia la no participación o aplicación en este tipo de actividades. Es decir, que la empresa cliente controla todo los procesos internos y externos de la cadena productiva, asignando solo pequeños puntajes, de bajo contenido prospectivo y bajo valor agregado al trabajo de subcontratación y de desarrollo conjunto con proveedores.

### **VI. Segmentación del mercado**

#### **Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- La segmentación geográfica se circunscribe, sin mayor análisis, a la población local residente. En el aspecto demográfico, la selección por niveles socioeconómicos no es considerada como elemento relevante, sino que simplemente se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural, es decir, los productos no están destinados a sectores o giros específicos. Desde el punto de vista estratégico no hay selección de mercado meta.

## **VII. Desarrollo del Producto.**

**Respuesta a Necesidades del Cliente. Incorporación de criterios y elementos para hacer más apto el producto para satisfacer las necesidades y deseos del cliente.**

## **VIII Mejoras y nuevos productos.**

**Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados**

### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO)**

- En el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, para hacerlos más aptos a las necesidades y deseos del cliente, se parte del criterio de que se conocen por experiencia sus expectativas y por ende se les ofrecen productos y/o servicios con características valoradas por los clientes y de aceptación indudable.

### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- En el mejoramiento de nuevos productos, la pauta a seguir esta dada por la manera personal y creativa con que se responde, teniendo como meta ganar mercado o mayor margen de utilidad, al tiempo de satisfacer también, necesidades de temporada y poniéndolos a la disposición del público en cuánto están listos para un mayor beneficio y por características de oportunidad.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- La incorporación del punto de vista del cliente para añadir valor agregado al producto se hace vía cliente-vendedor, para posteriormente área de ventas conjuntamente con dirección general analicen las propuestas a ser incorporadas mediante trabajos de mejora continua y /o eventual. No hay trabajo estrecho mancomunado cliente-proveedor

## **IX. Comercialización: Alianzas comerciales a nivel inter-empresarial**

**Participación en negocios conjuntos con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios**

### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO)**

- El asociacionismo como un medio para superar los límites competitivos de las micro y pequeñas y medianas empresa, simplemente No aplica, o no se ha tenido oportunidad de trabajar bajo este esquema, aunque se reconoce de manera importante que el trabajo de manera regular en redes empresariales sería un detonante del aumento de la capacidad de negociación con los clientes, proveedores y bancos para efecto de créditos preferenciales.
- Los participantes manifiestan el no interesarse por algún otro esquema diferente al tradicional, como alternativa de largo plazo para lograr un posicionamiento en el mercado global, como sería el caso de las exportaciones, o de la venta de franquicias, o el desarrollo de proveedores que garanticen la permanencia y fortalecimiento da la empresa.
- Se están haciendo considerables esfuerzos por promover alianzas en la búsqueda conjunta de soluciones a problemas comunes como lo serían la pertenencia a cámaras del ramo industrial o asociaciones para el incremento de su capacidad de negociación con los clientes, proveedores e instituciones gubernamentales (Secretaría de Economía) y financieras (la banca de primer y segundo piso).
- La alineación de estrategias de cooperación en redes a nivel inter-empresarial para mutuo beneficio económico entre los participantes, así como para el mejoramiento de sus procesos de gestión y creación de vínculos de confianza, son estimados como objetivos deseables por una parte de los participantes en el estudio de investigación, aunque en la misma proporción se reconoce que aún son conceptos que no aplican a su realidad, sucediendo lo mismo cuando se plantea la posibilidad de crecimiento y permanencia mediante el uso de franquicias, el desinterés marca la pauta a seguir, notándose sin embargo cierta inquietud por probar esta alternativa de manera ocasional.

## **X: Posicionamiento**

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- No alineación de estrategias de cooperación en redes a nivel inter-empresarial para lograr procesos de gestión que redunden en reforzamiento competitivo en los mercados abarcados.
- Actividades de carácter definitorio para un posicionamiento confiable de largo alcance (inversiones y comercialización mancomunada, acceso a la experiencia de otras empresas, procesos de especialización y coordinación productiva y de acceso a información de carácter tecnológico), aún no son explorados y explotados de manera eficiente.

## **XI: Economía de escala y poder de negociación**

## **XII: Recursos Humanos, Capacitación y Transferencia de conocimientos.**

### **Debilidades: estrategia de reorientación DO)**

- La potenciación de factores capaces de incrementar la productividad y la competitividad como: el acceso a experiencia a otras empresas y a su red de contactos, generación de un proceso de especialización y coordinación productiva, acceso a información tecnológica, a formación de capital humano, talleres de formación estratégica, talleres de cambio (cultura empresarial), reciben una atención de tipo mínimo o marginal. Requiriéndose por lo tanto, de un cambio en los modelos mentales de los empresarios de las MIPYMES.

### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- A efecto de lograr mayor poder de negociación y de logro de economía de escala, existe el interés por participar en primera instancia en actividades de adquisición: de materias primas/ insumos, y en adquisición de equipo y de capital humano. En segundo lugar por llevar a cabo actividades de servicio conjunto para cubrir aspectos de publicidad. Y en tercer término, por actividades que aceleren el proceso de articulación, mediante la exposición de talleres de planeación estratégica y talleres de cambio para la cultura empresarial.
- A través de este tipo de actividades articuladas lo que se pretende es desarrollar el pensamiento estratégico-sistémico (plan estratégico) que las lleve más allá de la supervivencia. Pensar en estructurar es pensar en relaciones, en todo y en las partes al mismo tiempo
- Dentro de los procesos de articulación que podrían potenciar más su capacidad competitiva de aprendizaje dentro de una red, se encuentran las actividades de especialización y coordinación productiva, así como el acceso a las experiencias de otras empresas y a su red de contactos.

## **XIII. Desarrollo de la tecnología**

### **A. Cómputo y tecnología de la información**

#### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA) / (DO)**

- El uso de sistemas de cómputo y tecnología de la información tienen un rezago creciente en su utilización, tanto de paquetería como en aplicaciones diversas en actividades de carácter administrativo y de control de procesos, así como de tipo comercial, además de los de diseño y desarrollo tecnológico para el producto.
- En lo referente a Comercio Electrónico su uso ha tenido un rezago importante en su aplicación dentro de las empresas entrevistadas.
- El uso de E-mail en las actividades dentro de la empresa, como el envío de mensajes, el de integración a redes de intercambio de información y el de mantenimiento de continuidad con clientes y proveedores, es de baja participación, pero también es observable, por los resultados obtenidos en los cuestionarios, que va en aumento la amplitud de funciones en la que es utilizada esta herramienta.

- En la elaboración de una página Web, para la difusión de aspectos generales de la empresa así como de información sobre sus productos y servicios la tendencia es aún negativa por su casi nula utilización en las MIPYMES.

#### **XIV. Precio**

##### **Instancias para la toma de decisiones sobre precios**

##### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- En la fijación del *método* para *fijar precios* generalmente se toman en consideración aspectos tales como la estructura de demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores y de los productos sustitutos, después de lo cual la empresa o el dueño estará en posición de escoger un precio. En la determinación del *precio* se considera también el *factor de costos* de producir, de distribuir y vender el producto, en el que se incluye un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. En términos generales se cubre con los requisitos en la determinación de precios.

#### **XV. Calidad**

##### **Participación de los clientes**

##### **Incorporación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad**

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- El compromiso de la dirección con respecto a la calidad además de ser enunciativo debe ser claro, firme y respaldada con hechos, comprometiendo recursos y supervisando los avances logrados. La calidad debe ser entendida por la organización como la satisfacción del cliente con el producto o servicio que ofrece.

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA) / (DO)**

- No existen de manera explícita documentos o certificaciones que avalen la calidad de los procesos. En lo referente a capacitación del personal, aunque se les dan facilidades para su participación en los programas que se habilitan, solo han sido capacitados algunos en las áreas directamente involucradas en los procesos.

#### **XVI. Tiempo de respuesta adecuado**

##### **Fortalezas: estrategia defensiva (FA)**

- El desempeño de la empresa en lo concerniente a la adecuación de respuesta al tiempo de entrega, es que existe fiabilidad en el plazo de entregas, en la habilidad y disponibilidad en la proveeduría del servicio, así como en los términos acordados en cuanto a calidad y precio.

#### **XVII. Servicio y Atención al Cliente**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA) / (DO)**

- La empresa toma en consideración, aunque de manera ocasional, las opiniones y sugerencias de su clientela para la mejora de sus servicios, además de atender dentro de lo aceptable, sus quejas o inconformidades. Existe la tendencia, aunque de una manera incipiente, de mantener un historial de los motivos de inconformidad sobre el producto o servicios ofrecidos, así como de los motivos de rechazos o devoluciones, con el fin de que sean examinadas las causas por la autoridad competente y se informe posteriormente a los empleados sobre la problemática en cuestión. Todo con el propósito de eficientar las operaciones de la empresa (incluyendo el aspecto de calidad de los productos y servicios) y mejorando la atención del cliente. Por consiguiente, en este último aspecto de manera puntual, la empresa no mantiene un mayor interés por crear algún tipo de registro o directorio de sus clientes, ni

de implantar algún tipo de página WEB con la mira de mantener cercanía con ellos y de informar sobre sus productos o servicios

- De lo anteriormente expuesto se deduce que sólo se toman en cuenta las necesidades y demandas de la clientela cuando tanto el área de ventas conjuntamente con la dirección general de la empresa así lo consideran conveniente, tomando en consideración la etapa de ciclo de vida del producto y temporada del año para su oportuna comercialización. La participación de muy bajo nivel de respuesta en el mantenimiento y registro sobre los motivos de rechazo o devolución o quejas sobre los productos y/o servicios proporcionados
- El registro de rechazos, devoluciones o quejas son examinadas por la autoridad competente del negocio y su información transmitida a los empleados, pero dadas las inconsistencias en la información brindada, deducimos que esta actividad es llevada a cabo, pero de manera implícita, sin que medie ningún tipo de procedimientos y registros estandarizados.

### **XVIII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor:**

#### **Fortalezas: estrategia defensiva (FA)**

- El soporte de asistencia informativa de carácter técnico, sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa cliente a sus consumidores o usuarios, es cubierta de manera satisfactoria en el mayor número de rubros analizados en este segmento. Observándose en la mayoría de los casos, disposición y voluntad en su consecución.

### 7.1.3 Resultados Análisis Cadena de Valor Empresa Cliente

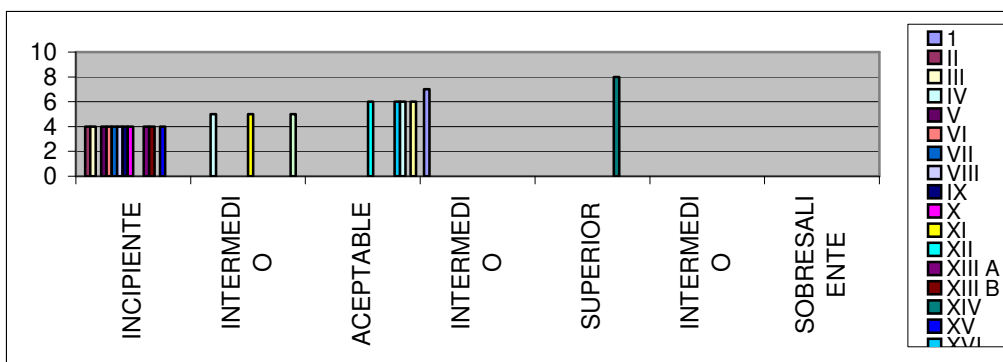
Tabla 35 de resultados.

7.1.3 TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION EMPRESA CLIENTE (1 C)							
	INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
1				7			
II	4						
III	4						
IV		5					
V	4						
VI	4						
VII	4						
VIII	4						
IX	4						
X	4						
XI		5					
XII			6				
XIII A	4						
XIII B	4						
XIV					8		
XV	4						
XVI			6				
XVII			6				
XVIII		5					
XIX			6				

Nivel de incipiente competitividad  $94/19=5$

Gráfico 30

Resumen Análisis Evaluación Empresa Cliente 1C



### 7.1.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO EMPRESA CLIENTE (1D)

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

#### Análisis interno Diagnóstico de la empresa

Cuadro 3

**Análisis externo (del entorno)**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	(FO) 9 Situaciones positivas <b>4x9=36</b> Estrategias ofensivas	(DO) 7 Situaciones inciertas <b>6x7=42</b> Estrategias de reorientación
Amenazas	(FA) 7 Situaciones inciertas <b>4x7=28</b> Estrategias defensivas	(DA) 5 Situaciones negativas o deficientes <b>10x5=50</b> Estrategias de supervivencia

### 7.1.5 Análisis y discusión de los resultados empresa cliente 1C y 1D.

A manera de resumen se establece de acuerdo a los resultados obtenidos en el Análisis de Evaluación para la Empresa Cliente, que el nivel de evolución de ésta se ubica en una etapa de incipiente competitividad. Sin embargo, tomando en consideración la gráfica resumen obtenida, se aprecia una tendencia, aunque aún con esfuerzos dispersos, a lograr un mejoramiento en la situación de manejo de la gestión de sus factores internos y externos.

Con respecto a los resultados obtenidos en la Matriz de Impacto, estos nos indican que las situaciones de debilidad (de supervivencia y de reorientación) predominan en este eslabón de la cadena al no contarse con las fortalezas (ofensivas y defensivas) suficientes para hacerle frente a las situaciones generadas por el entorno, tanto para el aprovechamiento de las oportunidades que puedan generarse, como para contrarrestar posibles amenazas)

De acuerdo al análisis realizado, la mayor cantidad de factores desfavorables que se encuentran obstaculizando el buen desempeño del eslabón están relacionados con sus capacidades para generar y sostener ventajas competitivas, tanto a nivel interno como externo.

Cabe recordar que cuando las amenazas externas se encuentran unidas a las debilidades internas pueden acarrear consecuencias nocivas para cualquier tipo de organización, además de mantenerse dentro de una situación de supervivencia.

Las estrategias de supervivencia son consideradas, en términos generales, como situaciones negativas o deficientes, por ocupar una posición altamente de amenaza frente al entorno externo del micro ambiente en el que se desempeñan las organizaciones. Y si además se encuentran unidas a condiciones internas de vulnerabilidad por carencia de recursos, habilidades que no se poseen y de actividades que no se desarrollan de manera eficiente, la situación puede salirse de control y desembocar en resultados indeseables.

Entre las principales debilidades encontramos que no se cuenta con estrategias que le permitan posicionamiento competitivo en el mercado, lo que hace vulnerable a este eslabón para hacer frente a sus competidores actuales y potenciales poniendo así en riesgo su rentabilidad y permanencia en el largo plazo. No se cuenta además con los procesos y estrategias asociativas necesarias para su posicionamiento y crecimiento en el mercado, ni tampoco se promueven por no contar con una cultura empresarial acorde a los tiempos de globalización que se viven.

Los esfuerzos realizado para salir adelante se están haciendo pero aún se encuentran a *medio camino* para el logro de un nivel aceptable de competitividad, pues no se ha alcanzado un nivel de homogeneidad en el pensar, sentir y en el hacer de todos sus integrantes, es decir, que prevalece el enfoque de tipo funcional (de trabajo aislado) como causa de la falta de metas comunes.

### **Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad.

Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.



**7.1.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO**  
**EMPRESA CLIENTE**

### 7.1.6 Plan de mejora estratégico:

## Análisis de la Cadena de Valor

### Cadena de Valor de la Empresa Cliente (Poder de negociación de los clientes)

#### MATRIZ FODA

##### Identificación de Estrategias

#### I. Compras

##### Identificación y calificación

##### de proveedores aceptables

##### Estrategia competitiva

##### Estrategia de posicionamiento

##### Estrategia de crecimiento

##### del capital humano (desarrollo)

##### Estrategia de diferenciación

##### Estrategia de comercialización

##### (comunicación)

#### II. Cooperación con los

##### proveedores.

##### Desempeño y desarrollo de

##### proveedores.

##### Estrategia de integración

##### (horizontal /vertical)

##### Estrategia de crecimiento:

##### (adquisición, fusión o

##### alianza estratégica)

#### LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)

##### Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva

Utilización de criterios significativos para elegir proveedores:

1) Programa de Desarrollo de proveedores y distribuidores (calidad de los productos, tiempo de entrega, precio, capacidad de respuesta, capacidad de aprender/ crear/ innovar).

Planes de desarrollo de trabajo conjunto cliente- proveedor.

Cumplimiento y opor tunidad en los proce sos de aprovisionam iento

Adecuación al uso o mejora en la necesidad del cliente.

Selección de fuentes de información para la identificación de proveedores mediante:

1) Propiciar la asociatividad empresarial, el trabajo en redes empresariales, la formación empresarial y el desarrollo de proveedores

a) Promover el desarrollo de proveedores actuales para el increm ento de la competitividad de las cadenas de las grandes empresas tractoras

b) Promover el desarrollo de nuevos proveedores para la empresa tractora, mediante la sustitución de importaciones que coadyuven al incremento de la

#### PLAN DE ACCION (El cómo )Toma de decisiones TACTICAS

Programas que darán cobertura a las iniciativa planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuadas, para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.

#### Cambio de cultura empresarial:

Lograr eficiencia operativa y de beneficios mutuos en la relación cliente –proveedor, a fin de favorecer algún tipo de flujo de conocimientos y/o de transferencia tecnológica que permitan innovación y posicionamiento en el mercado, vía planes de desarrollo y trabajo conjunto.

Coordinación de áreas operativas ( producción - ventas).

Disponibilidad de proveedores de respaldo para insumos críticos.

Incorporación activa cliente- proveedor en el desarrollo del producto o servicio.

Utilización de fuentes de información reconocidas a nivel comercial e institucional en la selección de proveedores.

1) Estudio para la identificación de sectores productivos par la creación de centros de proveedores.

2) Contactos de negocio entre las grandes empresas y las MIPYMES proveedoras nacionales en nichos de mercado específicos, en donde sean competitivas y exitosas.

3) Integración vertical de las MIPYMES para que tengan acceso a los mercados internacionales como exportadoras indirectas a través

competitividad y rentabilidad de la empresa tractora y por ende, en la creación creación de nueva empresas y empleos, así como en la detonación económica regional y del mercado interno.

c) Promover que los encadenamientos productivos favorezcan el flujo de conocimientos y la transferencia tecnológica de la empresa líder hacia las empresas proveedoras.

de su incorporación a la cadena de proveeduría de las grandes empresas exportadoras y maquiladoras.

4) Desarrollo de instrumentos financieros a través de la banca de primer piso y operadores financieros que permitan el desarrollo de las actividades previstas en el plan de negocios de los actuales y nuevos proveedores.

5) Mejorar la coordinación entre las empresas productoras y proveedoras en las cadenas productivas existentes

### **Estrategias de promoción**

Enfoque de productividad asociado a la etapa de fortalecimiento del producto o servicio:

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (ofreciendo parking gratuito).

### **Estrategia de Penetración Participación en el Mercado.**

Incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.

### **Estrategia de rentabilidad (de estabilidad)**

Negociación de condiciones y trato favorable con proveedores. Mejora en las condiciones del entorno.

Compras en volumen, programación en las compras, cumplimiento formal de compromisos de pago.

### **Estrategia de participación en el mercado.**

1) Desarrollo de mercados:  
Combinar la estrategia de penetración del mercado, simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y por tanto más arriesgadas, como puede ser la introducción en otros mercados con el mismo formato comercial, el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

Definiendo la composición adecuada de los productos a ofrecer y sus líneas de productos, en el caso de que sea más de uno, el análisis de consumo (cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico para desarrollar el producto) y formas de presentación.

### **III. Estructura de la relación entre empresas Relaciones entre las empresas cliente y las empresas proveedoras**

#### **Estrategias de Crecimiento: De posicionamiento**

Conocimiento del plan de abastecimiento y de los precios objetivo dentro de la estructura de relación cliente-proveedor a fin de emprender planes de mejora

Fomentando las relaciones de proveeduría cliente-proveedor, y determinando los niveles de desarrollo requeridos por parte de los

De comercialización ( comunicación )

con menos grado de incertidumbre.

proveedores, para contar con una plantilla previamente programada y eficiente, cuidando de no propiciar relaciones de dependencia comercial y tecnológica.

El acceso a información con el propósito de fortalecer las oportunidades de negocio de las MIPYMES.

#### **IV: Indicadores infraestructura técnica y organizativa**

#### **V. Subcontratación infraestructura técnica y organizativa**

#### **Estrategia de desarrollo de cultura empresarial.**

Estrategia de crecimiento (integración )

Promoción de una cultura para la modernización, innovación y desarrollo organizativo y tecnológico.

Creación de opciones para negociaciones adicionales, cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas, estas pueden ser: adquisiciones, fusión o alianzas estratégicas.

Conocimiento de las capacidades y potencialidades de los proveedores para su selección.

Elaboración de diagnóstico sobre de los niveles de respuesta y eficiencia de los proveedores: cumplimiento, rapidez, servicio post venta, calidad, capacidad de resolver problemas, capacidad de aprender , crear e innovar.

#### **VI. Segmentación del mercado**

#### **Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales**

#### **Estrategia de marketing hacia mercado meta**

Identificar segmentos del mercado de consumo final considerando las características del consumidor, para lo cual se utilizan variables como las geográficas, demográficas, psicográfica, por lealtad a la marca, tipo de usuario y frecuencia de uso, entre otras.

No existe una sola forma de segmentar un mercado.

Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

Cabe recordar que la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado esta en función de la selección del mercado meta a alcanzar.

#### **VII. Desarrollo del Producto.**

Respuesta a Necesidades del cliente

#### **Estrategia de crecimiento inteno**

Incorporación de criterios y elementos innovadores para hacer más apto el producto para satisfacer las necesidades y deseos del cliente .

Mediante el aumento de la polivalencia con nuevas funciones; añadiendo valor social o emocional; mejorando la seguridad o confort.

Desarrollo de productos mejorados o nuevos mediante la modificación o adaptación de los productos actuales con nuevas características o atributos.

El proveedor debe hacerse cargo de las necesidades del cliente, interpretarlas y proponer soluciones específicas, adecuándose a los estándares de calidad, necesidades de mejora y a los tiempos de entrega que el cliente determina, mediante un tipo de abastecimiento

IX. Comercialización: Alianzas comerciales a nivel inter - empresarial

abastecimiento de planeación conjunta.

Estrategia de integración  
Estrategia de rentabilidad  
Estrategias de conversión

Formación, integración y apoyo a agrupamientos empresariales y a los esquemas asociativos: economías de escala, reducción de costos.  
Participación en negocios conjuntos con otras empresas para ampliar la actividad actual, para entrar en nuevos mercados geográficos o bien para desarrollar nuevos productos.

Conversión: alternativas inter-organizacionales que proporcionen fuerza mediante intercambio mutuamente benéfico o sinérgico de fuerzas y recursos.  
Mejoramiento de sus procesos de gestión y creación de vínculos de confianza.

X: Posicionamiento

Estrategia de Desarrollo del Producto

Adaptación de las preferencias del consumidor o cliente en el desarrollo del producto. Se busca el incrementar la participación en el mercado.

Es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, en el caso de que sea más de un producto, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas de presentación.

Estrategia de Posicionamiento

Desarrollo de productos y servicios diferentes para responder a los distintos segmentos que integran el mercado.

Entre las acciones que se pueden tomar para distinguir un producto o servicio y para su posicionamiento encontramos los siguientes:

**Estrategias de:  
posicionamiento y competitiva**

Posicionar el producto o servicio en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia, tomando como base la mejora continua y la innovación.

- 1) Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.)
  - 2) Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).
  - 3) Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar).
  - 4) Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social).
  - 5) Por comparación con otros productos.
  - 6) Por diferenciación: diseño del producto, imagen de marca, avance tecnológico, apariencia exterior, servicio de posventa, cadena de distribuidores.
  - 7) Por diversificación: a) concéntrica b) horizontal c) conglomerada
- a) Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

- b) Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.
- c) Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

**XI: Economía de escala y poder de negociación**

Logro de mayor poder de negociación y de logro de economía de escala a través de actividades articuladas, con la finalidad de desarrollar el pensamiento

Mediante procesos de coordinación productiva (fortalecimiento de la capacidad económica y financiera de la empresa, de la capacidad

**Estrategia de Crecimiento:**

**Participación de mercado**

- a) Penetración del mercado
- b) Desarrollo del mercado
- c) Desarrollo del producto
- d) Divesificación
- e) Integración .

**Estrategia de Desarrollo:**

**Liderazgo en costos**

estratégico-sistémico (plan estratégico) que las lleve más allá de la supervivencia.

instalada, del nivel tecnológico, de la formación del capital humano, en la búsqueda de proveedores competentes y en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre otras) para que se de paso al crecimiento, a la efectividad productiva.

Dentro de los procesos de articulación que podrían potenciar más la capacidad competitiva de aprendizaje dentro de una red, se encuentran las actividades de especialización y coordinación productiva, así como el acceso a las experiencias de otras empresas y a su red de contactos. Requiriéndose por lo tanto, para llevar a cabo las anteriores propuestas de un cambio en los modelos mentales de los empresarios de las MIPYMES.

**XIII. Desarrollo de la tecnología**

**A. Cómputo y tecnología de la información**

**Estrategia de diferenciación**

**Estrategia de posicionamiento**

**Estrategia de productividad de los recursos de la empresa**

Promover esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES.

Inversión en investigación y desarrollo tecnológico para modernizar y elevar la competitividad de sus productos o servicios; con ello, impulsar el desarrollo económico del país, la cual esta ligada a la dimensión de productividad y a la tecnología.

Mediante la participado en el Programa Estímulos Fiscales, (iniciativa impulsada por el Gobierno Federal) que permite a los empresarios descontar en su declaración anual un porcentaje de los gastos e inversiones que hayan destinado a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, creando desarrollo de tecnología propia y generación de empleos.

**XIV. Precio**

**Estrategia de liderazgo en costos**

**Estrategia posicionamiento**

Utilización de la estructura de costos, la demanda de los clientes y los precios de los competidores, para la determinación final del precio de un producto, a efecto de darle un posicionamiento estratégico en el plano competitivo.

La cual se encuentra también logada a la dimensión de productivi dad y relacionada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia.

El posicionamiento estratégico de precio se logra mediante:

Disminución de precios: se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda.

Aumento de precios: se pone a prueba la lealtad de los consumidores, apoyado por una diferenciación del producto.

Posición competitiva: lo cual depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector en el que se compite y la forma de diferenciarse de los demás.

**XV. Calidad**

**XVI . Tiempo de respuesta adecuado**

**XVII . Servicio y Atención al Cliente**

**XVIII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor**

**Estrategia de productividad**

Promover la calidad y/o satisfacción en el servicio del cliente por los productos

Emprendiendo acciones en lo referente a: elementos tangibles

**en los recursos de la  
empresa ( efectividad  
operativa)  
Estrategia competitiva**

y servicios. Es donde la calidad debe ser entendida por la organización como la satisfacción del cliente con el producto o servicio que recibe ( atención al cliente, la disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, y comunicabilidad).

(aparición de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de construcción); fiabilidad ( confiabilidad-habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa); capacidad de respuesta (disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio); seguridad (conocimiento y atención mostrada por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza); empatía (atención personalizada).

Emprendiendo acciones adicionales en considerar una serie de atributos considerados como importantes por el consumidor: formas de pago, catálogos, folletos, apoyos técnicos, capacidad y conocimiento de los vendedores.

Emprendiendo acciones con respecto a los servicios ofrecidos: manejo de quejas y reclamaciones, devoluciones, cambios de producto, garantías de producto, garantías de servicio, tiempos de entrega, entre otras.

Emprendiendo acciones con respecto a los atributos relacionados con los productos vendidos: calidad de los productos, oferta de marcas, canales de distribución, política de precios, promociones, difusión y posicionamiento de dichas marcas.



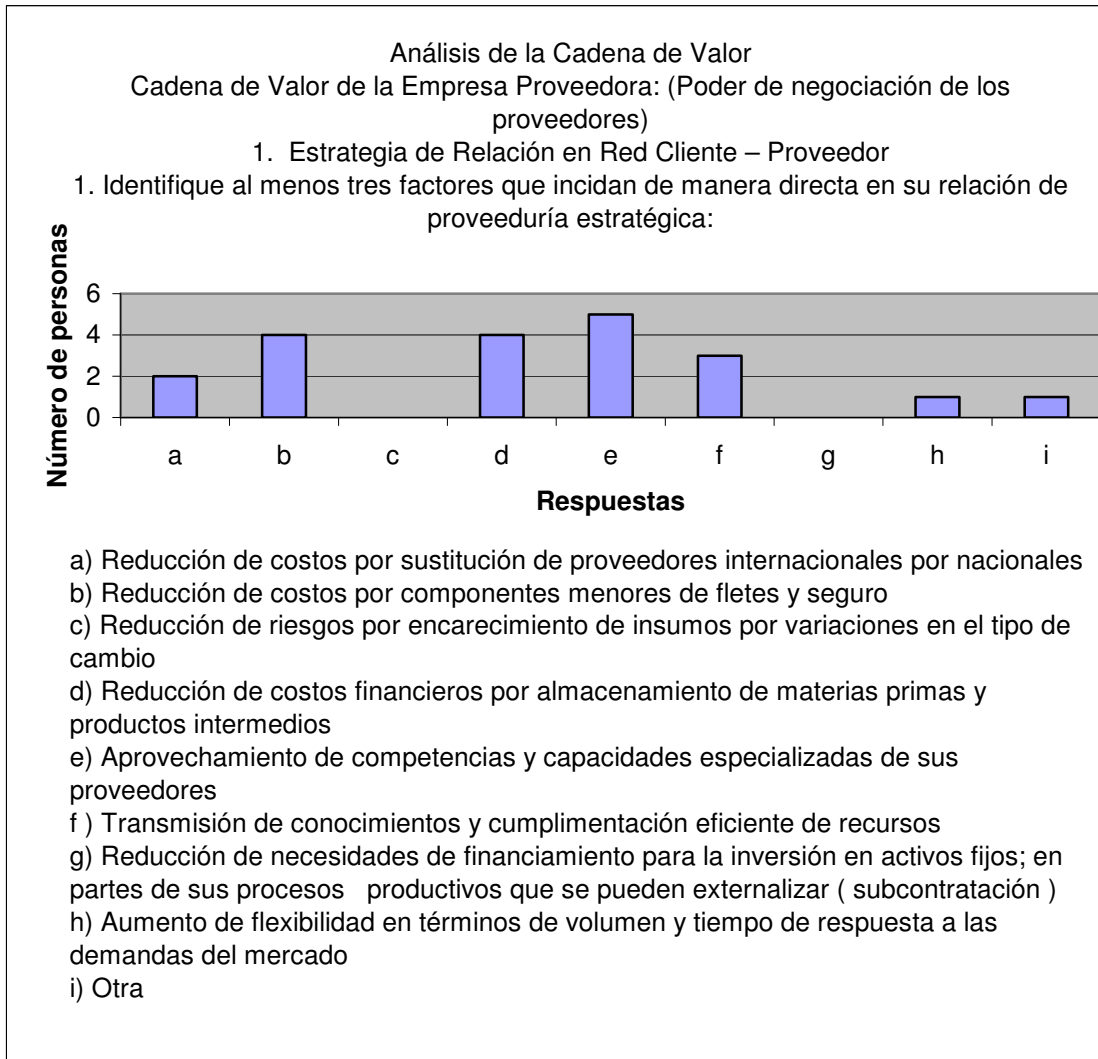


## 7. Discusión y resultados.

### 7.2 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.2. Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa Proveedora (2 A)

Gráfico 31



#### **Discusión: Estrategia de relación en red cliente- proveedor**

El tipo de factores estratégicos que más identifican en la relación de proveeduría son por orden de importancia: reducción de costos por diversos conceptos(10)[fletes y seguros, de tipo financiero por almacenamiento y por sustitución de proveedores internacionales por nacionales], por aprovechamiento de competencias y capacidades especializadas (5), transmisión de conocimientos y cumplimiento eficiente de recursos (3) [aprovisionamiento de insumos y suministros = materiales directos + materiales indirectos].

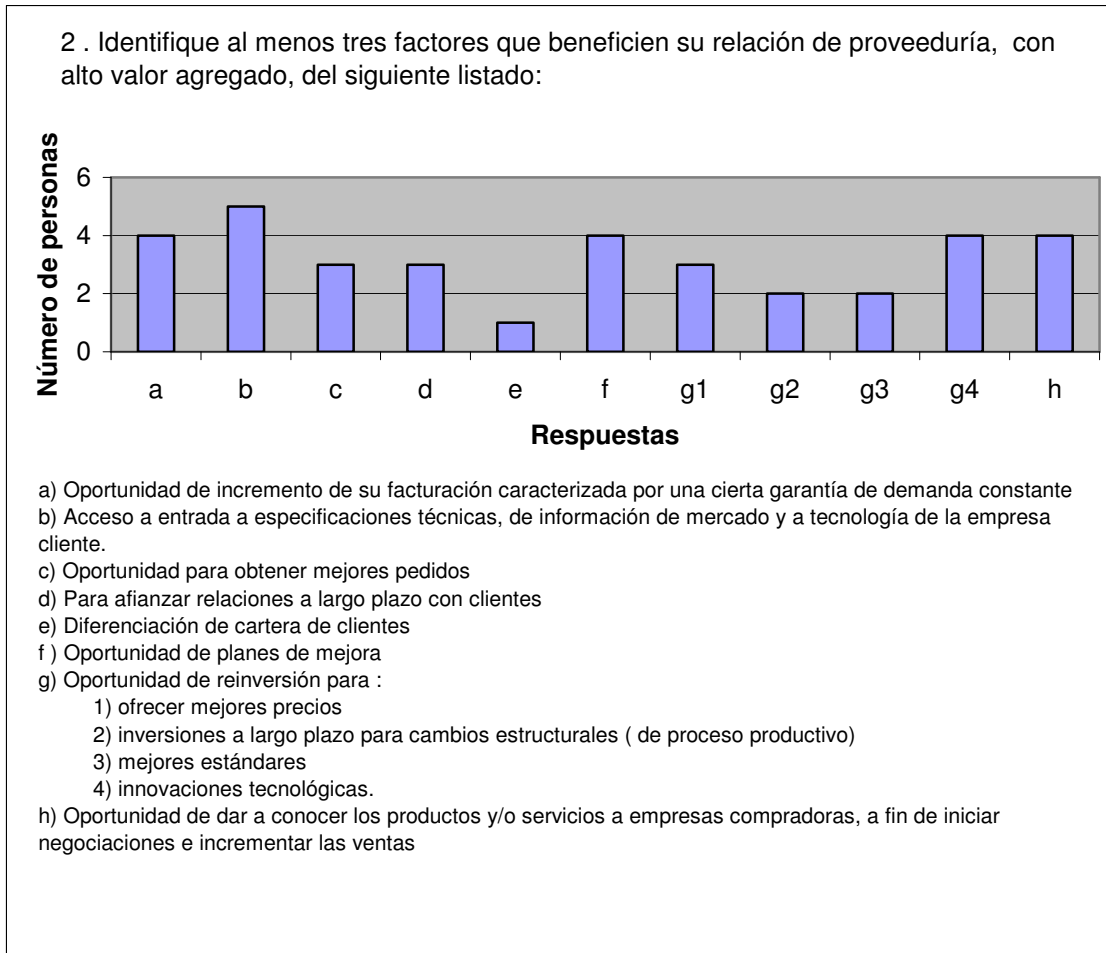
La estrategia de liderazgo en costos se apoya en la dimensión de productividad que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Haciendo hincapié en que solo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia. El objetivo de esta estrategia es obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores. Un costo bajo, protege de un aumento de precios del proveedor y es una barrera, de entrada a nuevos competidores y a productos sustitutos.

El segundo factor en importancia esta relacionado con los beneficios distintivos (las 4Ps y los de carácter intangible); por ende, con el nivel de posicionamiento en el mercado.

En la relación de proveeduría estratégica, como tercer factor identificado por los entrevistados se encuentra el de transmisión de conocimientos, el cual en su cotidianidad tiene un peso irrelevante en la relación conjunta cliente – proveedor, pues se limita a lo estrictamente lineal, compra – venta, sin ir más allá en posibilidades y oportunidades.

**La apreciación e incidencia total en las opiniones de los participantes en este tipo de estrategias en red resulta de un nivel de incipiente de competitividad (EI)**

**Gráfico 32**

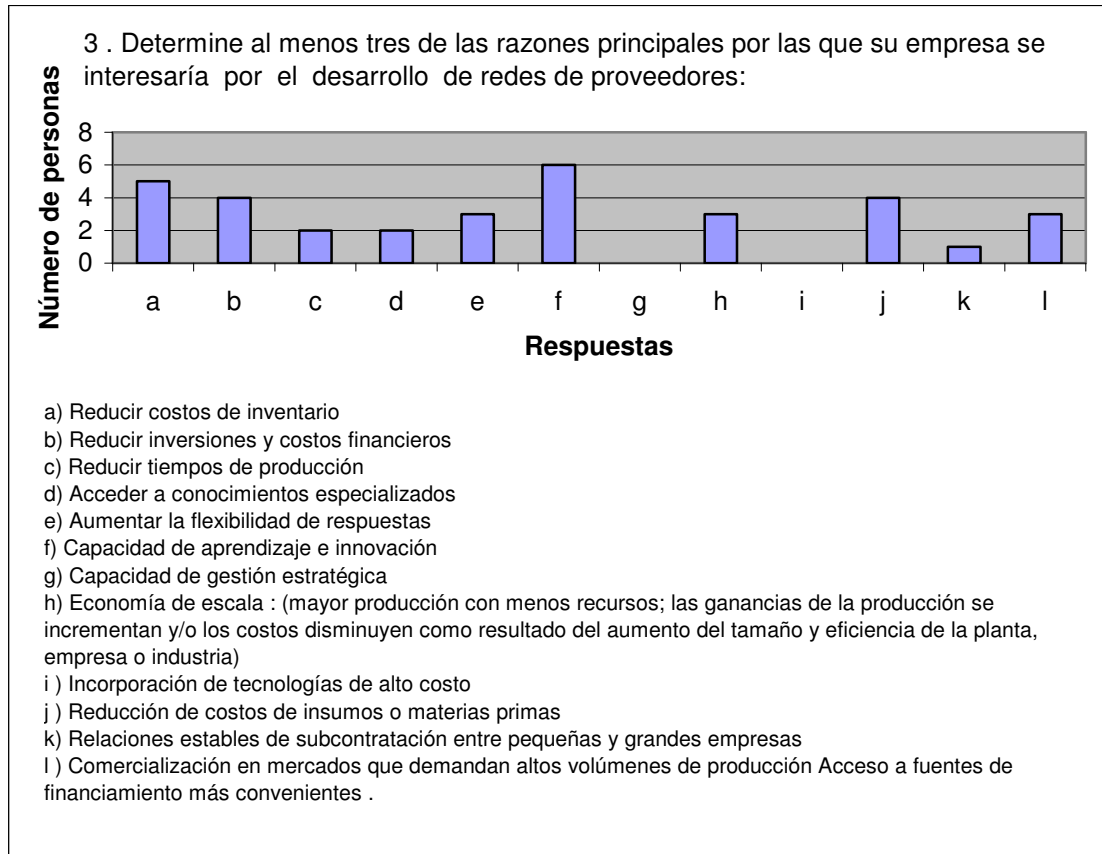


**Discusión: Estrategia de relación en red cliente- proveedor**

Los beneficios se visualizan como oportunidades de todo tipo para maximizar el potencial del negocio y para un crecimiento sostenido con aumento de valor en el mercado (efectividad operativa) y de logro de ventajas competitivas [bajos costos, diferenciación (calidad, precio, tiempo de entrega, servicio y asistencia técnica) y de segmentación de mercado para optimizar recursos]. Desde este enfoque quedan reconocidas por los entrevistados los posibles beneficios que implica una relación en red cliente –proveedor, se estén o no aplicando a su realidad cotidiana.

**Tomando en consideración la apreciación por incidencia total en las opiniones de los participantes sobre estos beneficios distintivos se les ubica en un nivel de competitividad de (E IV)**

**Gráfico 33**

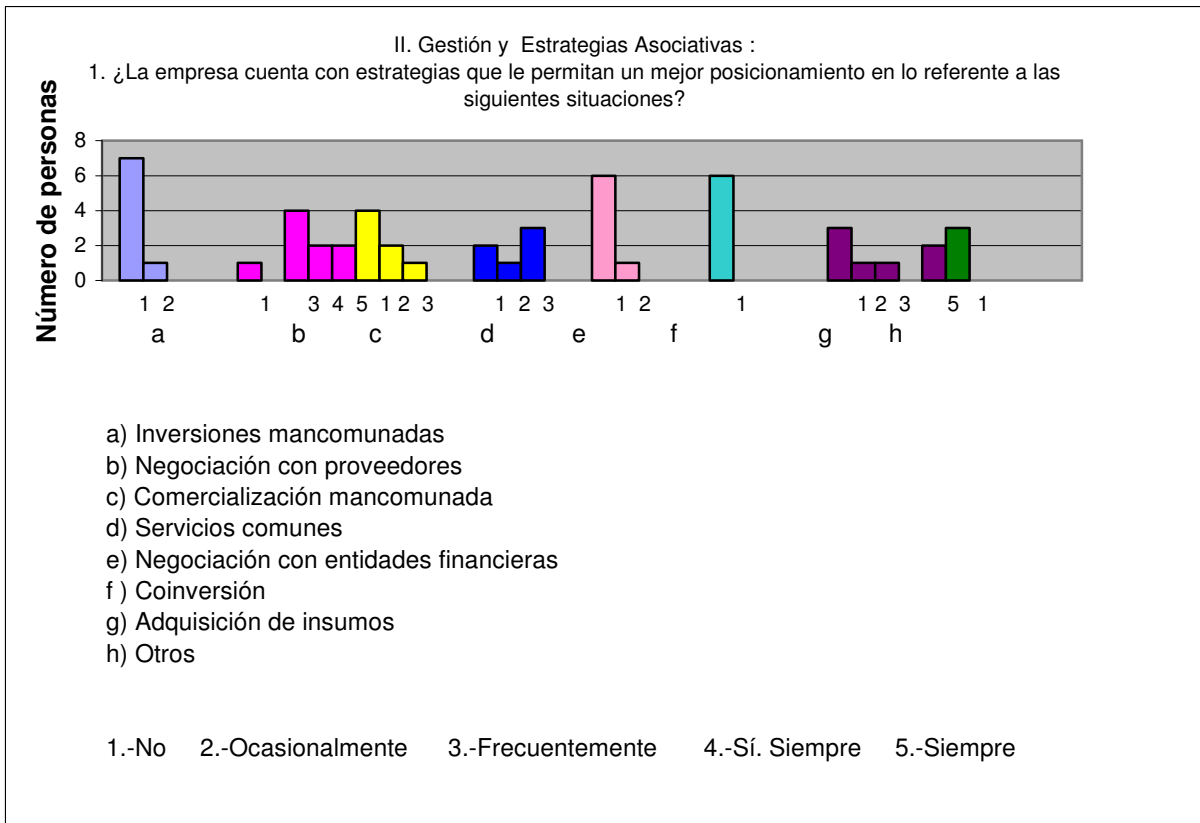


**Discusión: Estrategia de relación en red cliente- proveedor**

La mayor participación se da nuevamente en el aspecto de reducción de costos como un elemento importante de capitalización de la empresa, mediante mejoras en los procesos operativos, pero también mediante la conexión de proveedores y socios del negocio al proceso operativo “de trabajo conjunto” para introducción de mejoras, para innovación, para la certificación de productos, e incluso para el intercambio de conocimientos y experiencias entre otros.

**La incidencia en la percepción de interés por el desarrollo de redes de proveedores es de superior a sobresaliente en el aspecto de competitividad (E III a E IV)**

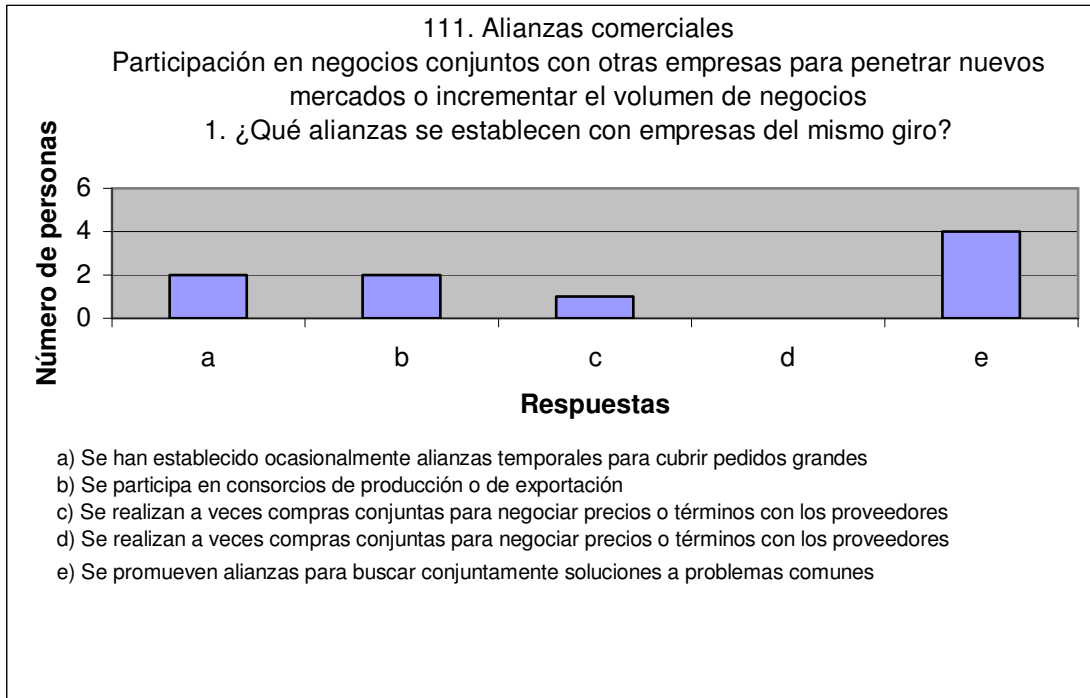
**Gráfico 34**



**Discusión: Bloque de gestión y estrategias asociativas**

No se cuenta con los procesos y estrategias asociativas para su posicionamiento y crecimiento en el mercado, ni tampoco las promueve, por ser estructuras eminentemente patrimonialistas, de inversión de su capital privado. Sin embargo se dispone de mecanismos corporativos (cámaras y asociaciones) en las que existe el interés de participación en proyectos de penetración conjunta para la venta de sus productos y/o servicios, como sería el caso de ferias y exposiciones, como marco de encuentro de negocios, pero que son de tipo temporal. Por lo que, por características de atribuciones en cada particularidad, este bloque se ubica en un **nivel de incipiente a aceptable competitividad (E I a E II)**.

Gráfico 35

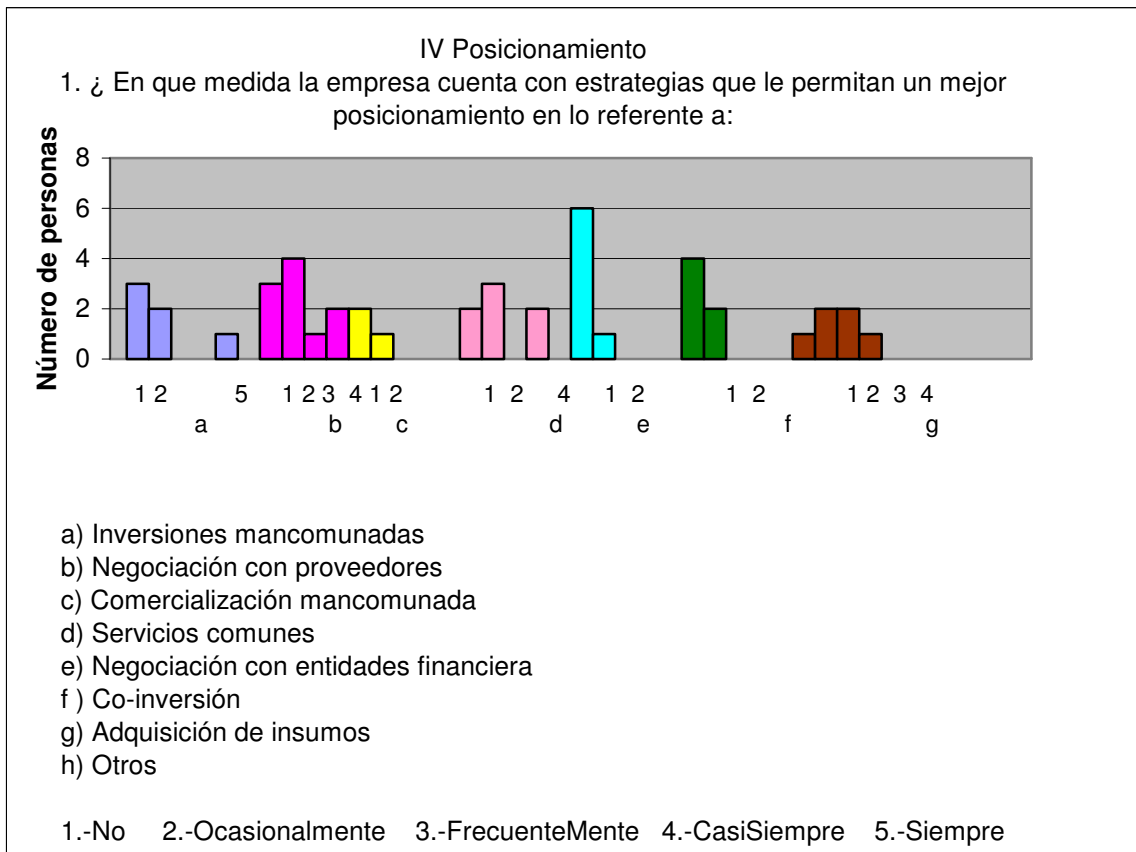


#### Discusión: Bloque de alianzas comerciales

No existe un fuerte interés en establecer alianzas para trabajo en red productiva, el tipo de asociacionismo en el cual hay un interés concreto en participar es el de la defensa de sus intereses a problemas comunes, a través de las cámaras y asociaciones del ramo. Se reconocen como ventajas deseables para el trabajo en red, las posibilidades de comercializar sus productos en mercados que demanden volúmenes de alta producción; en la profesionalización de la gestión empresarial, y como ya se ha venido remarcando, hay un especial interés en el abatimiento de costos de los insumos, al acceder a descuentos por la compra de grandes volúmenes y por ende en el aumento de utilidades. Reconociéndose también que este tipo de estrategias participativas se encuentran orientadas de manera esporádica a las necesidades y demandas de sus integrantes.

**Motivo por el cual se encuentran insertados dentro de una escala de competitividad de incipiente a regular (E1 a E11)**

**Gráfico 36**

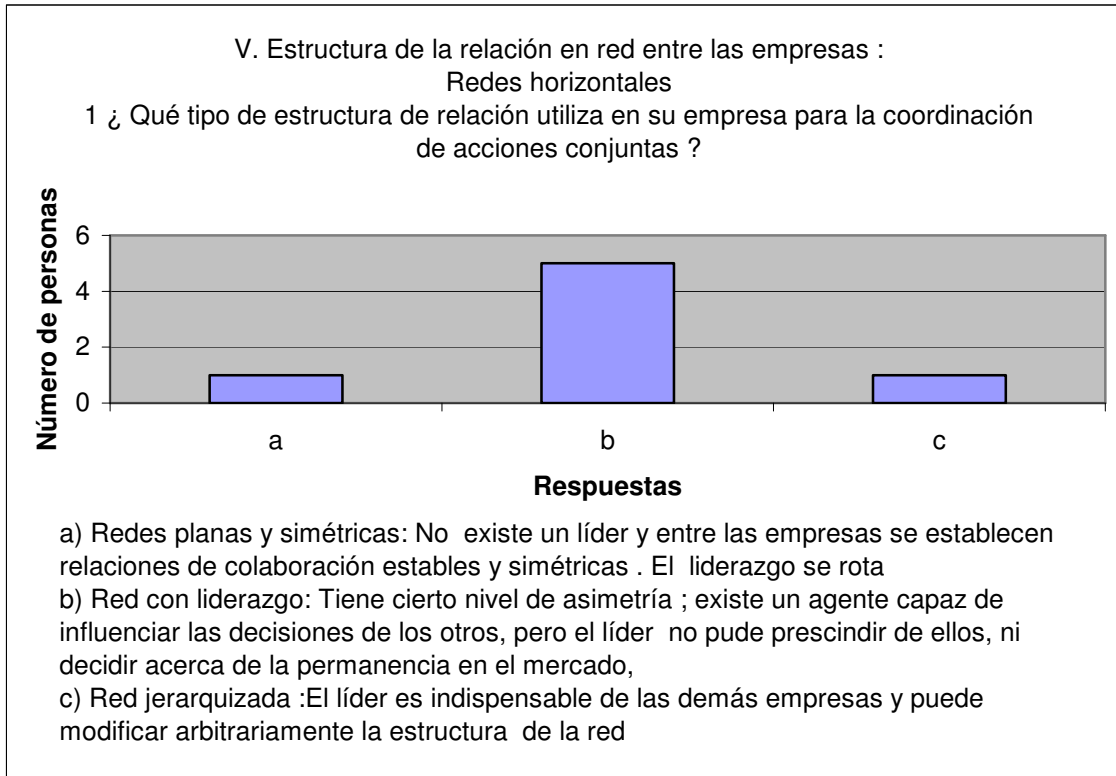


**Discusión: Bloque de posicionamiento**

Al no contar con estrategias que le permitan posicionamiento en el mercado, así como la potenciación de su capacidad competitiva, la vulnerabilidad de la empresa para hacer frente a sus competidores actuales y potenciales se incrementa poniendo en riesgo la permanencia de la organización en el largo plazo, al no poder desarrollar ventajas competitivas mediante mejoras permanentes como las planteadas en los *ítems* propuestos, que garanticen la efectividad de los procesos, así como de la búsqueda de una posición estratégica singular del mercado.

Cabe Recordar que las empresas alcanzan competitividad por dos vías posibles: efectividad operativa (interna y externa) y beneficios distintivos en sus productos o servicios que redunden en un posicionamiento estratégico. **Por lo que se le ubica en este rubro** en un posicionamiento de muy bajo nivel de competitividad (-E1)

**Gráfico 37**

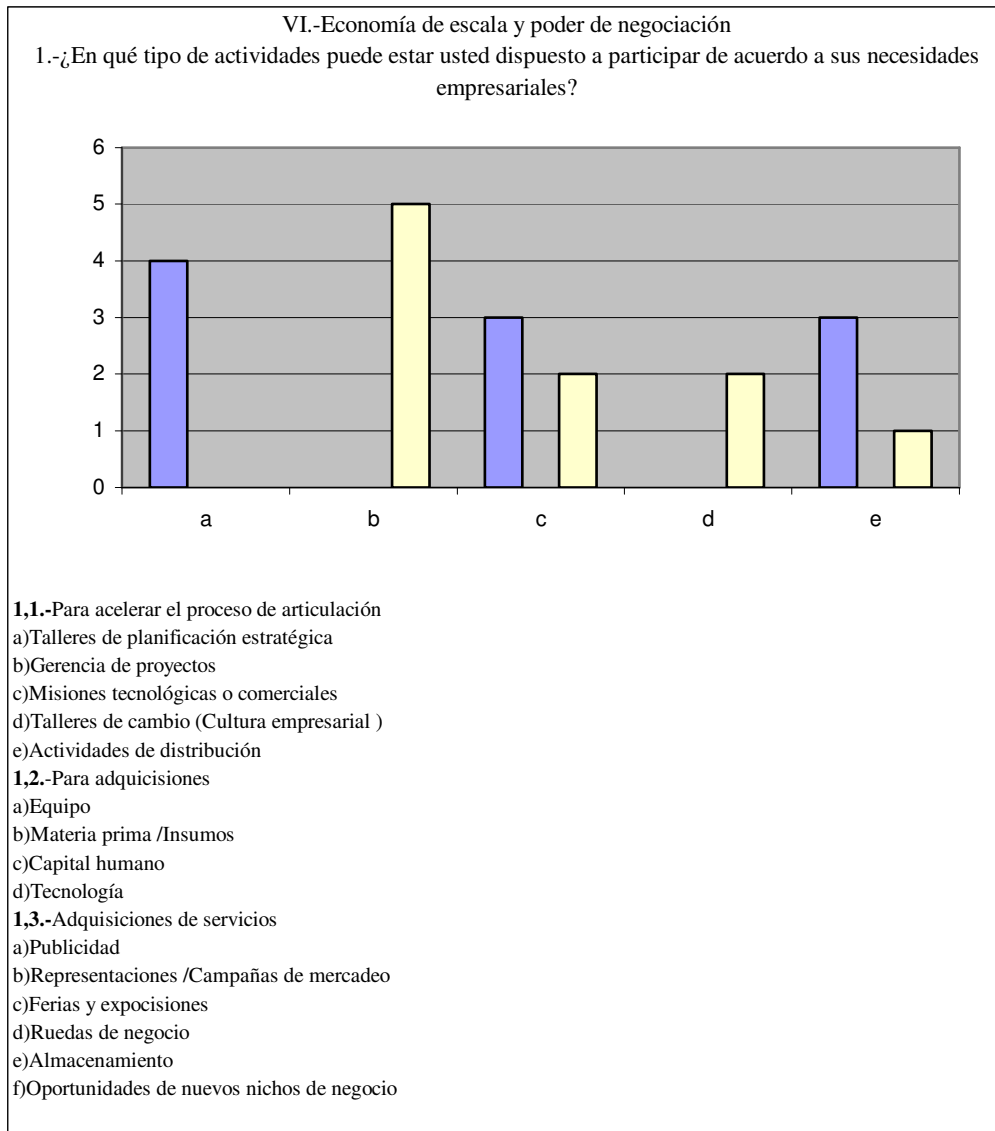


**Discusión: Bloque de estructura de la relación en red entre las empresas**

No hay una directriz formal y comprometida en el trabajo de formación de redes asociativas empresariales para el desarrollo de las mismas y el de su entorno. No hay disponibilidad seria, ni asignación de recursos financieros puntuales para su promoción y posterior instalación, por parte de los liderazgos establecidos para llevar a cabo trabajos conjuntos en el terreno de los encadenamientos productivos.

**Desde esta óptica se está funcionando con rangos negativos en esta materia (-E I)**

**Gráfico 38**



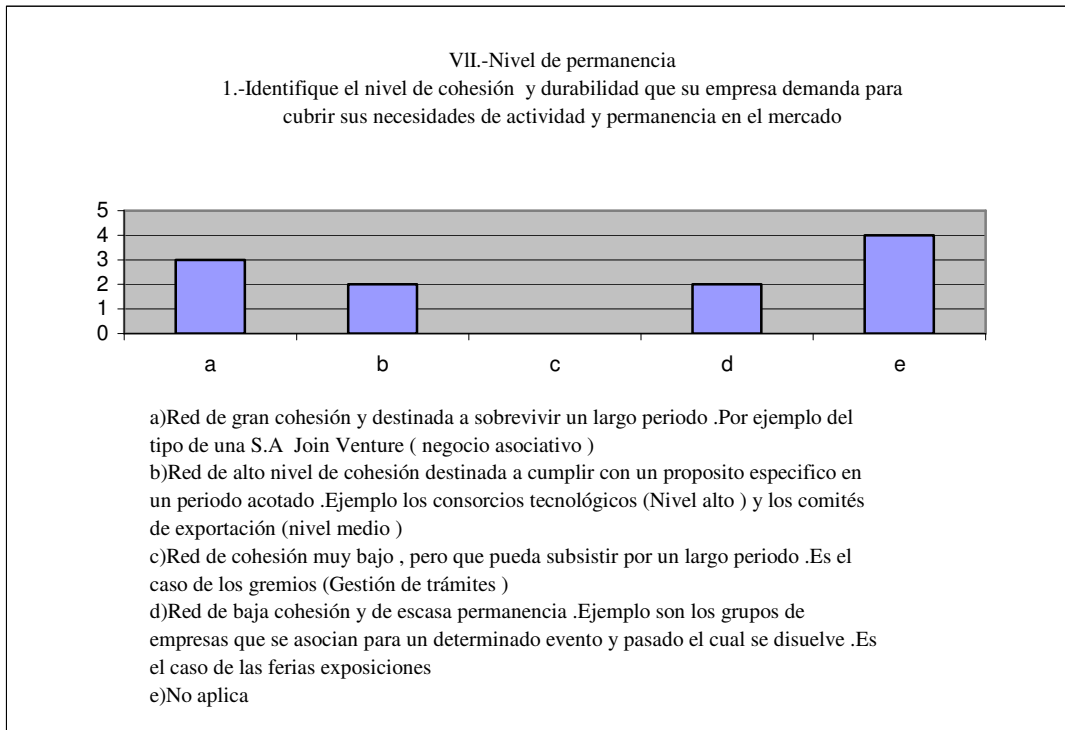
**Discusión: Bloque de economía de escala y poder de negociación.**

Llevar la actividad productiva a niveles de economía de escala con poder de negociación, es todavía una utopía, en la medida de que no hay o se propicien las condiciones necesarias y suficientes, de carácter macro y micro económicas, que les permitan a las unidades de negocios destinar recursos, de manera sostenida, para invertir en procesos de articulación, para adquisición de recursos: humanos capacitados, de materiales y equipo idóneos, de investigación y desarrollo acordes a su realidad y de adquisición de servicios que impulsen y garanticen crecimiento y desarrollo industrial.

Por la abstención participativa en este tipo de actividades y de necesidades empresariales se les ubica en un muy bajo nivel de productividad (-E I)



**Gráfico 39**

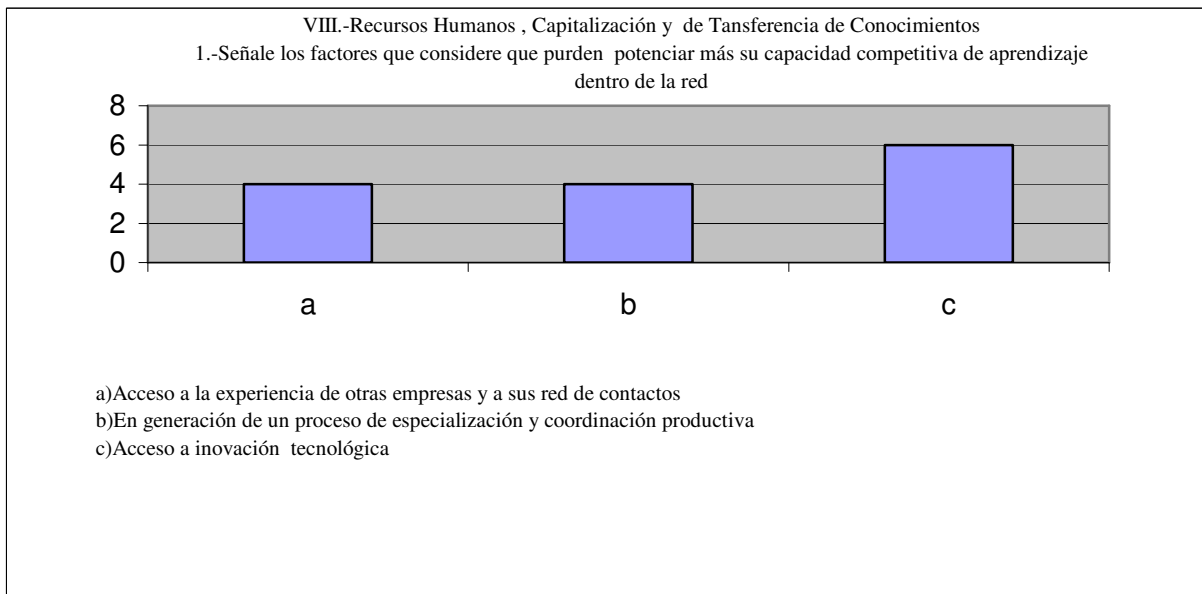


**Discusión: Bloque de nivel de permanencia**

En la mayoría de los casos simplemente este concepto No aplica, o en la realidad, se da bajo una forma de asociación de negocios de baja cohesión y de escasa permanencia, son los grupos de empresas que se asocian para un determinado evento y pasado el cual se disuelve, sin embargo como expectativa es mantenida como deseable y funcional.

Por lo que el nivel de cohesión y durabilidad, es decir de carácter permanente para este tipo de relación, es de muy bajo nivel de competitividad (-E I)

**Gráfico 40**



### **Discusión: Bloque de recursos humanos, capitalización y de transferencia de conocimientos.**

Los factores primordiales que se identifican como de potenciación para tener efectividad operativa son las de desarrollo e innovación tecnológica, seguido por el de generación de un proceso de especialización y coordinación productiva y en igual grado de importancia, el de acceso a la experiencia de otras empresas y a su red de contactos.

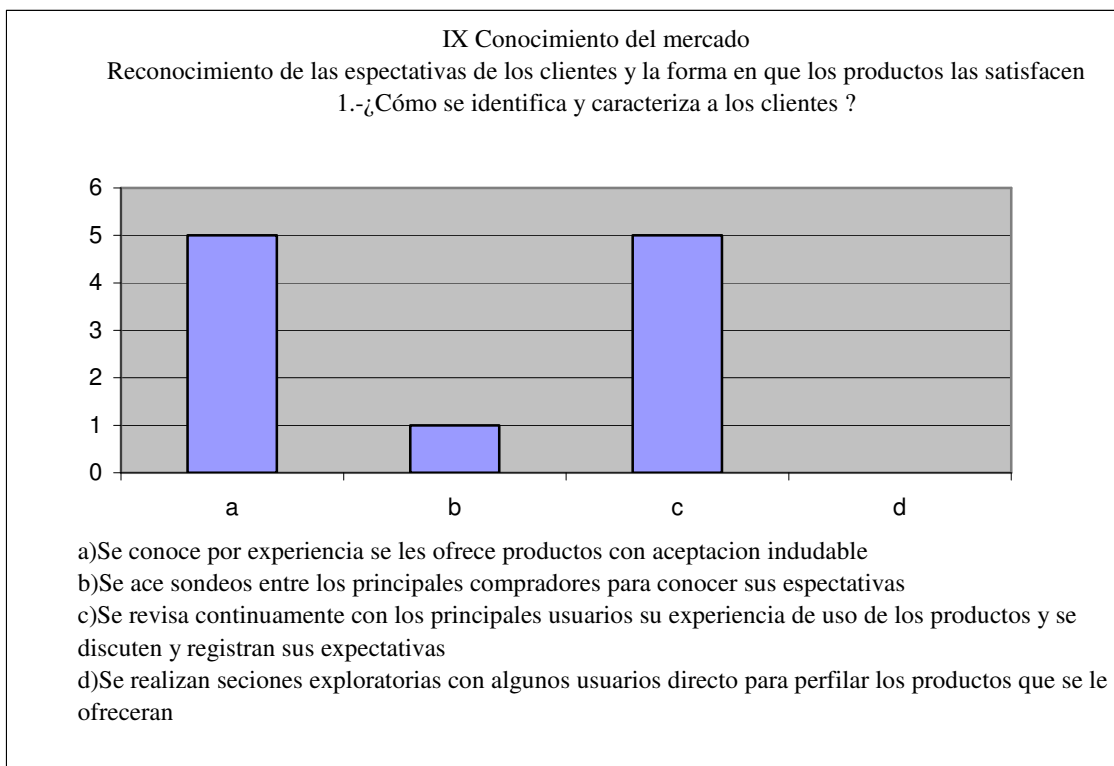
En el primer y segundo aspecto referido, aunque se cuenta con una serie de apoyos institucionales que existen para las PYMES (en materia de financiamiento, comercio exterior, desarrollo y tecnología, y capacitación, consultoría, formación empresarial), tanto en el sector público como en el privado, aún ocupan un lugar incipiente en cuanto a su conocimiento entre las empresas.

El tercer elemento es de responsabilidad de los liderazgos empresariales para impulsar este tipo de nueva cultura o de formación empresarial.

La identificación de factores que pueden potenciar más la capacidad competitiva de aprendizaje dentro de la red y crear oportunidades futura para nuevos productos y de mercadeo, no son llevadas a cabo porque su orientación esta dirigida a satisfacer principalmente necesidades actuales para el plazo inmediato, sin que se cuente tampoco con personal capacitado para llevar de manera metódica y sistemática proyectos de mejora continua, y no haciéndolo sólo de manera ocasional en casos específicos.

**Por lo que este bloque se sitúa dentro de un nivel de incipiente participación.(E I) en formación, capitalización, y de transferencia de conocimientos.**

**Gráfico 41**

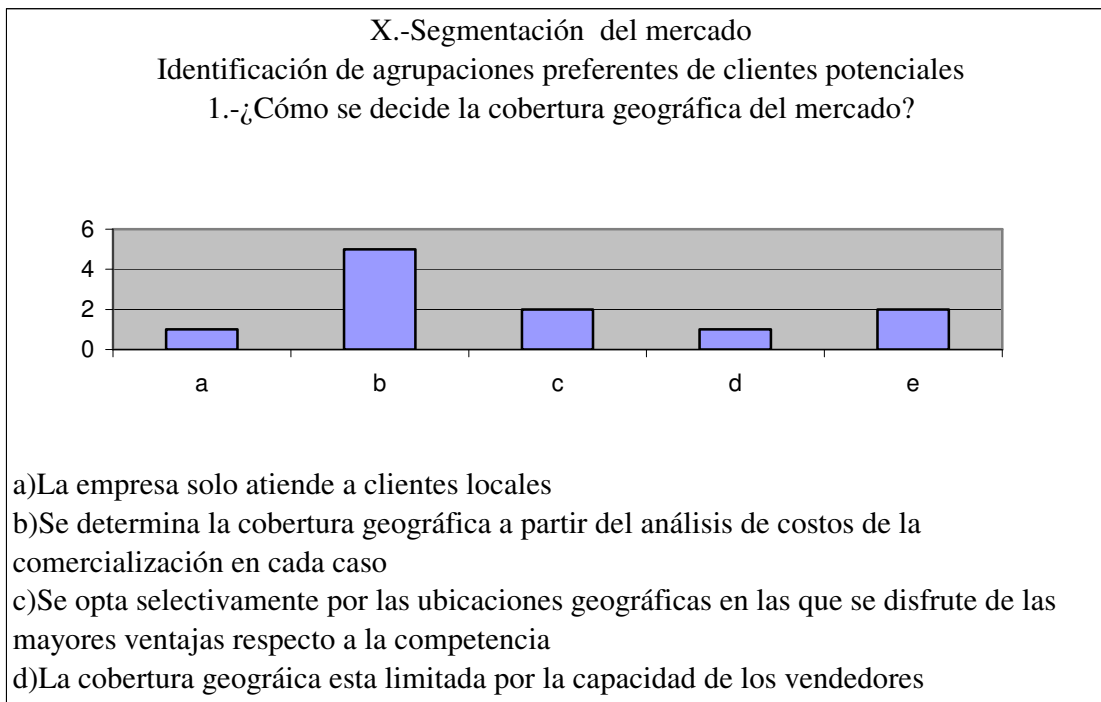


### Discusión: Bloque de conocimientos del mercado

Se tiene conocimiento del mercado, básicamente, a través del *registro* y *sondeo* de las preferencias y necesidades que tienen los principales clientes a través de: su experiencia y demanda de los productos; de sus expectativas de mejora sobre su diseño y características del producto y/o servicio, así como de los canales de distribución que más se ajustan a la expectativas de la clientela, ya que *no hay selección de mercado meta* en específico. Por lo que una vez determinadas todos estos aspectos, la estrategia a seguir es procurar que se conozcan y acepten los productos que concibe y desarrolla la empresa, incorporando en éstos, de manera eventual procesos de mejora continua (de acuerdo a ciclo de vida del producto, estacionalidad del año). Al respecto, cabe recordar que sólo se desarrollan ventajas competitivas mediante mejoras permanentes en la efectividad de los procesos (efectividad operativa y posicionamiento estratégico).

**Tomando en consideración la tendencia de participación en cada uno de los items propuestos, se tiene un nivel aceptable de competitividad en lo referente a este bloque de (E1)**

Gráfico 42



### Discusión : Bloque de segmentación del mercado

En la decisión sobre la cobertura del mercado a cubrir, es importante identificar los segmentos de mercado a seleccionar, así como el diseño de los productos que se ofrecerán a efecto de captar cada segmento de éste con diferentes tipos de estrategias: en costos, en diferenciación o en segmentación de mercados a fin de optimizar los recursos de la empresa.

En la segmentación del mercado no existe una sola forma para su segmentación, sino que se deben de probar diferentes variables independientes o combinadas: geográfica, demográfica, psicográfica, según comportamiento, compras ocasionales, tipo de usuario y frecuencia de uso, lealtad a la marca, entre otras.

Con la segmentación de mercados se generan nuevas oportunidades de crecimiento al obtenerse una ventaja competitiva al minimizar costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad; en el diseño del producto a elaborar (que faciliten la producción) y la colocación de precios bajos para obtener participación en el mercado (posicionamiento)

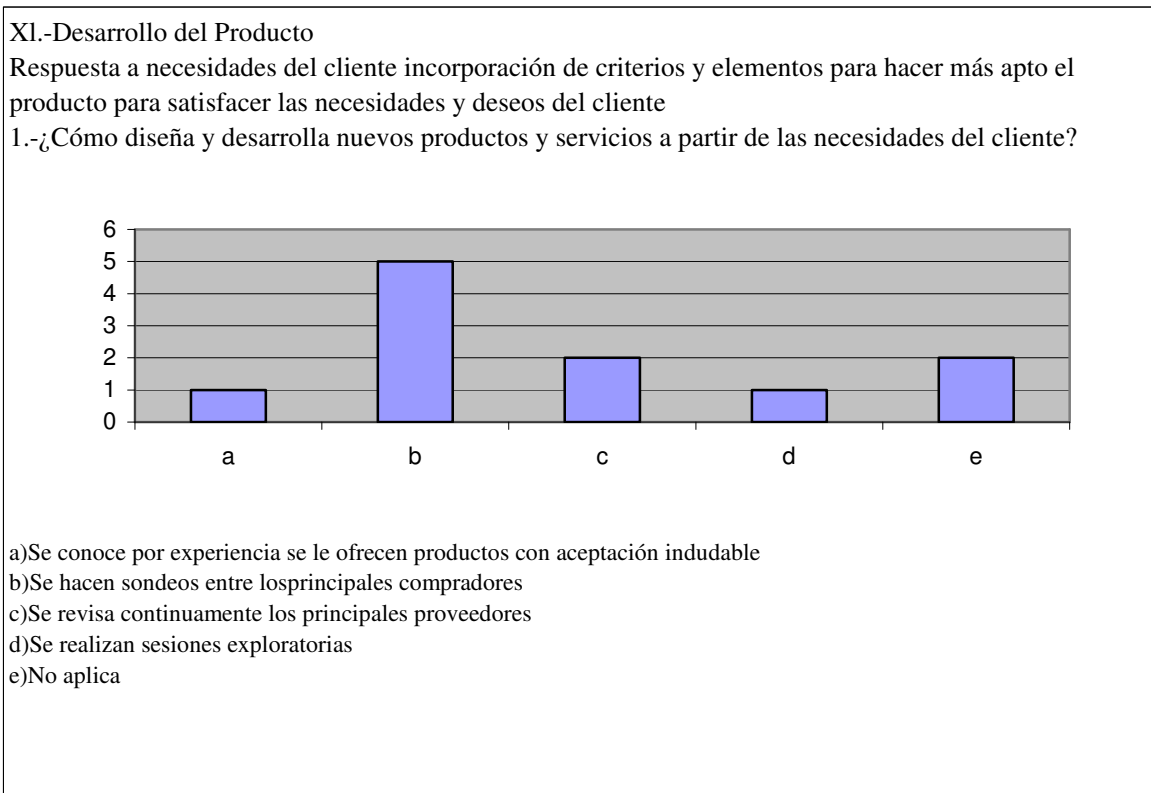
La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, para lograr posicionamiento, esto es, diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor.

Para efecto de nuestro estudio el factor costos como ya se había mencionado anteriormente, ocupa un lugar importante en la determinación de la estrategia de la ventaja competitiva, pues constituye un elemento importante de capitalización de la empresa al tomar en cuenta aspectos tales como: los límites geográficos del mercado de la empresa, la localización de sus instalaciones productivas y las fuentes de sus materias primas, así como la determinación de su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado a partir del análisis de costos de la comercialización en cada caso.

En lo referente a la decisión de la cobertura de niveles socioeconómicos (demográfica), el tipo de segmentación que se hace corresponde a una estrategia de mercado masivo, en donde la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Respondiendo al tipo de producto que se hace por selección natural por la población demandante. Prefiriéndose aquellos sectores más propensos a reconocer las ventajas competitivas de la empresa (precio, calidad, servicio, atención, higiene, imagen, entre otras)

**De acuerdo al alcance de sus resultados en los atributos, antes señalados, califica en un nivel de competitividad de (EI)**

**Gráfico 43**



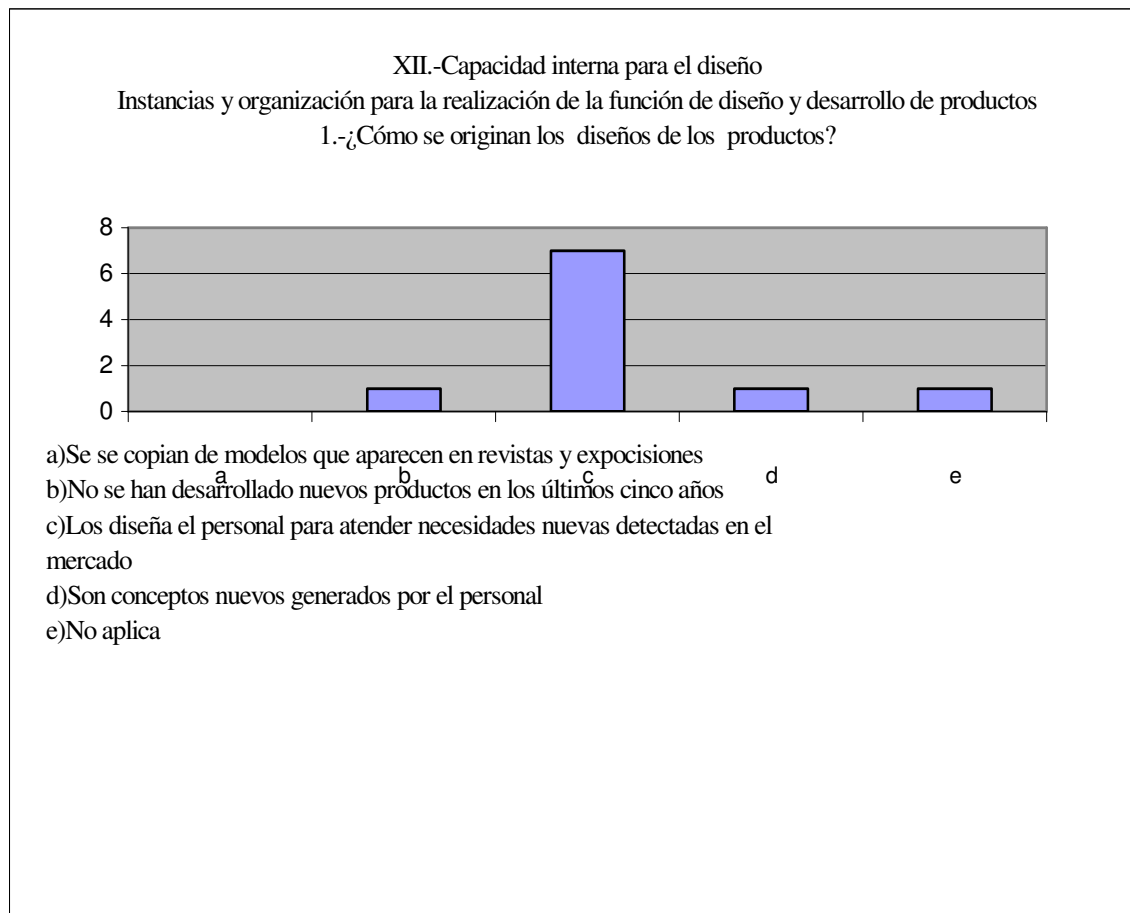
## Discusión: Bloque de desarrollo del producto

En la relación cliente-proveedor es necesario facilitar el conocimiento y estimular la circulación de información entre ambos agentes económicos para determinar de manera objetiva las necesidades de uno y los criterios de aportación del otro, a fin de precisar beneficios esperados del trabajo en común, lo que facilita el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y la aportación de valor agregado, pues se conocen las necesidades del cliente, los requerimientos para el desarrollo del producto y la coordinación de las áreas operativas correspondientes, las capacidades productivas de la planta, el nivel de tecnología necesario para afrontar la situación, así como de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias del proveedor.

Para efecto de nuestra investigación en la selección de criterios para el desarrollo de nuevos productos, se parte del conocimiento previo adquirido mediante el método de observación del mercado, más que a estudios de carácter mercadotécnico, a excepción de la realización de sondeos entre los principales compradores sobre los deseos y necesidades del cliente. Se parte de un conocimiento sobre las características valoradas por el cliente y se conocen las formas en que el producto puede ser mejorado para la satisfacción del cliente. Participando en este esfuerzo, según declaraciones de los entrevistados, de manera preponderante las áreas de mercadotecnia e investigación, ventas y producción.

La participación en estos aspectos como atributo de la efectividad en el desarrollo del producto se ubica en un incipiente nivel de competitividad (E I)

Gráfico: 44



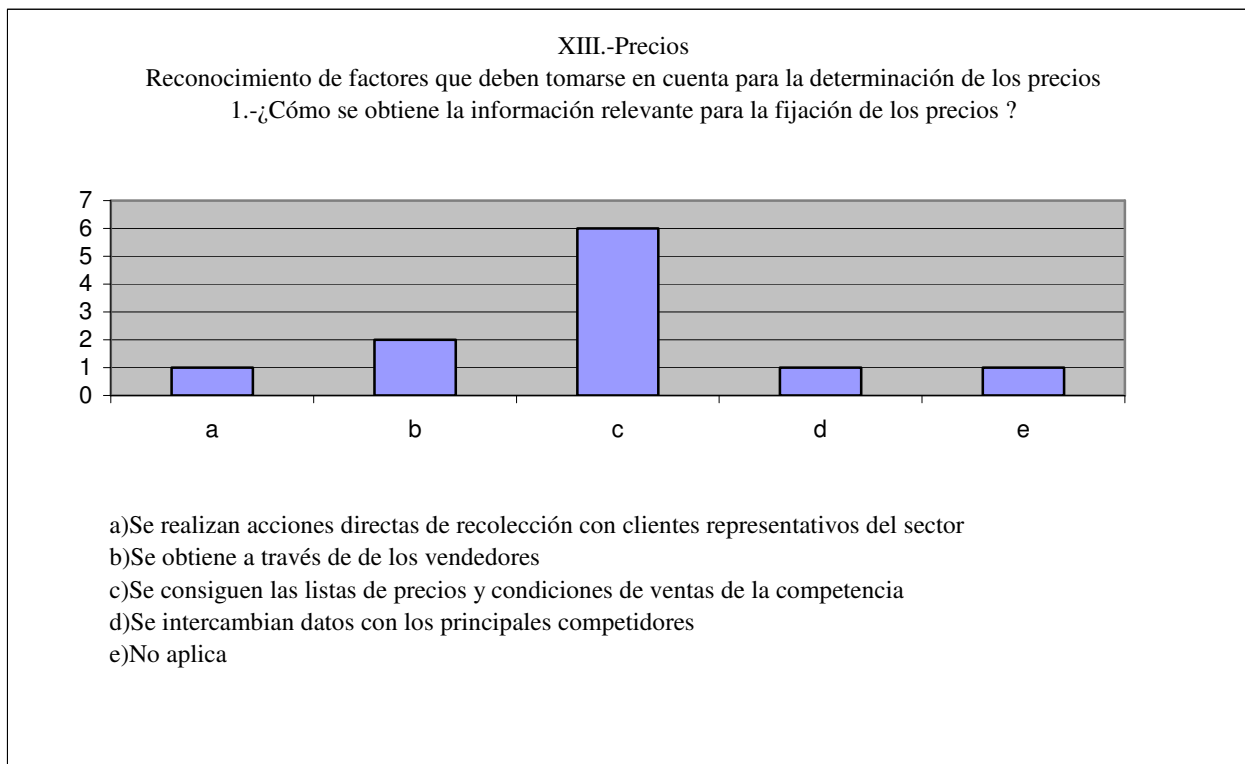
### Discusión: Bloque de capacidad interna para el diseño.

Existen capacidades internas para el diseño y desarrollo de productos por parte del personal de la empresa, así como de trabajo coordinado entre las áreas directivas y operativas involucradas, y en un menor grado casi irrelevante, la participación activa de otros agentes ajenos a la empresa, entre ellos la empresa cliente en la definición de sus necesidades y preferencias, las cuales son recabadas de manera previa en la relación cliente-vendedor o representante. Lo que proyecta, de alguna manera, el tipo de proveduría existente en cuanto al grado de involucramiento (dimensión del proveedor) en los trabajos a desarrollar para la satisfacción de su clientela, así como por las necesidades detectadas en el mercado.

Por los resultados observados, la empresa proveedora cuenta con las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de productos requeridos en el mercado. Aunque hay que señalar que el desnivel se encuentra al no considerar los aportes provenientes de otros agentes externos a la empresa de manera más directa, involucrada, comprometida y participativa y no de manera marginal como viene acostumbrando.

**En lo concerniente específicamente a su capacidad interna para el desarrollo del diseño del producto o servicio se le ubica en un nivel de competitividad que oscila de aceptable a superior (E II a E III).**

Gráfica 45



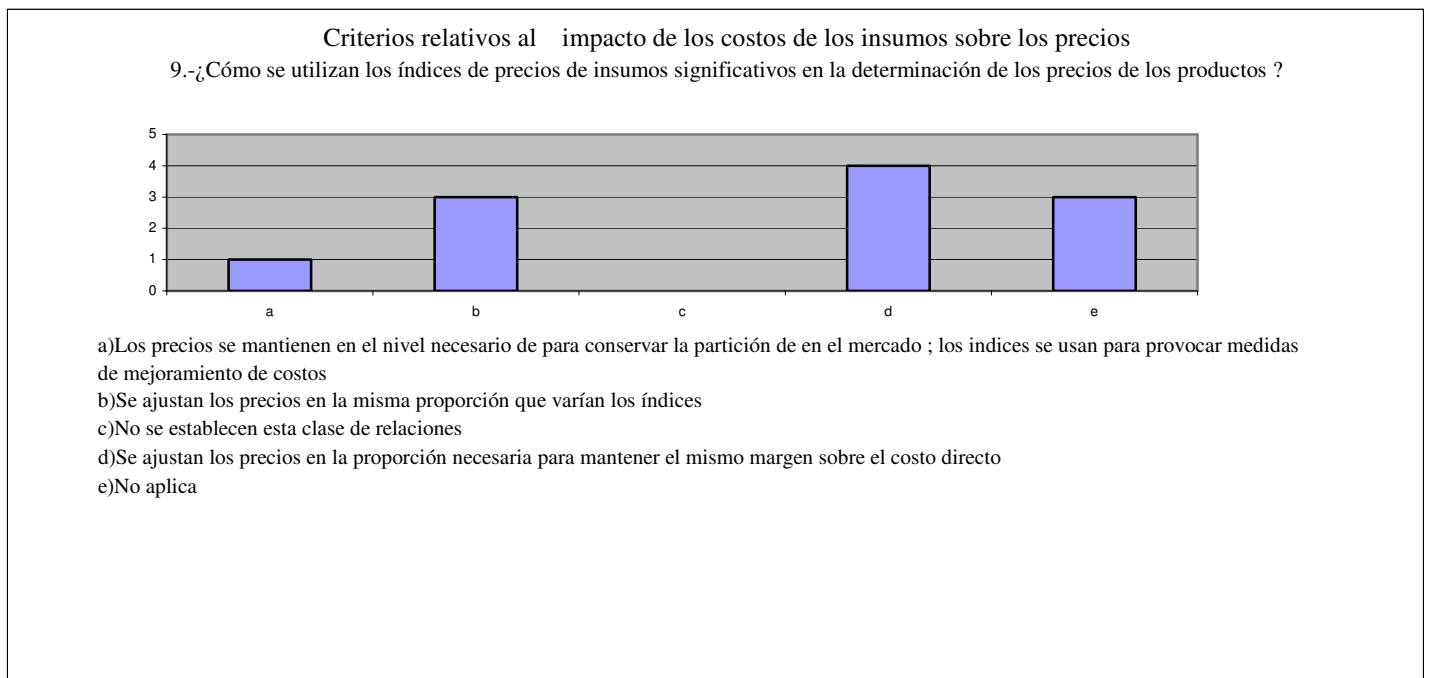
### Discusión: Bloque de precios

En lo referente a la estimación de costos para la fijación de precios, la demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. En este sentido la empresa es quien determina su costo de producir, distribuir y vender el producto, en el que se incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. La empresa al conocer la estructura de demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores, está lista para escoger un precio.

En la determinación de los precios por parte de nuestros entrevistados, las listas y las condiciones de venta de la competencia constituyen un parámetro importante en la determinación y fijación de los precios. Otro de los elementos esenciales está relacionado con los costos y el valor de mercado por cada tipo de producto elaborado, como base de estrategia y crecimiento, al minimizar gastos y optimizar recursos, entre ellos los insumos principales como materia prima, salarios, fuerza de venta y publicidad, servicios, entre otros. En el proceso de toma de decisiones sobre la fijación de los precios, básicamente de acuerdo a lo declarado en los cuestionarios aplicados, se siguen dos tipos de políticas: ajustar el precio cada vez que los incrementos de costos rebasan cierto porcentaje y el de mantenerlos fijos mientras sean rentables.

**Tomando en consideración el número de incidencias de variables consideradas (alternativas) para un mismo fin, que es la fijación de precios, se ubica a este proceso en un buen nivel de competitividad (E III)**

**Gráfico 46**



**Discusión: Bloque de criterios relativos al impacto de los costos sobre los precios**

Criterios relativos al impacto de los costos de los insumos sobre los precios

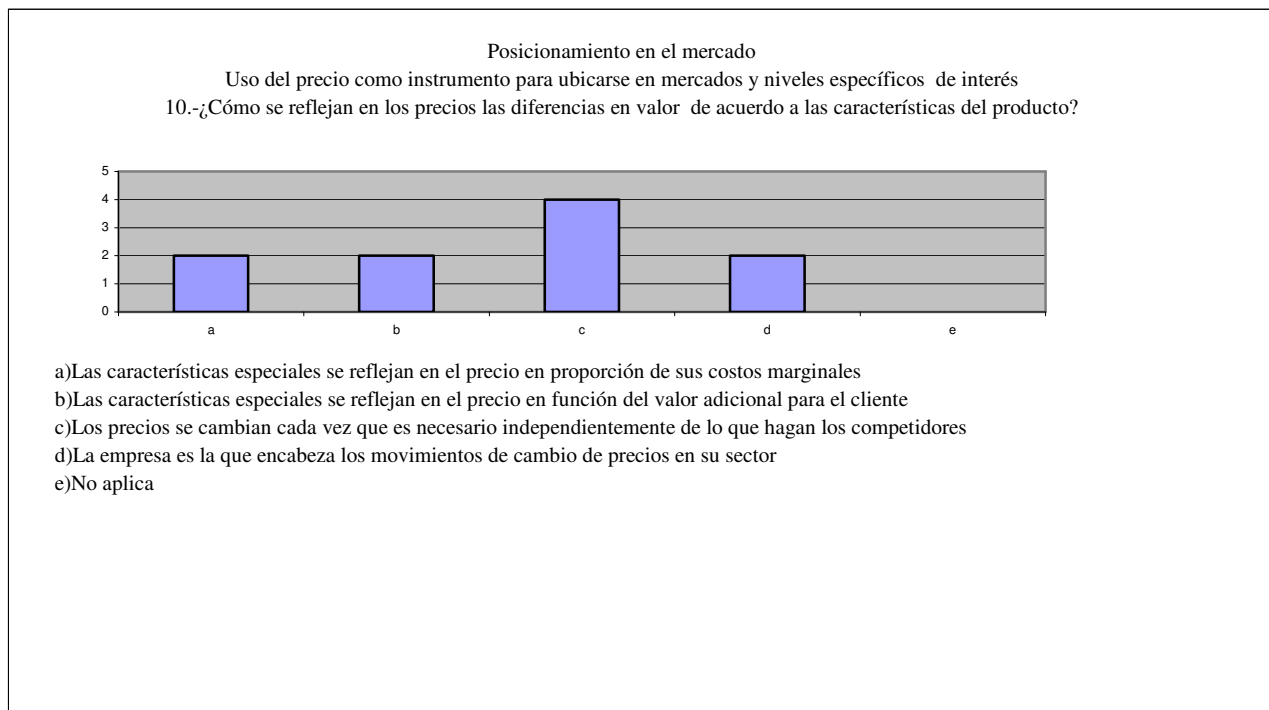
La utilización de los índices (INPC) en la determinación de los precios de los productos, es un mecanismo que utiliza el Banco de México para selecciona algunos productos y servicios y calcular el peso de cada uno en la construcción del INPC, a esto se le conoce como ponderación.

La canasta básica tiende a actualizarse, a través de cambios en su ponderación o en la aparición o desaparición de algunos de sus componentes, debido a cambios tecnológicos, aparición de bienes y servicios, mejora en sus atributos físicos, o bien a la evolución del ingreso familiar y los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores. Por lo que resulta de importancia por las empresas entrevistadas el tomar en cuenta este tipo de indicadores para el ajuste de los precios en los productos

En la determinación de ajuste a los precios a través de índices de precios (impacto de los costos en los insumos de los precios), el uso de esta herramienta es aún poco consultada, pues hay más preferencia en consultar las

listas de precios y condiciones de ventas de la competencia, **por lo que el proceso se ubica en un nivel de incipiente de competitividad (E I)**

Grafico 47



### Discusión: Bloque de posicionamiento en el mercado y de estrategia de crecimiento

Las diferencias en valor de los precios tienden a calcularse en función de sus costos, independientemente de las tendencias de los competidores, que sin embargo también deben ser considerados, así como otras fuentes externas de información como las cámaras y asociaciones gremiales, o a estudios encomendados expresamente.

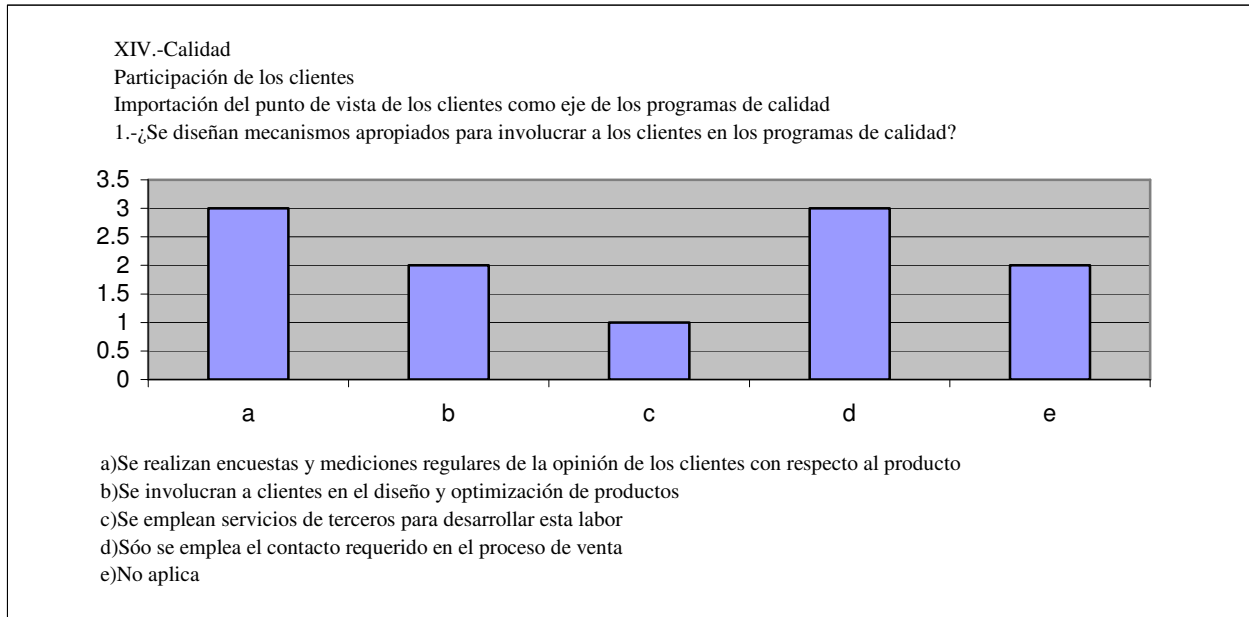
Con respecto a las fuentes externas de información utilizadas de manera regular para la determinación de los precios, estas no son consideradas con carácter definitorio sino meramente informativo. Ya que la determinación y fijación del precio se hace con base a los costos incurridos en primera instancia y sobre las proyecciones de precios de la competencia, utilizando estas referencias como base para posicionar precios futuros.

Es precisamente a través del posicionamiento estratégico en un mercado como se garantizan beneficios para la empresa: permanencia, ingresos redituables y crecimiento. Sin ingresos suficientes no puede haber reinversión, la cual posibilita crecimiento productivo y generación de empleos de calidad. El objetivo de crecimiento mediante una estrategia de posicionamiento de precios es, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, aumentar su participación en los mercados elegidos, mediante productos con mayores márgenes de ganancia

**En este sentido se aprecia por la tendencia de la participación en estos rubros, un desempeño de incipiente nivel de competitividad (E I)**



**Gráfico 48**



### **Discusión. Bloque de calidad**

La participación conjunta entre cliente –proveedor, en los programas de calidad, es de relevante importancia, pues se establecen consensos sobre los objetivos a lograr en materia de calidad, las directrices de acción a seguir y las aportaciones de acuerdo a sus propias necesidades, inquietudes y prioridades, a efecto de tomar decisiones bien fundamentadas que les ayuden a acrecentar productividad al haber menos rechazos y devoluciones en las acciones de la empresa y competitividad al hacer posible la diferenciación de sus productos y/o servicios, mediante la agregación de valor.

La calidad tiene que ver con el cumplimiento del producto, a partir de los requisitos solicitados por el cliente y la adecuada respuesta del proveedor hacia las necesidades de éste. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, en la realidad este tipo de acercamientos para la incorporación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad, se encuentran reducidos al contacto mínimo para especificaciones sobre el producto entre cliente –vendedor y en donde la calidad de mejora continua en los procesos productivos llevan el aval, en base a la experiencia, de las áreas de ventas y de dirección general. No hay metas de calidad de mejora conjunta con sus clientes; la existencia de grupos de mejora continua, aunque se encuentran constituidos, no operan de manera regular; actividades de identificación y puesta en marcha de propuestas para mejorar la calidad, no son aplicables debido a deficiencias, carencias o inexistencias de mecanismos para su eficaz captura e implementación.

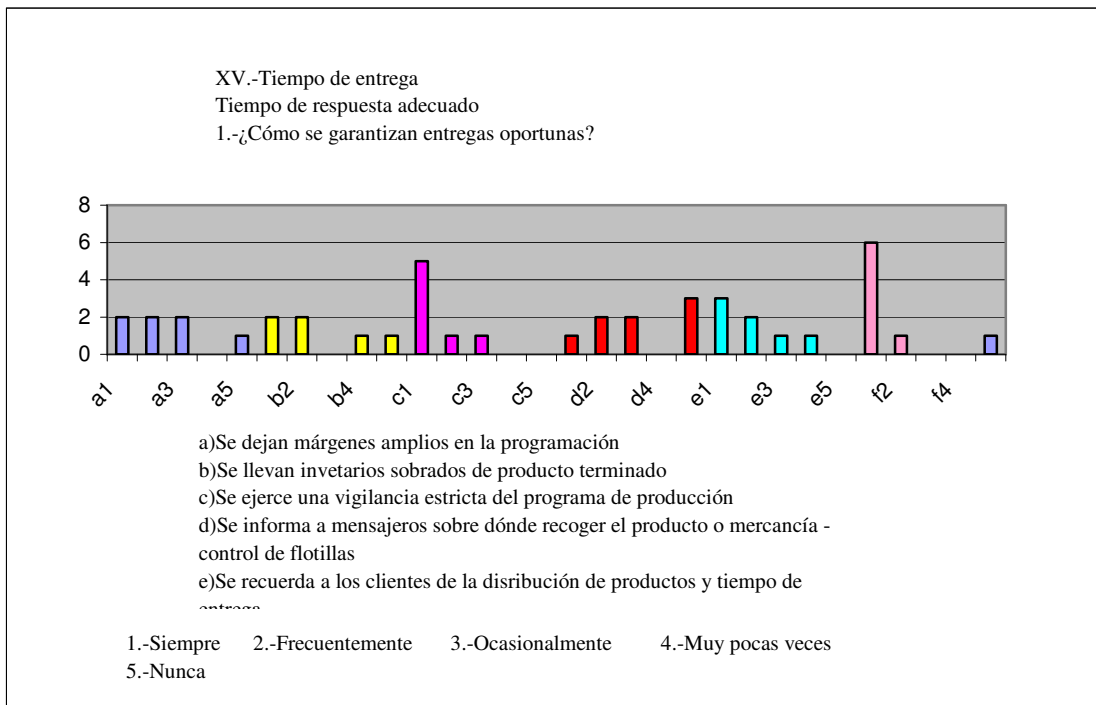
La mejora continua se realiza más tomando en cuenta el ciclo de vida del producto, para mantenerlo vigente hasta donde sea posible, más que responder a necesidades expresas de los clientes. Como ya se había comentado anteriormente, se trata de que se acepte el producto tal cual en el mercado por los consumidores.

Cabe recordar en este punto que la calidad ya no es sólo cumplir con las especificaciones (cantidad, calidad precio, condiciones de entrega y formas de pago) sino que es adecuarse al uso o mejora en la necesidad del cliente.

En términos generales, se aprecia una baja participación en la mayoría de los ítems tratados en este bloque y además en sentido de no aplicación y/o de muy baja participación.

**Desde este enfoque y atendiendo al atributo de participación el nivel de competitividad es de muy bajo nivel (E1)**

**Gráfico 49**

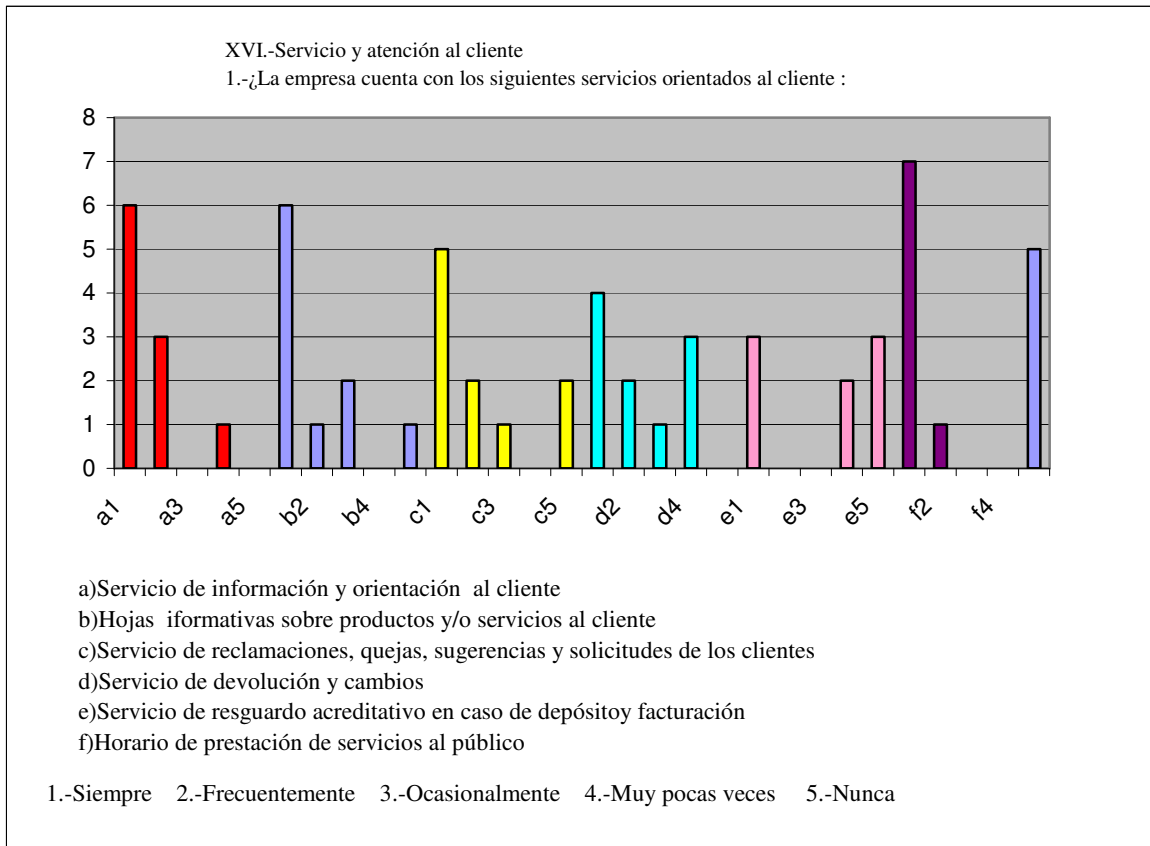


**Discusión: Bloque de tiempo de entrega**

El desempeño del factor “tiempo de entrega” es aceptable (E1), ya que los plazos de entrega son oportunos, dando respuesta así a las necesidades del cliente al ofrecerse un servicio puntual y eficiente, pues se cuenta con algún tipo de sistema de entrega de suministros que facilita información confiable acerca de datos, precios y rutas de entrega.

Mejorar la atención del cliente, reduciendo los tiempos de entrega en la tramitación y otorgamiento del servicio.

**Gráfica 50**



**Discusión: Bloque de servicio y atención al cliente**

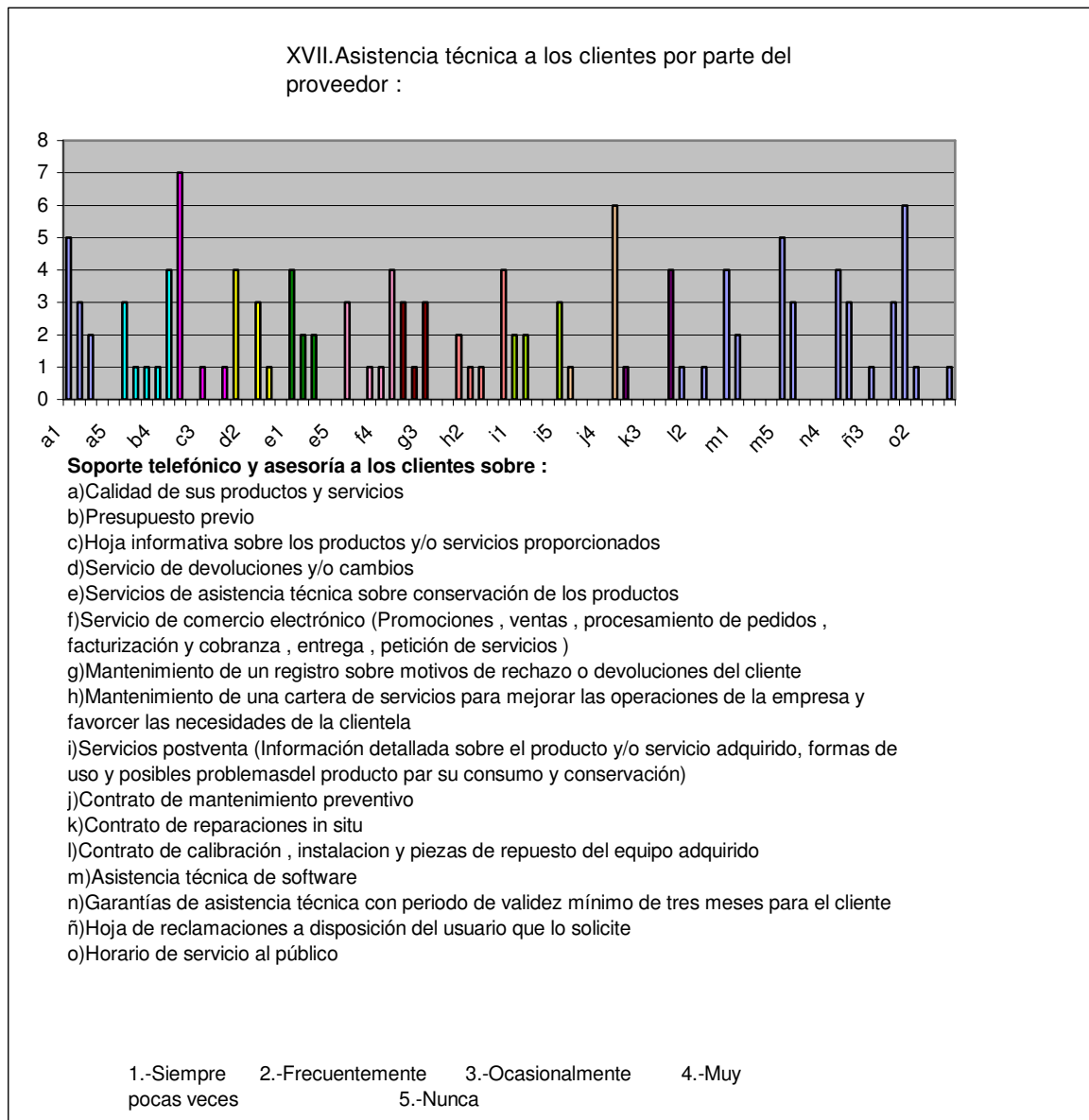
Existe en general una buena disposición de brindar servicio y atención al cliente en todo momento para la orientación sobre productos y servicios ofrecidos, así como de atender sus quejas, reclamaciones (rechazos o devoluciones) y sugerencias. Desde este punto de vista, existe claridad sobre la importancia de mantener una imagen de credibilidad y prestigio ante los clientes, contándose con un directorio para su localización y prefiriéndose un tipo de comunicación más de tipo personal que a través de un medio electrónico, como lo sería el Internet. Se cuenta con personal responsable para el seguimiento y la atención del cliente; sus opiniones o sugerencias son registradas y tomadas en consideración para el mejoramiento de los servicios, al menos en la actividad de mejoramiento e imagen de la firma.

En relación a la respuesta de la empresa proveedora sobre incorporar a los procesos productivos las expectativas o necesidades del cliente, la respuesta es, como norma generalizada, la de lograr, más bien la aceptación de sus productos, en las que ya se conocen de antemano las necesidades de éstos, que el de estar incorporando o modificando cada vez que hay demandas o necesidades expresas por los propios clientes.

El personal encargado de llevar a cabo modificaciones, lo hace cuando se puede, más que apegado a un programa de mejora continua de carácter ordinario.

**Al margen de estas últimas consideraciones la tendencia por incidencia total en las opiniones de los participantes para este bloque es de es de aceptable a buen desempeño competitivo (EII a EIII).**

**Gráfico 51**



**Discusión: Bloque de asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor**

Tomando en consideración la variable de mayor frecuencia de incidencias en el factor de asistencia técnica, se observa, una amplia aceptación por satisfacer y dar apoyo puntual mediante información disponible sobre los productos y servicios proporcionados así como de los horarios para su atención, **obteniendo un nivel (EII) de competitividad.**

## 7.2.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (2B)

### Cadena de Valor de la Empresa Proveedora: (Poder de negociación de los proveedores)

#### 1 Estrategia de Relación en Red Cliente – Proveedor

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Se deben identificar estrategias de liderazgo en costos bajos apoyadas en la dimensión de productividad (ligada a la tecnología, a las economías de escala, a la curva de la experiencia; a las de carácter financiero por almacenamiento y por sustitución de proveedores extranjeros por nacionales), por aprovechamiento de competencias y capacidades especializadas, por transmisión de conocimientos y cumplimiento eficiente de recursos (aprovisionamiento de insumos y materiales).
- En la determinación de razones por las cuales habría interés por el desarrollo de redes de proveeduría, destaca nuevamente el factor de costos como un elemento importante de capitalización de la empresa, mediante mejoras en los procesos operativos, pero también mediante la conexión de proveedores y socios del negocio al proceso operativo “de trabajo conjunto” para introducción de mejoras, para innovación, para la certificación de productos, e incluso para el intercambio de conocimientos y experiencias entre otros.

##### **Debilidades:**

- En la relación de proveeduría estratégica, la transmisión de conocimientos, tiene un peso irrelevante en la relación conjunta cliente – proveedor, la cual se limita a lo estrictamente lineal compra – venta, sin ir más allá en posibilidades y oportunidades.

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- En la identificación de factores que beneficien su relación de proveeduría con alto valor agregado, se visualizan oportunidades de todo tipo para maximizar el potencial del negocio y para un crecimiento sostenido con aumento de valor en el mercado (efectividad operativa) y de logro de ventajas competitivas [costos bajos, diferenciación (calidad, precio, tiempo de entrega, servicio y asistencia técnica) y de segmentación de mercado para optimizar recursos]. Desde este enfoque quedan reconocidos estos beneficios en la relación cliente - proveedor, se estén o no aplicando a su realidad cotidiana.

#### II. Gestión y Estrategias Asociativas:

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Se dispone de mecanismos corporativos (cámaras y asociaciones) en las que existe el interés de participación en proyectos de penetración conjunta para la venta de sus productos y/o servicios, como sería el caso de ferias y exposiciones, como marco de encuentro de negocios, aunque son de tipo temporal.

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- No se cuenta con los procesos y estrategias asociativas para su posicionamiento y crecimiento en el mercado, ni tampoco las promueve, por ser estructuras eminentemente patrimonialistas, de inversión de su capital privado.

#### 111. Alianzas comerciales

Participación en negocios conjuntos con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios

#### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- No existe un fuerte interés en establecer alianzas para trabajo en red productiva, el tipo de asociacionismo en el cual hay un interés concreto en participar es el de la defensa de sus intereses a problemas comunes, a través de las cámaras y asociaciones del ramo. Se reconocen como ventajas deseables para el trabajo en red, las posibilidades de comercializar sus productos en mercados que demanden volúmenes de alta producción; en la profesionalización de la gestión empresarial, y como ya se ha venido remarcando, hay un especial interés en el abatimiento de costos de los insumos, al acceder a descuentos por la compra de grandes volúmenes y por ende en el aumento de utilidades. Reconociéndose también que este tipo de estrategias participativas se encuentran orientadas de manera esporádica a las necesidades y demandas de sus integrantes.

#### **IV Posicionamiento**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Al no contar con estrategias que le permitan posicionamiento en el mercado, así como la potenciación de su capacidad competitiva, la vulnerabilidad de la empresa para hacer frente a sus competidores actuales y potenciales se incrementa poniendo en riesgo la permanencia de la organización en el largo plazo, al no poder desarrollar ventajas competitivas mediante mejoras permanentes como las planteadas en los ítems propuestos, que garanticen la efectividad de los procesos, así como de la búsqueda de una posición estratégica singular del mercado.

#### **V. Estructura de la relación en red entre las empresas:**

##### **Redes horizontales**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- No hay una directriz formal y comprometida en el trabajo de formación de redes asociativas empresariales para el desarrollo de las mismas y el de su entorno. No hay disponibilidad seria, ni asignación de recursos financieros puntuales para su promoción y posterior instalación, por parte de los liderazgos establecidos para llevar a cabo trabajos conjuntos en el terreno de los encadenamientos productivos.

#### **VI.-Economía de escala y poder de negociación**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Llevar la actividad productiva a niveles de economía de escala con poder de negociación, es todavía una utopía, en la medida de que no hay o se propicien las condiciones necesarias y suficientes, de carácter macro y micro económicas, que les permitan a las unidades de negocios destinar recursos, de manera sostenida, para invertir en procesos de articulación, para adquisición de recursos: humanos capacitados, de materiales y equipo idóneos, de investigación y desarrollo acordes a su realidad y de adquisición de servicios que impulsen y garanticen crecimiento y desarrollo industrial.

#### **VII.-Nivel de permanencia**

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Con respecto al nivel de cohesión y durabilidad que la empresa demanda para cubrir sus necesidades de actividad y permanencia en el mercado, en la mayoría de los casos este concepto *no aplica*, o en la realidad, se da bajo una forma de asociación de negocios de baja cohesión y de escasa permanencia, son los grupos de empresas que se asocian para un determinado evento y pasado el cual se disuelve, sin embargo como expectativa es mantenida como deseable y funcional.

## **VIII.-Recursos Humanos, capitalización y de transferencia de conocimientos**

### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Se identifican como factores primordiales de potenciación para tener efectividad operativa: el desarrollo e innovación tecnológica, seguido por el de generación de un proceso de especialización y coordinación productiva y en igual grado de importancia, el de acceso a la experiencia de otras empresas y a su red de contactos.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- La oportunidad de acceso o de disponibilidad para contar con apoyos de carácter institucional que existen para las PYMES (en materia de financiamiento, comercio exterior, desarrollo y tecnología, y capacitación, consultoría, formación empresarial), tanto en el sector público como en el privado aún ocupan un lugar de incipiente conocimiento entre las empresas. Lo cual las limita para llevar a cabo trabajos de identificación de factores que pudieran potenciar más su capacidad competitiva y de aprendizaje dentro de una red, creando oportunidades futuras para nuevos productos y de mercadeo. Actividades que no son llevadas a cabo porque las necesidades están orientadas a satisfacer principalmente necesidades actuales y de corto plazo, sin que se cuente tampoco con personal capacitado para llevar de manera metódica y sistemática proyectos de mejora continua, y no haciéndolo sólo de manera ocasional en casos específicos

## **IX Conocimiento del mercado**

Reconocimiento de las expectativas de los clientes y la forma en que los productos las satisfacen.

### **Fortalezas: estrategia defensiva(FA)**

- Se tiene conocimiento del mercado, básicamente, a través del registro y sondeo de las preferencias y necesidades que tienen los principales clientes a través de su experiencia y demanda de los productos; de sus expectativas de mejora sobre su diseño y características del producto y/o servicio, así como de los canales de distribución que más se ajustan a la expectativas de la clientela, ya que no hay selección de mercado meta en específico.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Una vez determinadas todos estos aspectos anteriores, la estrategia a seguir es procurar que se conozcan y acepten los productos tal cuales los concibe y desarrolla la empresa, incorporando en éstos, de manera eventual procesos de mejora continua. Al respecto, cabe recordar que sólo se desarrollan ventajas competitivas mediante mejoras permanentes en la efectividad de los procesos (efectividad operativa y posicionamiento estratégico).

## **X.-Segmentación del mercado**

Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales

### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- Para efecto de nuestro estudio el factor costos ocupa un lugar importante en la determinación de la estrategia de la ventaja competitiva, pues constituye un elemento importante de capitalización de la empresa al tomar en cuenta aspectos tales como: los límites geográficos del mercado de la empresa, la localización de sus instalaciones productivas y las fuentes de sus materias primas, así como la determinación de su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado a partir del análisis de costos de la comercialización en cada caso.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- En lo referente a la decisión de la **cobertura de niveles socioeconómicos (demográfica)**, el tipo de segmentación que se hace corresponde a una estrategia de mercado masivo, en donde la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Respondiendo al tipo de producto que se hace por selección natural por la población demandante. Prefiriéndose aquellos sectores más propensos a reconocer las ventajas competitivas de la empresa (precio, calidad, servicio, atención, higiene, imagen, entre otras).

### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Con la segmentación de mercados se generan nuevas oportunidades de crecimiento al obtenerse una ventaja competitiva al minimizar costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad; en el diseño del producto a elaborar (que faciliten la producción) y la colocación de precios bajos para obtener participación en el mercado (posicionamiento).

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, para lograr posicionamiento, esto es, diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor.

## **XI.-Desarrollo del Producto**

Respuesta a necesidades del cliente incorporación de criterios y elementos para hacer más apto el producto para satisfacer las necesidades y deseos del cliente

### **Fortalezas: estrategia defensiva (FA)**

- En la selección de criterios para el desarrollo de nuevos productos, se parte del conocimiento previo adquirido mediante el método de observación minuciosa del mercado, más que en estudios de carácter técnico mercado lógicos, a excepción de la realización de sondeos entre los principales compradores sobre los deseos y necesidades del cliente. Se parte de un conocimiento sobre las características valoradas por el cliente y se saben las formas en que el producto puede ser mejorado para la satisfacción del cliente. Participando en este esfuerzo según declaraciones de los entrevistados, de manera preponderante, las áreas de mercadotecnia e investigación, ventas y producción.

### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- En la relación cliente- proveedor es necesario facilitar el conocimiento y estimular la circulación de información entre ambos agentes económicos para determinar de manera objetiva las necesidades de uno y los criterios de aportación del otro, a fin de precisar beneficios esperados del trabajo en común, lo que facilita el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y la aportación de valor agregado, pues se conocen las necesidades del cliente, los requerimientos para el desarrollo producto y la coordinación de las áreas operativas correspondientes, las capacidades productivas de la planta, el nivel de tecnología necesario para afrontar la situación, así como de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias del proveedor.

## **XII.-Capacidad interna para el diseño**

Instancias y organización para la realización de la función de diseño y desarrollo de productos.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Aunque la empresa proveedora cuenta con las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de productos requeridos en el mercado, hay que señalar que el desnivel se encuentra al no considerar los aportes provenientes de otros agentes externos a la empresa de manera más directa, involucrada, comprometida y participativa y no de manera marginal como se acostumbra.



### **XIII.-Precios**

#### **Reconocimiento de factores que deben tomarse en cuenta para la determinación de los precios**

##### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- En la determinación de los precios, las listas y las condiciones de venta de la competencia constituyen un parámetro importante en la determinación y fijación de los precios. Otro de los elementos esenciales está relacionado con los costos y el valor de mercado por cada tipo de producto elaborado, como base de estrategia y crecimiento, al minimizar gastos y optimizar recursos, entre ellos los insumos principales como materia prima, salarios, fuerza de venta y publicidad, servicios, entre otros. En el proceso de toma de decisiones sobre la fijación de los precios se siguen dos tipos de políticas: ajustar el precio cada vez que los incrementos de costos rebasan cierto porcentaje y el de mantenerlos fijos mientras sean rentables.

#### **Políticas de precios**

##### **Criterios para la elaboración, puesta en vigor y cambio de precios**

##### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- Notificación por escrito a los clientes de las modificaciones en el precio por cambios en los costos de los insumos.
- Edición de los cambios efectuados en las listas de precios que circulan por correo directo a todos los clientes.
- Dando a conocer también la aplicación de criterios o políticas, sobre cambios de precios, en el sentido de mantenerlos, conservarlos o mejorarlos mientras sean rentables y les permita posicionamiento en el mercado.
- La fijación de precios debe dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a reflejar adecuadamente la preferencia de los clientes, a que estos tengan un nivel adecuado de competitividad entre los competidores y que contribuyan a los objetivos financieros de la empresa, que estén ajustados a una realidad de mercado y que finalmente todo esto contribuya a mantener una posición del producto, junto con los otros elementos del marketing ( producto, promoción, y plaza; o bien producto, publicidad y distribución “posicionamiento”). Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación.

#### **Criterios relativos al impacto de los costos de los insumos sobre los precios / estrategia de crecimiento.**

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- La utilización de los índices (INPC) en la determinación de los precios de los productos, es un mecanismo que utiliza el Banco de México para seleccionar algunos productos y servicios y calcular el peso de cada uno en la construcción del INPC, a esto se le conoce como ponderación. La canasta básica tiende a actualizarse, a través de cambios en su ponderación o en la aparición o desaparición de algunos de sus componentes, debido a cambios tecnológicos, aparición de bienes y servicios, mejora en sus atributos físicos, o bien a la evolución del ingreso familiar y los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores. Por lo que resulta de importancia para las empresas entrevistadas, el tomar en cuenta este tipo de indicadores para el ajuste de los precios de sus productos.
- A través del posicionamiento estratégico en un mercado es como se garantizan beneficios para la empresa: permanencia, ingresos reutilizables y crecimiento. Sin ingresos suficientes no puede haber

re inversión, la cual posibilita crecimiento productivo y generación de empleos de calidad. El objetivo de crecimiento mediante una estrategia de posicionamiento de precios es aumentar su participación en los mercados elegidos, mediante productos con mayores márgenes de ganancia.

#### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- En la determinación de ajuste a los precios a través de índices de precios (impacto de los costos en los insumos de los precios), el uso de esta herramienta es aún poco consultada, pues hay más preferencia en consultar las listas de precios y condiciones de ventas de la competencia

#### **XIV.-Calidad**

Participación de los clientes

Importación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad

#### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- La incorporación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad, se encuentran reducidos al contacto mínimo para especificaciones sobre el producto entre cliente –vendedor, y en donde la calidad de mejora continua en los procesos productivos llevan solamente el aval, en base a la experiencia, de las áreas de ventas y de dirección general. No hay metas de calidad de mejora continua conjuntamente con sus clientes; la existencia de grupos de mejora continua, aunque se encuentran constituidos, no operan de manera regular; actividades de identificación y puesta en marcha de propuestas para mejorar la calidad, no son aplicables debido a deficiencias, carencias o inexistencias de mecanismos para su eficaz captura e implementación.
- La mejora continua se realiza más tomando en cuenta el ciclo de vida del producto, para mantenerlo vigente hasta donde sea posible, más que responder a necesidades expresas de los clientes. Se trata de que se acepte el producto tal cual en el mercado por los consumidores.
- En términos generales, se aprecia una baja participación en la mayoría de los ítems tratados en este bloque y además en sentido de no aplicación y/o de muy baja participación.

#### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- La participación conjunta entre cliente –proveedor, en los programas de calidad, es de relevante importancia, pues se establecen consensos sobre los objetivos a lograr en materia de calidad, las directrices de acción a seguir y las aportaciones de acuerdo a sus propias necesidades, inquietudes y prioridades, a efecto de tomar decisiones bien fundamentadas que les ayuden a acrecentar productividad, al haber menos rechazos y devoluciones en las acciones de la empresa y competitividad, al hacer posible la diferenciación de sus productos y/o servicios mediante la agregación de valor.
- La calidad tiene que ver con el cumplimiento del producto, a partir de los requisitos solicitados por el cliente y la adecuada respuesta del proveedor hacia las necesidades de éste. Cabe recordar además que la calidad ya no es sólo cumplir con las especificaciones (cantidad, calidad precio, condiciones de entrega y formas de pago) sino que es adecuarse al uso o mejora en la necesidad del cliente.

#### **XV.-Tiempo de entrega**

**Tiempo de respuesta adecuado**

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- El desempeño del factor “tiempo de entrega” es satisfactorio ya que los plazos de entrega son oportunos, dando respuesta así a las necesidades del cliente al ofrecerse un servicio puntual y eficiente, pues se cuenta con algún tipo de sistema de entrega de suministros que facilita información confiable acerca de datos, precios y rutas de entrega. Mejorar la atención del cliente, reduciendo los tiempos de entrega en la tramitación y otorgamiento del servicio

## **XVI.-Servicio y atención al cliente**

Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)

- Existe en general una buena disposición de brindar servicio y atención al cliente en todo momento para la orientación sobre productos y servicios ofrecidos, así como de atender sus quejas, reclamaciones (rechazos o devoluciones) y sugerencias. Desde este punto de vista, existe claridad sobre la importancia de mantener una imagen de credibilidad y prestigio ante los clientes, contándose con un directorio para su localización y prefiriéndose un tipo de comunicación más de tipo personal que a través de un medio electrónico, como lo sería el Internet. Se cuenta con personal responsable para el seguimiento y la atención del cliente; sus opiniones o sugerencias son registradas y tomadas en consideración para el mejoramiento de los servicios, al menos en la actividad de mejoramiento e imagen de la firma.

### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- En relación a la respuesta de la empresa proveedora sobre incorporar a los procesos productivos las expectativas o necesidades del cliente, la respuesta es, como norma generalizada, la de lograr, más bien la aceptación de sus productos, en las que ya se conocen de antemano las necesidades de éstos, que el de estar incorporando o modificando cada vez que hay demandas o necesidades expresas por los propios clientes. El personal encargado de llevar a cabo modificaciones, lo hace cuando se puede, más que apegado a un programa de mejora continua de carácter ordinario.

## **XVII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor:**

Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)

- Se observa, una amplia aceptación por satisfacer y dar apoyo puntual mediante información disponible sobre los productos y servicios proporcionados así como de los horarios para su atención.

### 7.2.3 Resultados análisis cadena de valor de la empresa proveedora

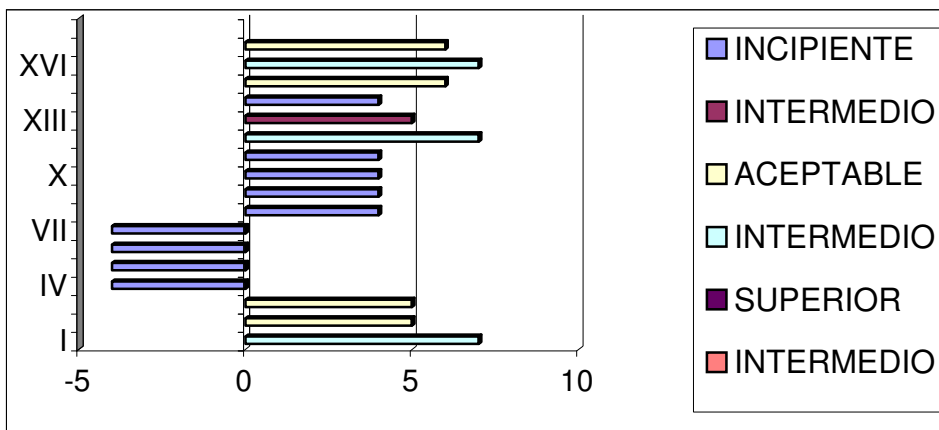
Tabla 36 de resultados

7.2.3 TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION EMPRESA PROVEEDORA (2 C)							
	INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
I				7			
II			5				
III			5				
IV	-4						
V	-4						
VI	-4						
VII	-4						
VIII	4						
IX	4						
X	4						
XI	4						
XII				7			
XIII		5					
XIV	4						
XV			6				
XVI				7			

Nivel de incipiente competitividad:  $50 / 16 = 3.12$

Gráfico 52

Resumen Análisis Evaluación Empresa Proveedor 2C



## 7.2.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO EMPRESA PROVEEDORA

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

### Análisis interno

**Cuadro 4**

<u>Análisis externo</u>	Diagnóstico de la empresa	
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	(FO) 9 Situaciones positivas $6 \times 9 = 54$ Estrategias ofensivas	(DO) 7 Situaciones inciertas $13 \times 7 = 91$ Estrategias de reorientación
Amenazas	(FA) 7 Situaciones inciertas $2 \times 7 = 14$ Estrategias defensivas	(DA) 5 Situaciones negativas $8 \times 5 = 40$ Estrategias de supervivencia

## 7.2.5 Análisis y discusión de los resultados empresa proveedora 2Cy 2D

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla resumen del Análisis de Evaluación para la Empresa Proveedora, este eslabón se ubica en una etapa de incipiente competitividad, en donde las situaciones favorables del entorno deben ser aprovechadas para corregir carencias o debilidades internas, las cuales aún son de consideración. Tomando como base tanto la tabla de la gráfica resumen anteriormente citada, como los resultados obtenidos en la Matriz de Impacto, se aprecia que las situaciones inciertas (91) y las negativas (40) se encuentran fuertemente enclavadas en el cuadrante de las debilidades. Sin embargo, a través de las estrategias de reorientación se percibe un desplazamiento importante hacia situaciones de mayor consistencia y de fortaleza., en donde están representadas las capacidades especiales (habilidades con que se cuenta para aprovechar los recursos existentes) de la empresa y su posición de privilegio frente a la competencia. Por lo que

este eslabón de la cadena demanda un plan de acción de mejoras y la adopción de estrategias más de carácter ofensivo (entrar en nuevos mercados, atender a grupos adicionales a los clientes, ampliación de la cartera de productos, diversificación de productos), apoyadas en sus fortalezas internas (estrategia defensivas: recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado).

De lo anterior se puede apreciar, que si bien la mayor carga de las situaciones que enfrentan las empresas entrevistadas se encuentran dentro de un estado de “incertidumbre”, también es notorio que están tratando de dirigirse hacia un mejoramiento o fortalecimiento de sus debilidades internas, es decir de aprovechar las situaciones positivas del entorno, para corregir carencias o debilidades al interior de la empresa.

Para mejorar la situación de este eslabón, las organizaciones que la integran deben partir de sus fortalezas y a través de sus capacidades positivas aprovechar las oportunidades que se le presenten. Para lo cual deben de establecer un programa de acciones específicas que las reorienten hacia el crecimiento de su mercado mediante una preparación o desarrollo adecuado de los recursos con los que cuentan, es decir, trabajar e invertir recursos en las áreas deficientes para poder aprovechar las oportunidades que se lleguen a presentar o que por impulso propio se generen, para obtener el máximo provecho de ellas.

Este eslabón presenta un panorama más de equilibrio y de control sobre los factores internos y externos de la empresa, ya que las estrategias de reorientación tienen como propósito mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece. Lo cual se evidencia, en el cuadrante de situaciones positivas(fortalezas), al corresponder como segunda fuerza dentro de la matriz de impacto, es decir, se están tratando de corregir las deficiencias a través de la utilización de sus capacidades positivas y a través de la aplicación de estrategias de carácter ofensivo, más que las de tipo defensivo.

### **Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad.

Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.



## **7.2.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO**

### **EMPRESA PROVEEDORA**



## 7.2.6 Plan de mejora estratégico

### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de la Empresa Proveedora: (Poder de negociación de los proveedores)

MATRIZ FODA	LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)	PLAN DE ACCION (El cómo ) toma de decisionesTACTICAS
<b>Identificación de Estrategias</b>	<b>Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva</b>	Programas que darán cobertura a las iniciativas planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuados para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.
<b>L Estrategia de Relación en Red Cliente - Proveedor</b>	<b>Factores que inciden en la relación de proveeduría estratégica:</b>	Diagnóstico de tamaño de la empresa, capacidad de inversión y aspectos tecnológicos, capital humano capacitado entre otros para determinar el nivel de liderazgo en costos en el que es más conveniente permanecer como puntero o como seguidor
<b>Estrategia de Liderazgo en Costos</b>	La selección de proveedores y su instalación en el entorno de la empresa cliente, se debe hacer en respuesta a una búsqueda de ventaja en costo, a fin de lograr optimización en esta actividad .	
<b>Estrategia de integración</b>	Establecimiento de relaciones de largo plazo, a fin de desarrollar entre ambos, capacidades tecnológicas y organizativas suficientes.	Adjudicación “avanzada ” de contratos ( es de ecir, que incluya también actividades de diseño y no se limite solo a se guir instrucciones de fabricación .
<b>Estrategia de crecimiento Interno</b>	Desarrollo de proveedores como una forma de mejorar la gestión y competitividad de la empresa cliente. (competencia y capacidad tecnológica).	Desarrollo de la cultura empresarial basado en la participación de todos los agentes sociales y económicos, así co mo su capacidad de vencer la resis tencia al cambio.
<b>Estrategia de posicionamiento</b>	Aprovechamiento de competencias y capacidades especializadas de los Proveedores: transmisión de conocimientos y experiencias mutuas, acceso a entrada a especificaciones técnicas, oportunidad de planes de mejora, oportunidad de reinversión, oportunidad de incremento de su facturación, capacidad de aprendizaje e innovación, reducción de inventarios y de costos financieros, entre otros para posicionamiento en el mercado	Propiciando cambio de mentalidad de los empresarios de las MIPYMES y creando lazos de confianza mutua. Fomento de cultura empresarial a través de talleres de planificación estratégica, a efecto de lograr potencialización en negocios conjuntos. La formación de una cultura empresarial enfocada al desarrollo de la competitividad, a través de la detección de necesidades en capacitación, asesoría y consultoría.

### II. Gestión y Estrategias asociativas:

#### 111. Alianzas comerciales

#### IV Posicionamiento

#### Estrategias de crecimiento y

<b>posicionamiento</b>	<p>Promover la participación en negocios asociativos, en proyectos de penetración conjunta para la venta de sus productos y/o servicio, así como para la defensa de sus intereses y solución a problemas comunes para el potenciamiento de capacidades competitivas (efectividad operativa y beneficios distintivos en el producto o servicio).</p>	<p>A través de mecanismos corporativos (cámaras y asociaciones de la industria) para la realización de negocios, como lo son actualmente las ferias y exposiciones gremiales.</p> <p>Reforzar contactos entre Cámaras y Asociaciones Empresariales.</p>
<b>V. Estructura de la relación en red entre las empresas</b> <b>Estrategia de integración</b> <b>Estrategia de crecimiento Interno</b>	<p>Promover directrices de carácter formal y de compromiso en el trabajo de impulso a la formación de redes empresariales para el desarrollo de las mismas y de su entorno.</p>	<p>Modernización de la gestión empresarial y en las estructuras directivas de las empresas, así como un cambio de mentalidad (capacidad de cambio) a una actitud que reciba de buen grado nuevas propuestas, en la manera de potenciar beneficios en negocios conjuntos para el desarrollo del negocio.</p> <p>Las MIPYMES quizás tengan que romper con algunas relaciones y crear nuevas para poder ofrecer series completas de soluciones al mercado, lo cual constituye una área de oportunidad.</p>
<b>VI.-Economía de escala y poder de negociación</b> <b>VII.-Nivel de permanencia cohesión y durabilidad</b> <b>Estrategia de integración</b>	<p>Participación en el aceleramiento de procesos de articulación, de acuerdo a necesidades empresariales, iniciando con actividades de carácter formativo e informativo sobre aspectos de integración.</p>	<p>Capacitación del capital humano en aspectos de planificación estratégica, gestión de cultura empresarial, actividades de distribución, misiones tecnológicas y/o comerciales, incubación de empresas, gerencia de proyectos, comités de exportación, entre otra.</p>
<b>VIII.-Recursos Humanos, capitalización y de transferencia de conocimientos</b> <b>Estrategia de generación de conocimiento y productividad de los recursos de la empresa.</b> <b>IX Conocimiento del mercado</b> <b>Estrategia de participación en el mercado</b>	<p>Potenciar capacidades de aprendizaje, creatividad e innovación tecnológica; capacidades de resolución de problemas; de implementación de proyectos, de actitudes y comportamientos, entre otras para el desarrollo de capacidades competitivas.</p> <p>Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores mediante la investigación de lo que piensan acerca de los productos o servicios ofrecidos, así como de escuchar sugerencias para introducir mejoras.</p> <p>Conocer el mercado para diferenciar los productos y para propiciar la diversificación de servicios relacionados con los productos y para tomar</p>	<p>Desarrollo del capital humano: adquisición de conocimientos y habilidades mediante capacitación y adiestramiento.</p> <p>Procesos que implica áreas de oportunidad presentes, para su potenciación mediante la mejora continua, y futuras para la creación de nuevos productos y de mercado.</p> <p>Mantener con los clientes una relación activa y permanente desde la concepción del producto y/o servicio hasta asegurar su plena satisfacción.</p>

<b>Estrategias de integración</b>	<p>decisiones de gestión.</p> <p>Promover conocimiento de oferta y calidad de productos, manteniendo esfuerzo en la promoción.</p> <p>Intensificación de programas de información y promoción.</p> <p>Apoyo a la inversión en redes comerciales.</p> <p>Ampliar participación en ferias con pabellón oficial, seminarios y misiones comerciales</p> <p>Necesidad de intensificar la promoción de marcas.</p> <p>Apoyo a planes individuales de promoción.</p>	<p>Mejorando la capacidad relacional con el cliente.</p> <p>Mejorando el conocimiento de los procesos decisionales de los clientes e identificando los centros de decisión.</p> <p>Soportando los procesos de toma de decisiones de carácter operativo en la relación con cliente y mercado.</p> <p>Soportando el proceso de reflexión estratégica, aportando inteligencia competitiva desde la base de un conocimiento compartido.</p>
<b>X.-Segmentación del mercado Estrategia de segmentación del mercado</b>	<p>Satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores diseñando los productos que se ofrecerán, a efecto de captar cada segmento de éste con diferentes tipos estrategias: en costos, en diferenciación o en segmentación de mercados a fin de optimizar los recursos de la empresa. (marketing hacia mercado meta)</p>	<p>Mediante técnicas de agrupamiento. La "agrupación " reúne clientes que poseen muy parecidas características de segmentación, en nichos homogéneos.</p> <p>Los métodos de agrupación se valen de programas computarizados para efectuara el proceso.</p>
<b>Estrategia de rentabilidad</b>	<p>Enfoque de las necesidades de acuerdo a un segmento de mercado, a un Segmento de la línea del producto, o a un mercado geográfico.</p> <p>Optimizar los recursos financieros de la empresa, a través de una adecuada aplicación de costos de comercialización al segmentar el mercado meta de acuerdo a diversas variables (geográficas, demográficas, psicográficas , entre otras).</p>	<p>Se logra mediante diferenciación o ventaja de costo , o ambos, pero únicamente con respecto al segmento elegido.</p> <p>Obteniendo alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel de mercado total.</p> <p>Seleccionando el mercado meta: evaluando el atractivo de cada segmento y seleccionando uno o más segmentos del mercado.</p> <p>Posicionando el producto, marca o servicio en la mente de los consumidores</p>
<b>XI.-Desarrollo del Producto XII.-Capacidad interna para el diseño Estrategia de marketing ( de crecimiento intensivo)</b>	<p>Facilitar el conocimiento y estimular la circulación de información entre ambos agentes económicos (cliente - proveedor) para determinar de manera objetiva las necesidades de uno y los criterios de aportación del otro, a fin de precisar beneficios esperados del trabajo en común, lo que facilita el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y la aportación de valor agregado.</p>	<p>Diagnosticar capacidades de la planta productiva, nivel de tecnología y conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias del proveedor , experiencias del proveedor, a efecto de responder a las preferencias , necesidades o expectativas del cliente.</p>

<b>Estrategia de posicionamiento</b>	Adaptación de las preferencias del consumidor en el desarrollo del producto, incorporando características valoradas por el cliente en colaboración estrecha con el proveedor.	Coordinación del trabajo en común de las áreas operativas de ventas, producción, mercadotecnia e investigación en el mejoramiento o innovación (diseño o diferenciación) del producto y / o servicio requerido por el cliente.
<b>XIII.-Precios</b>		
Determinación del costo de producir, distribuir y vender el producto, en el que se incluya un rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo invertido, mediante el conocimiento de la estructura de la demanda de los clientes, la función de costos y los precios de la competencia para la fijación del precio.	Obtener información relevante para la fijación de precios mediante: acciones directas de recolección con clientes representativos del sector, a través de la información de los vendedores, a través de las listas de precios y condiciones de venta de la competencia, intercambio de datos con los competidores más representativos, análisis de los precios de los principales insumos como materia prima y salarios, relación de costos de la misma empresa y el valor de mercado de cada producto, ajustes de precios por incremento, entre otros.	
<b>XIV.-Calidad</b>	Consideración del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad del producto y de los servicios ofrecidos.	Relacionar a la organización con el entorno a través del marketing a efecto de conocer las necesidades del cliente para poder satisfacerlo y para evaluar la calidad real que se está dando.
<b>XV.-Tiempo de entrega</b>	Participación conjunta entre cliente –proveedor, en los programas de calidad por el establecimiento de consensos sobre los objetivos a lograr en materia de calidad.	La valoración de la calidad se realiza justamente cuando se está entregando el servicio, mediante la percepción que tiene el cliente por el servicio recibido.
<b>XVI.-Servicio y atención al cliente</b>	Adecuarse al uso o mejor en las necesidades del cliente, ya que la calidad tiene que ver con el cumplimiento del producto, a partir de los requisitos solicitados por el cliente y la adecuada respuesta del proveedor hacia las necesidades de este.	Cuando la expectativa se excede, la calidad es excepcional, cuando la expectativa se cumple, la calidad es satisfactoria, sin embargo, si las expectativas no se cumplen, la calidad es inaceptable.
<b>XVII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor</b>	Adecuarse al uso o mejor en las necesidades del cliente, ya que la calidad tiene que ver con el cumplimiento del producto, a partir de los requisitos solicitados por el cliente y la adecuada respuesta del proveedor hacia las necesidades de este.	Evaluar la calidad del producto o servicio a través de las siguientes dimensiones percibidas por el cliente: Confiable: Es la habilidad para desempeñar el servicio prometido con seriedad y exactamente. El servicio es completado a tiempo, de la misma manera y sin errores cada vez Sensibilidad: Es el deseo de ayudar al cliente y proveer una pronta respuesta. Seguridad: Se refiere al conocimiento y cortesía de los empleados, Así como su
<b>Estrategia de productividad en los recursos de la empresa (efectividad operativa)</b>	Adecuarse al uso o mejor en las necesidades del cliente, ya que la calidad tiene que ver con el cumplimiento del producto, a partir de los requisitos solicitados por el cliente y la adecuada respuesta del proveedor hacia las necesidades de este.	
<b>Estrategia de marketing</b>		

su habilidad para comunicar confianza y respeto.

Empatía : La provisión de atención al cliente individualizada y afectuosa .

La empatía incluye accesibilidad, sensibilidad y esfuerzo para entender las necesidades del cliente

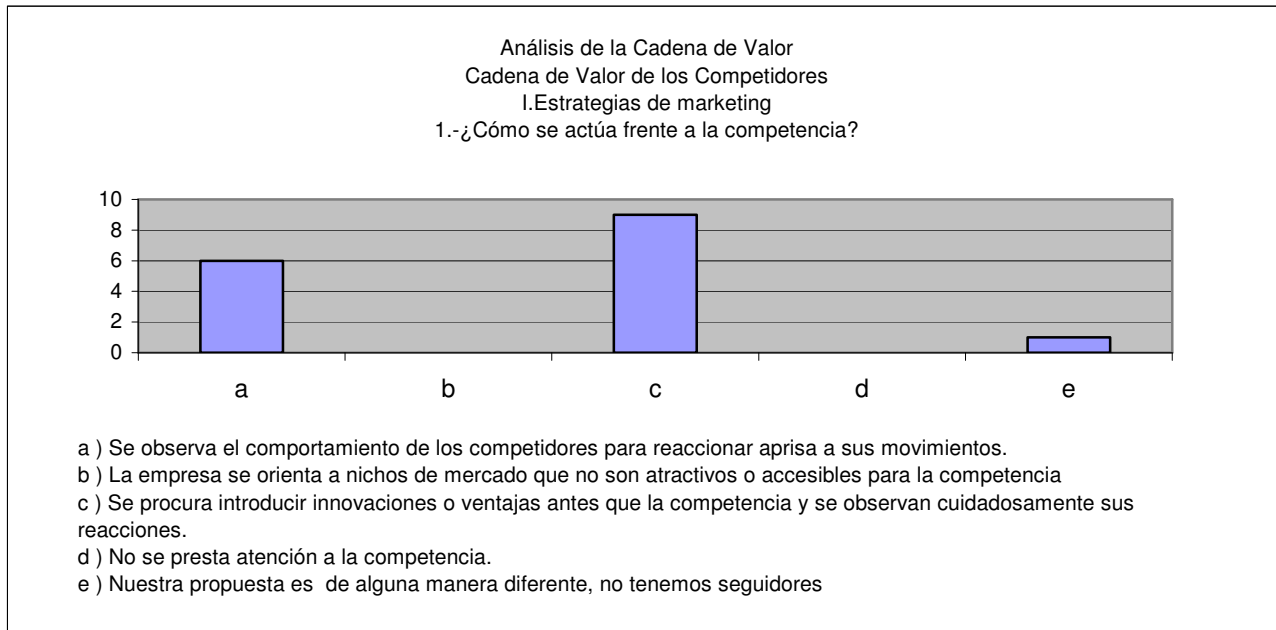
Tangibles: Es la apariencia física de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.

## 7. Discusión y resultados.

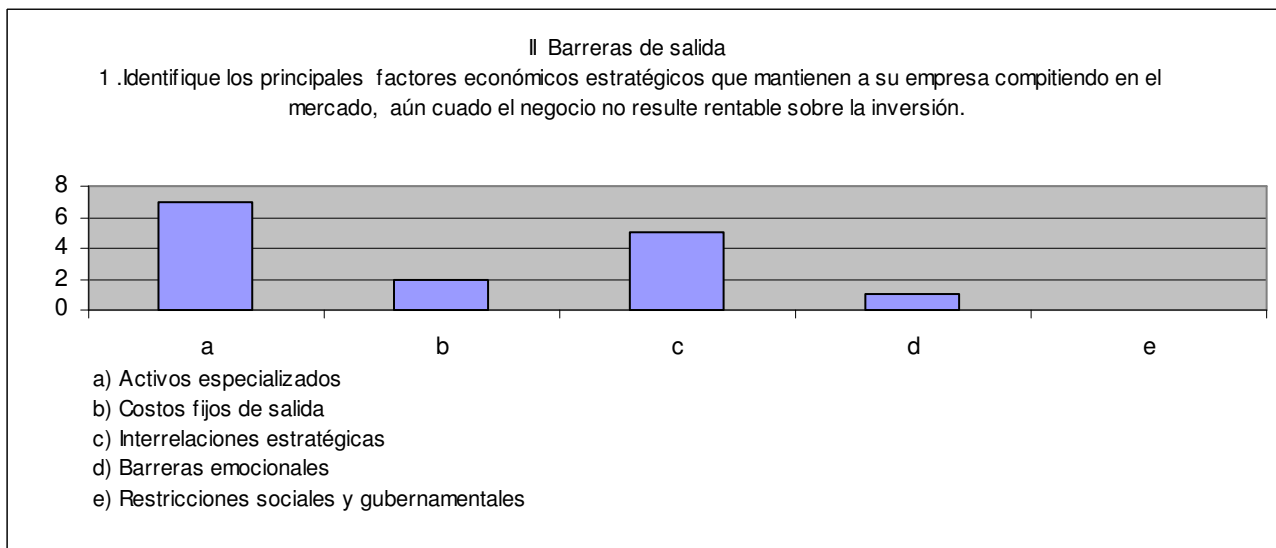
### 7.3 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.3.1 Análisis de la Cadena de Valor de los Competidores (3 A)

**Gráfico 53**



**Grafico 54**



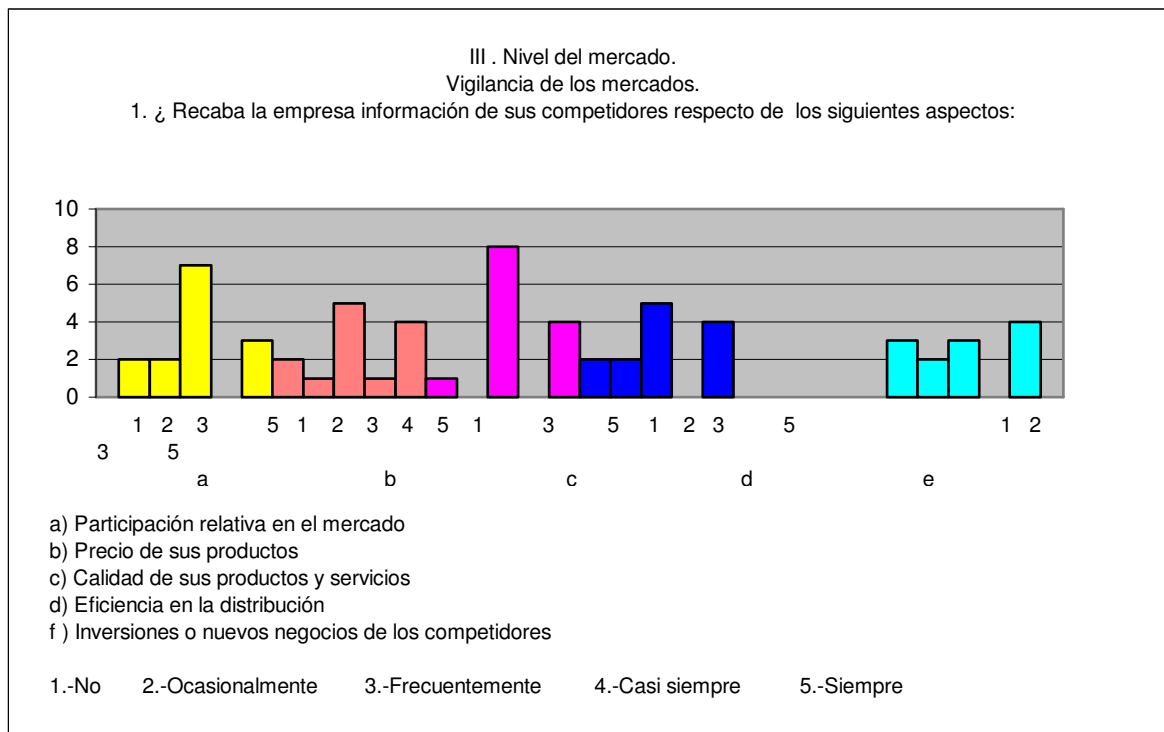
## **Discusión: Bloque de estrategias de marketing y barreras de entrada y salida**

Las empresas participantes en el estudio de manera preferencial eligen la estrategia de diferenciación, para lograr ventaja competitiva, mediante la introducción de innovaciones en su producto o servicios para crear algo que sea percibido en el mercado con “características únicas” o de “exclusividad”. También en la mayoría de los casos las empresas tienen identificados los elementos que las distinguen de sus competidores y que representan sus ventajas competitivas. En términos generales algunas formas de diferenciación son a través del diseño del producto, de la imagen de la marca, el avance tecnológico, el servicio de postventa y la cadena de distribuidores.

Las empresas distinguen como principales obstáculos la existencia de un gran número de competidores y en segundo término costos fijos elevados o de almacenamiento. A este respecto cabe mencionar que la diferenciación (percepción de exclusividad) impide a veces una alta participación en el mercado y como consecuencia costos de almacenaje implícitos al no disponer de una rotación adecuada de sus productos y/o servicios. De acuerdo con Porter (1985), sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por este tipo de estrategias de diferenciación, al contar con economías de escala y curva de experiencia, las cuales funcionan como barreras de entrada a nuevos competidores y productos sustitutos. Con respecto a las barreras de salida, se señala que entre los factores económicos estratégicos que mantienen a la empresa compitiendo en el mercado, aún cuando el negocio no resulte rentable sobre la inversión, están, entre las principales causas, los activos especializados y los factores de tipo emocional como las principales causas. Lo que coincide con la investigación realizada en donde los entrevistados señalan como causas principales de estas barreras de salida los activos especializados y en segundo término las interrelaciones estratégicas.

Por la actuación y participación activa de los participantes para penetrar en los mercados existentes, la manera de enfrentar a la competencia mediante el conocimiento e identificación de sus ventajas competitivas, de sus obstáculos en el mercado geográfico y el reconocimiento de impedimentos para su salida de éste, se les ubica en un **nivel de competitividad aceptable ( E II), tomando como base la incidencia total en las opiniones de los participantes.**

**Gráfico 55**



**Discusión: Bloque nivel del mercado  
Vigilancia de los mercados**

Los cambios que se están produciendo en las condiciones de competencia, están obligando a las empresas a definir sus estrategias de forma clara, a fin de contar con alguna expectativa de futuro.

Uno de los pasos más importantes en el desarrollo de las acciones tácticas, es el tener en cuenta una serie de técnicas e instrumentos de apoyo que pueden ser utilizados en la generación de ideas, tales como el método de observación, las fuentes de ideas, el análisis de los atributos, la libre asociación, la intuición, el enfoque analógico, la tormenta de ideas, entre otras; que les puede permitir aprovechar oportunidades, así como prevenir amenazas con anticipación, y también poder realizar un negocio rentable. Siendo la técnica de la observación, principalmente, seguida de la consulta a través de sus clientes y vendedores como se recaba de la manera más habitual, información respecto a los competidores por parte de los entrevistados.

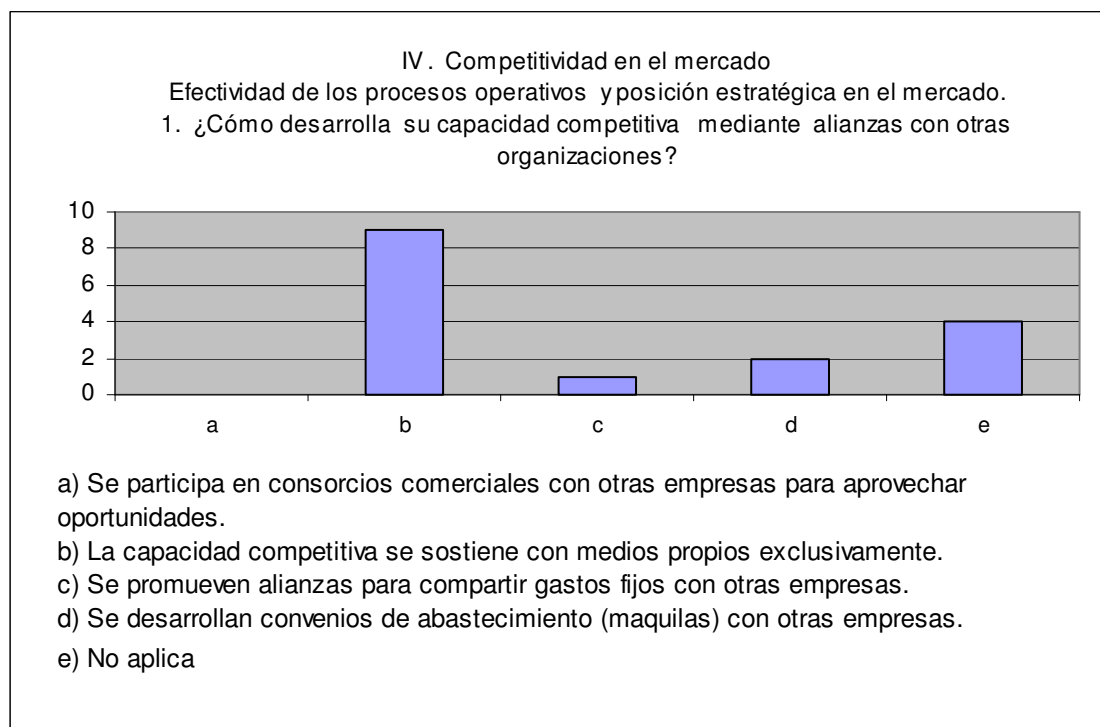
Es través de estas acciones tácticas que pueden identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios, entender como percibe el consumidor sus productos y servicios, en que tipo de competencia se encuentran, que restricciones políticas, legales y económicas se deben de afrontar, la capacidad de oferta y demanda de los productos, el nivel de participación en el mercado, la fijación de precios o fenómenos macroeconómicos como la inflación y la recesión, entre otros.

El registro que hacen de esta información de acuerdo a los resultados de la entrevista, lo llevan a cabo de una manera frecuente y sistemática en los tópicos que se evaluaron, destacando su interés en los aspectos de calidad de sus productos y servicios y el de su participación relativa en el mercado.

**Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes, se les ubica en un nivel de competitividad sobresaliente (E IV) en este rubro.**



**Gráfico 56**



### **Discusión: Bloque de competitividad en el mercado**

El desarrollo de la capacidad competitiva se encuentra ligada a un proceso de crecimiento; es decir, que las acciones se centran en el incremento de la participación en el mercado. En este sentido, los entrevistados manifiestan hacer un mayor uso (exclusivo) de sus propios recursos (de tipo patrimonial), sin tomar en consideración las posibilidades de otras alternativas (consorcios comerciales, alianzas para compartir gastos o conocimientos y/o convenios de abastecimiento de manera permanente y consistente que les permita reforzar su posición competitiva y posibilidades de incrementar la rentabilidad total de la empresa. Por lo que en este rubro por incidencia total en las opiniones de los participantes, se tiene un nivel de incipiente competitividad de (E I).

La pregunta 2 esta relacionada con el bloque de Vigilancia de los mercados, reafirmando también en esta ocasión, el interés por llevar a cabo actividades de observación y análisis sobre el comportamiento de los mercados de manera continua y significativa. Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes para este ítem en particular, se le ubica en un nivel de competitividad de incipiente a aceptable (E I a E II)

Las preguntas (3 y 4) están relacionadas con los objetivos de penetración de mercados, desarrollo de mercados y de desarrollo del producto. A través de estos dos ítems, respectivamente, se busca aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales; el incremento de la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos e incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, lo anterior se realiza preferentemente por medio del estudio de las ventajas y desventajas de los competidores y comparándolas con las propias. En segundo término, desarrollando productos o características de mayor valor y dando a conocer las diferencias. En lo referente a desarrollo del producto, realizan exploraciones de sondeo al mercado, en un rango de periodicidad sostenido y continuada.

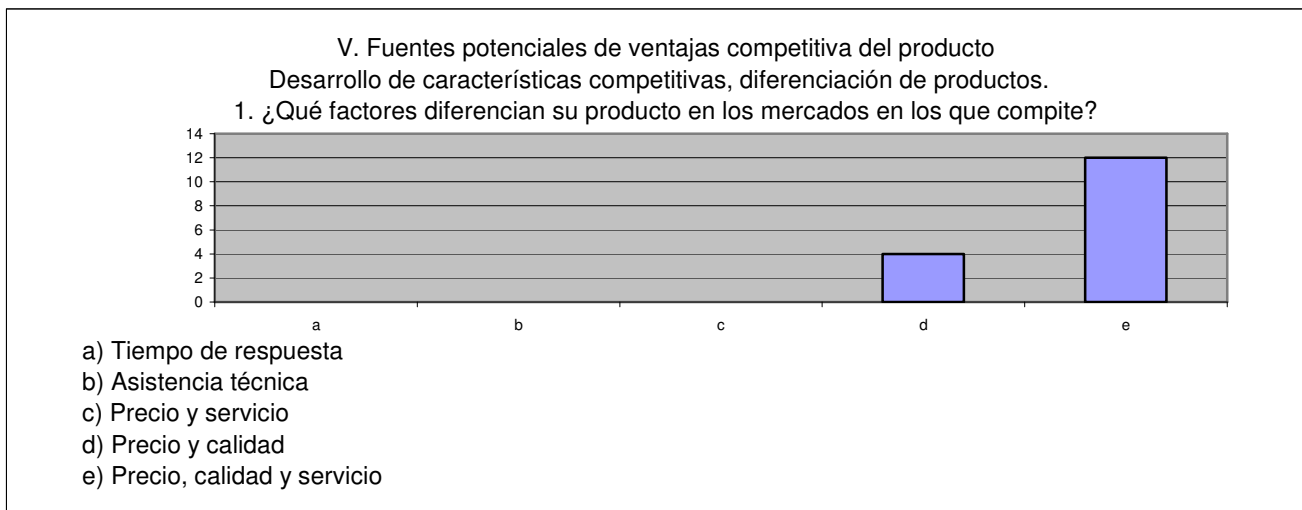
Para anticiparse a la competencia los entrevistados, como ya se expuso anteriormente, utilizan preferentemente el método de observación para identificar y registrar los patrones de comportamiento de la competencia, así como mediante la atención a los clientes en pro de identificar oportunidades de mejora. **Por los resultados obtenidos en este bloque de la pregunta 3 a la 5, se les ubica en un nivel de incipiente de competitividad (E 1) por incidencia total en las opiniones de los participantes.**

Comentarios:

*Jean – Jacques Lambin en las estrategias de marketing hace referencia a que la defensa de la posición en el mercado ante los competidores se consigue:*

- Mejorando el producto y reposicionándolos
- Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo)
- Reforzando la red de distribución.
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas.

**Gráfico 57**



**Discusión: Bloque de fuentes potenciales de ventajas competitivas del producto.**

Desarrollo de características competitivas, diferenciación de productos

Con respecto al desarrollo de características competitivas y diferenciación del producto, según un estudio de Porter, las áreas más sobresalientes que utilizan las organizaciones para obtener ventajas competitivas, son las siguientes:

1. Relaciones con los proveedores.
2. Servicios al cliente.
3. Diferenciación de servicios del producto.
4. Planeación de nuevos productos.
5. Costos.
6. Segmentación de mercados.

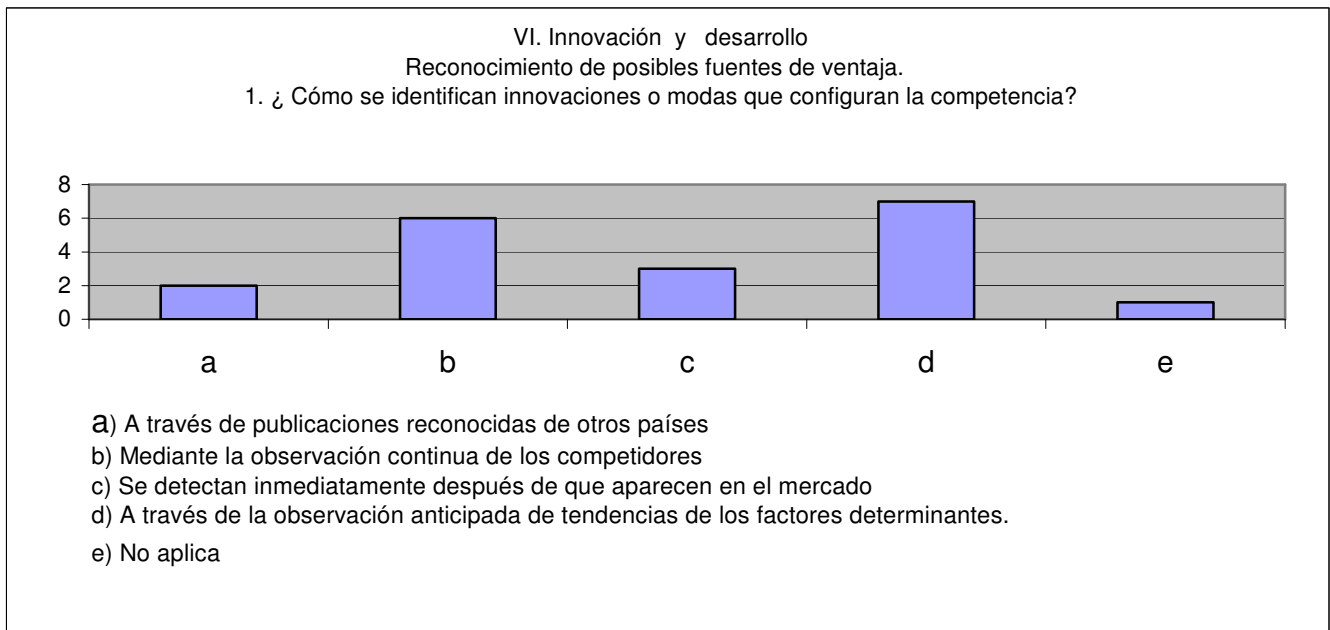
Al referirse al término ventaja competitiva, Porter la define como: “la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales.” (Porter, 1980, 46-64).

Para efectos de la presente investigación, los factores que más destacan, de acuerdo a lo señalado por los entrevistados, para diferenciar el producto de la firma con respecto a la competencia son: el precio, la calidad y el servicio por sobre las otras opciones. En lo relacionado a la selección de los productos en los que se buscarán ventajas competitivas, señalan también de manera preferencial, inclinarse por aquellos que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.

En la identificación de ventajas funcionales de los productos de la competencia, esta se realiza como ya se había comentado, mediante la observación y comparación entre las características propias de los productos de la empresa y los de la competencia, así como de allegarse de información mediante referencias de sus clientes y registrando la información mediante la elaboración de tablas comparativas de precios y condiciones de venta. Por último, la incorporación de mejoras en los procedimientos propios, basadas en el análisis de la competencia se efectúa desarrollando ventajas adicionales y seleccionando aquellas que tengan una mayor influencia sobre el volumen de ventas, a fin de obtener mejores nivel de ventas y mejor posición competitiva.

**Desde este enfoque por incidencia, no en el total, sino en cada una las preguntas del bloque se tiene un nivel de competitividad de incipiente a aceptable (El a ElI).**

**Gráfico 58**



### **Discusión: Bloque de innovación y desarrollo**

Las organizaciones, para garantizar el buen desempeño de sus misiones, requieren de información actualizada y veraz, tanto de sus condiciones internas como de su entorno. Como parte de la información externa requerida, se reconoce que es imprescindible conocer las características del sector en el que se desenvuelven y de las otras organizaciones que forman parte de su entorno, como lo son sus competidores. Quien posee información adecuada en el momento correcto, tiene una ventaja competitiva que puede marcar la diferencia. La información oportuna combinada con el ciclo de vida de los productos, la flexibilidad de la producción y el incremento de la velocidad de distribución, permiten aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

El conocimiento adquirido conforma lo que se conoce como “perfiles estratégicos” y que son elementos clave de la inteligencia empresarial. Para el análisis estratégico de la competencia se requiere de la elaboración de estos perfiles, como el instrumento a través del cual se trata de pronosticar qué hará la competencia, así como el

determinar las generalidades en su proceder. Con base a los resultados de la investigación esta información es recabada principalmente a través de la observación anticipada de las tendencias determinantes y en segundo lugar, también a través de la observación continua de lo que aparece en el mercado.

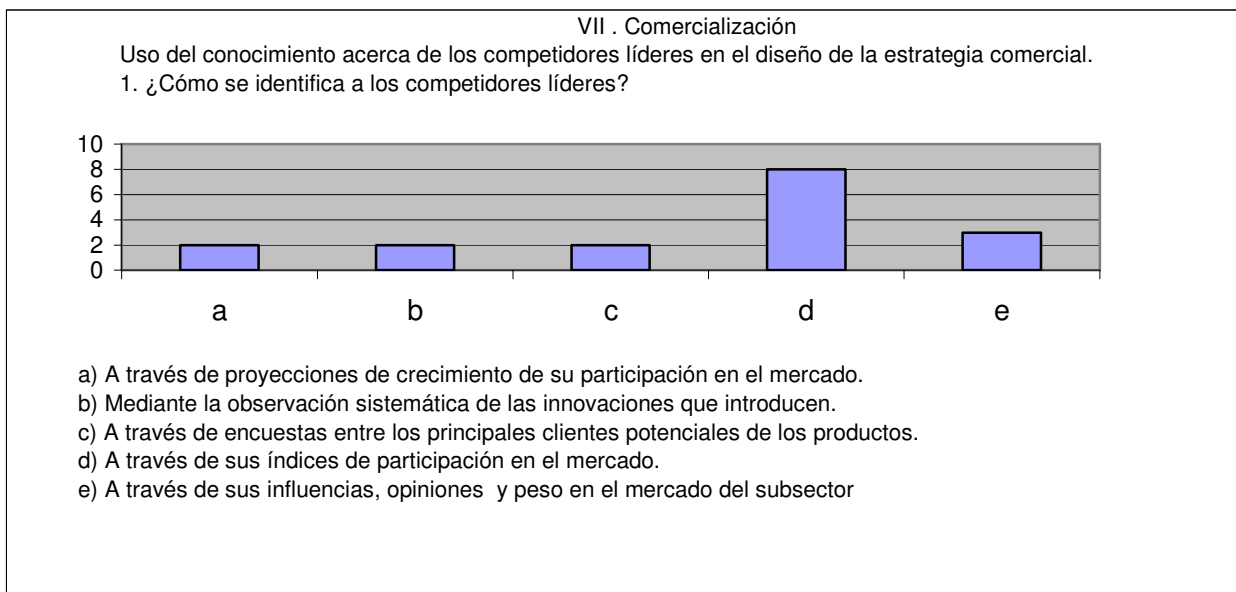
La observación del ambiente competitivo ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva. Siendo así como las empresas comienza a idear de una manera creativa como mejorar sus productos o servicios, que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

En lo referente a garantizar un flujo de constante de innovaciones para aumentar valor agregado, los entrevistados señalan contar con programas de mejora continua y en segundo término se mantienen acciones constantes de análisis de la experiencia de aplicación con los clientes sobre sus necesidades. Sin embargo, de acuerdo a Escorsa, innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar.

La innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante. (Escorsa, 1997, p. 19). El proceso de innovación implica cambios en la demanda de productos y servicios con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, además de generar un valor superior para el cliente y permitir reforzar su posición en el mercado. Esto es, se debe de ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva al ambiente competitivo que existe hoy en día mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

**Por lo que el bloque califica por atribuciones en cada particularidad, con un nivel de incipiente competitividad de (E1)**

**Gráfico 59**



**Discusión: Bloque de comercialización**

**Uso del conocimiento acerca de los competidores líderes en el diseño de la estrategia comercial.**

El conocimiento de la competencia implica analizar todo lo referente a ella (filosofía de gestión, comportamiento, actitudes, atención, entre otras), ya que para planear estrategias de mercadotecnia competitivas, con un alto coeficiente de eficiencia, una compañía debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella. A través de este análisis se trata de determinar en qué se aventaja a algunas y en cuales hay rezagos con respecto a otras. Así como determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de "conquistar" clientes potenciales a la compañía, es decir, quiénes son líderes, quiénes son retadores y finalmente quiénes son seguidores. El conocer a nuestros competidores nos otorga la posibilidad de determinar en qué estamos fallando y en qué estamos superando a los demás.

A este respecto los entrevistados identifican a los competidores líderes principalmente por los índices de participación en el mercado y en mucho menor grado a través de sus influencias, opiniones y peso en el mercado del subsector.

La formulación de estrategias y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Al respecto Kotler señala, "para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor: estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja estratégica lo más fuerte posible". Los resultados de la investigación indican que efectivamente los argumentos comerciales de la competencia se caracterizan por su fuerza de influencia y relevancia en el mercado, opinión vertida de manera principal por los entrevistados.

Con respecto a las estrategias de los competidores (en cuanto a calidad, mezcla del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) se valora el efecto de estas mediante la comparación de los puntos fuertes de la competencia con los resultados propios, para posteriormente tratar de mejorarlas. En este punto los entrevistados valoran el efecto de sus estrategias de comercialización mediante el registro y comparación con los volúmenes de ventas de manera preferencial. Incorporando los resultados mediante la estrategia comercial de introducción continua de mejoras en los productos y la atención a los clientes como primera instancia y mediante el reforzamiento de argumentos de venta, como segunda opción.

### **Por lo que el bloque califica por atribuciones en cada particularidad, con un nivel de incipiente competitividad de (El a EII )**

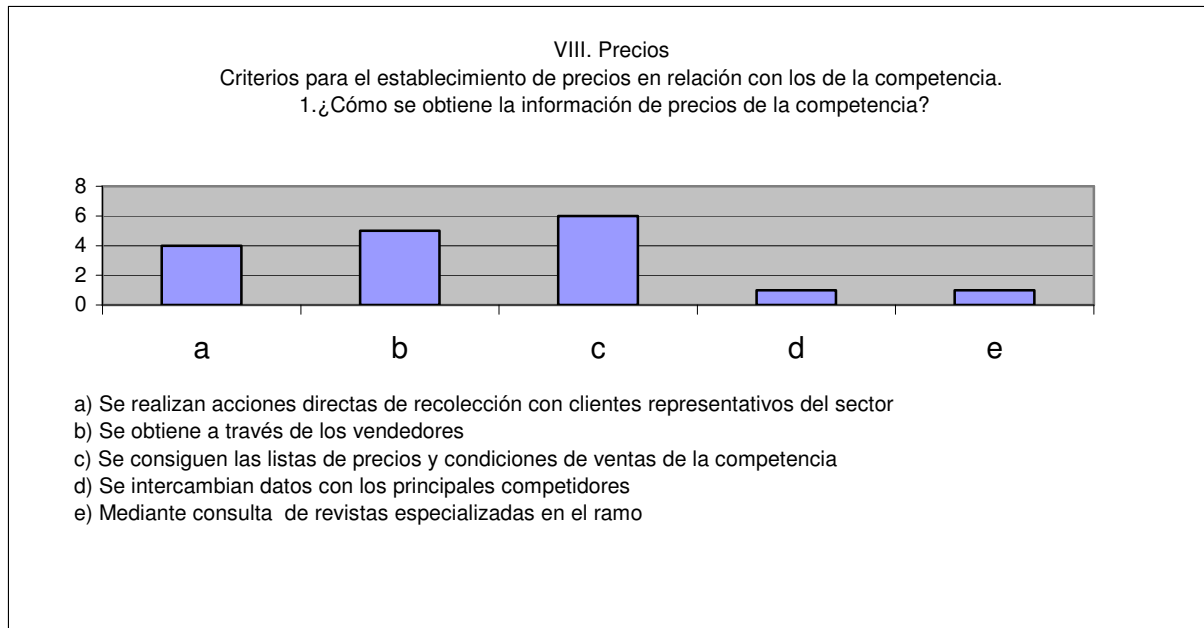
**Comentario:** Si se ha identificado que una compañía es la líder en el mercado, ésta debe estar siempre en constante vigilia ante cualquier amenaza existente ya que las otras empresas estarán siempre desafiando sus esfuerzos tratando de sacar provecho de sus debilidades. Para continuar por lo tanto en el tope, estas empresas pueden buscar nuevos consumidores, propender porque se aumente el uso de los productos que comercializan o realizar innovaciones constantes.

Si se determina que una empresa es la retadora del mercado, ésta puede atacar al líder para conseguir mayor parte del mismo o puede seguir en el juego de la competencia y no realizar ninguna estrategia. El riesgo por lo tanto es latente si se quiere retar al número 1 y sus estrategias deben estar enfocadas hacia las debilidades que presente la compañía líder.

En lo concerniente a argumentos comerciales de la competencia, los entrevistados en su mayoría, resaltan su importancia por la influencia y relevancia que tienen en el mercado.

Destacando que la manera de enfrentar a la competencia por mejores canales de distribución, esta relacionada a un programa integral que incluye financiamiento de inventario y apoyo publicitario de manera principal sobre las otras alternativas. Dicho programa es susceptible de desarrollarse de diferente forma según se trate de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Remarcándose la importancia de determinar en que zona deben redoblarse los esfuerzos; si se necesitan nuevos almacenes; si el medio de transporte es el adecuado; si se tiene la cobertura deseada, la penetración apropiada en los mercados existentes y en los nuevos, entre otros.

**Gráfico 60**



## Discusión: Bloque de precios

### 1. ¿Cómo se obtiene la información de precios de la competencia?

El papel del precio en la estrategia de marketing es determinante, contribuye decisivamente al posicionamiento de la marca, influye directamente en el nivel de la demanda y determina directamente la rentabilidad de la actividad empresarial. El análisis de los competidores para la obtención de información sobre sus precios no es fácil de completar, ya que es difícil obtener información acerca de ellos, sin embargo, una de las mejores formas de obtener información sobre estos, es observando su tendencia en:

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa.
- Porcentaje de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia.
- Mediante la compra de productos de la competencia, a fin de descubrir innovaciones y métodos nuevos para la empresa.

Para el análisis de los precios, costos y ofertas de la competencia, generalmente las empresas pueden enviar compradores de comparación para establecer el precio y evaluar las ofertas de los competidores; pueden adquirir listas de precios de los competidores y comprar el producto de éstos y analizarlo. Otra estrategia interesante es preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor. Para efectos de nuestra investigación, la forma en que se obtiene información de precios de la competencia, por parte de los entrevistados, en forma preferencial, es por conducto de las listas de precio y condiciones de venta de la competencia, continuando con las opiniones de los vendedores y por último realizando acciones directas con los clientes representativos del sector.

## **2. ¿Cómo se relacionan los cambios de precio de la empresa con los efectuados por los competidores?**

Los cambios de precio por la empresa pueden ser analizados por las reacciones de la competencia ante estas modificaciones. La reacción del competidor se puede estimar desde dos puntos de vista:

- Uno es suponer que el competidor responde en una forma determinada a los cambios de los precios. En este caso, es posible anticipar su reacción.
- El otro es suponer que trata cada cambio en los precios como un nuevo desafío y reacciona de acuerdo con su interés en sí mismo en esa época. En este caso, la compañía deberá definir en qué consiste el interés del competidor en sí mismo.
- Se debe investigar la situación financiera actual del competidor, junto con las ventas y capacidades recientes, lealtad del cliente y objetivos corporativos. Si el competidor tiene un objetivo de participación en el mercado, es probable que se ajuste al cambio de precios. Si tiene un objetivo de aumento de utilidades al máximo, puede reaccionar con algún otro frente estratégico, como incrementar el presupuesto publicitario, o mejorar la calidad del producto. El desafío es leer la mente del competidor al utilizar las fuentes de información internas o externas.
- Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado teniendo en consideración la estructura de costos del producto.

Por los resultados de la investigación efectuada, los entrevistados en mayor número, consideran que los precios se deben cambiar cada vez que es necesario, independientemente de lo que hagan los competidores. Estos cambios deben guardar coherencia externa, observando la realidad del mercado en cuanto a la capacidad de compra de los clientes y precios de la competencia. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, al igual que los estudios de precios a largo plazo, siendo estos tipos de información básicos para tomar decisiones sobre la fijación de precios.

## **3. ¿Qué criterios se usan para establecer comparaciones válidas entre los precios propios y los de la competencia?**

Los criterios que se siguen para fijar los precios son: costos, demanda y competencia. Dadas las tres "C" (el programa de demanda del consumidor, la función del costo y los precios de los competidores), le permiten a la empresa su posicionamiento en el mercado.

El procedimiento para fijar el precio, teniendo en cuenta tales criterios sería el siguiente:

- Establecimiento del costo total, por línea de producto y por canal de distribución
- Estimación de la posición del producto en cuanto a los factores cualitativos explicativos de la sensibilidad y en cuanto al valor percibido.
- Enumeración de los precios conocidos de la competencia, sobre todo los de los productos sustituibles (elasticidad del precio, es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- Establecimiento del precio base definitivo, teniendo en cuenta la consistencia con la estrategia de posicionamiento e imagen y los objetivos específicos para el producto

Para efecto de nuestro estudio los criterios usados para el establecimiento de comparaciones entre los precios propios y los de la competencia se encuentran relacionados con la elasticidad de la demanda. En este sentido, los entrevistados manifestaron en primer término, hacerlo procurando comparar productos similares entre los propios y los de los competidores. En segunda instancia mediante los criterios de costos, comprando precios de insumos en los mercados. Por lo consiguiente, es recomendable que al fijar el precio de venta no se utilice un solo criterio rígido de margen de utilidad igual para toda una línea de productos o de un mismo proveedor, se debe tener en cuenta otro tipo de factores como los de rotación, plazo, uso, exclusividad, similares, oportunidad, temporada y competencia, entre otras variables.

Cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de los precios, aunque siempre se debe tener un control lógico y razonable sobre los precios de la competencia, cada negocio debe definir las fechas y márgenes que aplicará a los productos que normalmente comercializa.

#### **4¿Cómo influyen los precios de los competidores en el diseño de los precios de la empresa?**

En mercados que se caracterizan por una gran homogeneidad del producto, la empresa tiene pocas opciones para enfrentar la reducción de precios de un competidor. La empresa debe buscar maneras de fomentar el aumento de su producto, pero si no puede encontrar ninguna, tendrá que enfrentar la reducción de precios. En los mercados de productos no homogéneos, una empresa tiene más libertad al reaccionar al cambio de precio de un competidor. Los compradores seleccionan al vendedor con base en múltiples consideraciones: servicio, calidad, confiabilidad y otros factores. Estos factores desensibilizan a los compradores a diferencias menores en los precios.

Ante los embates de precios de la competencia las empresas pueden reaccionar a su influencia de las siguientes maneras:

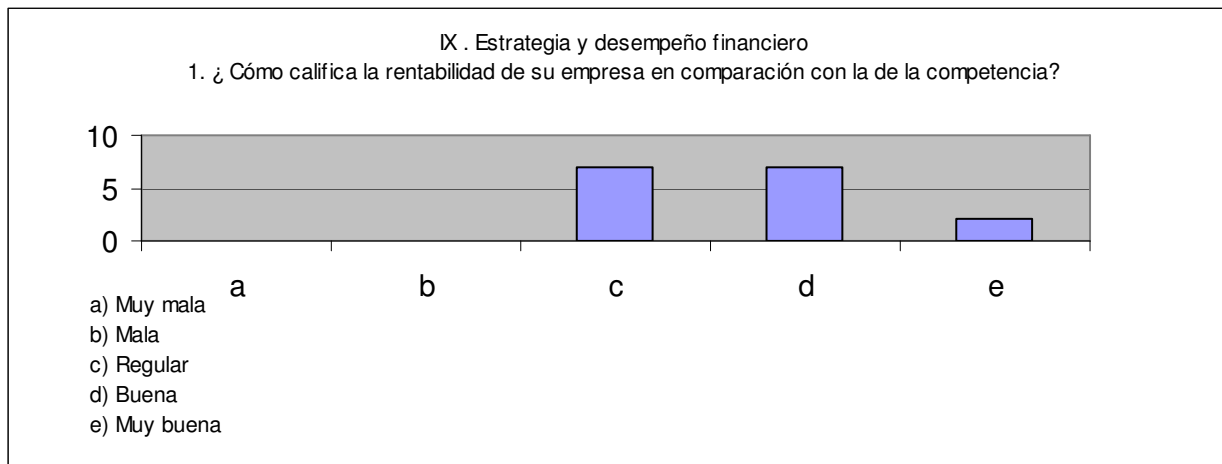
- Aumentando la calidad percibida: la empresa podría encontrar más económico mantener el precio e invertir fondos en mejorar su calidad percibida que reducir el precio y operar con un margen menor
- Reduciendo el precio: podría hacerlo porque sus costos disminuyen con el volumen, perdería participación en el mercado ya que éste es sensible al precio, y sería difícil recuperar la participación en el mercado una vez perdida.
- Aumentando el precio y aumentando la calidad: ofreciendo ventajas en características que justifiquen precios más altos.
- Lanzando líneas de combate con precio bajo: una de las mejores respuestas es agregar a la línea productos con precio más bajo o crear una marca separada con precio menor. Esto es necesario si el segmento del mercado particular que se pierde es sensible al precio, puesto que no responderá a argumentos de mayor calidad.
- Utilizando el precio para comunicar posicionamiento: Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Los resultados de la investigación indican que la manera en que se reacciona a la influencia de los precios de los competidores es utilizándolos como referencia para establecer precios congruentes con la imagen de la empresa y ofreciendo precios más ventajosos. A este respecto se hace hincapié en que cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de los precios, cada negocio debe definir las fechas y márgenes que aplicará a los productos que normalmente comercializa. Si la empresa tiene control sobre los precios podrá utilizar la capacidad de influir sobre los mismos para mejorar su posición individual.

**Por las características de incidencia total en las opiniones de los participantes, el bloque se ubica en un rango de aceptable nivel de competitividad (E II).**



## Gráfico 61



### Discusión: Bloque de estrategia y desempeño financiero

1. ¿Cómo califica la rentabilidad de su empresa en comparación con la de la competencia?
2. ¿Cómo es el nivel de salarios de su empresa comparado con el promedio de su industria?

Como ya habíamos mencionado, el precio determina directamente la rentabilidad de la actividad empresarial y la gestión financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad. Por su parte la ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costos.

En la gestión financiera, ésta se encuentra íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz, es la planeación financiera, el objetivo final de esta planeación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Para desarrollar un plan financiero explícito, la administración debe establecer ciertos elementos de política financiera de la empresa, los cuales son:

- I.- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.
- II.- El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa. Ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.
- III.- La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado pagar a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.
- IV.- La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continúa. Esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

Las decisiones que tome la empresa en estas cuatro áreas afectarán de un modo directo a su rentabilidad futura, a las necesidades de financiamiento externo y a las oportunidades de crecimiento. Tomando en consideración lo

anteriormente expuesto, las empresas entrevistadas de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, califican la rentabilidad de sus empresas dentro de un rango de “incipiente a aceptable ” desempeño financiero, en relación con la competencia. (EI-EII). En lo concerniente a la administración de su capital de trabajo, en específico el de sus salarios, consideran que están en un nivel equiparable al promedio de su industria y sólo por un punto de diferencia se encuentran opiniones de ser más altos al promedio.

### **3. ¿Cómo califica las siguientes relaciones en comparación con el promedio de su industria?**

Con respecto al grado de endeudamiento, una mayoría de entrevistados declara desconocer, con respecto al promedio de su industria, como está su situación. No obstante, el conocimiento del grado de endeudamiento de la empresa, es importante ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir muy negativamente, no sólo en los resultados, sino en la propia titularidad de la misma. En términos generales la relación deuda/recursos propios debe estar situada alrededor de un 50 o 60% de los primeros en relación a los segundos.

Con respecto a la rotación de inventarios y a la rotación de activos fijos, consideran que su relación es equiparable a la de la industria. Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes **este ítem se ubica en un nivel de productividad de (EI).**

## **7. 3.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (3 B)**

### **Cadena de Valor de los Competidores**

#### **I. Estrategias del Marketing y Barreras de entrada y salida**

##### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- Se procura introducir innovaciones o ventajas antes que la competencia y se observan cuidadosamente sus reacciones, se utiliza la estrategia de diferenciación para lograr ventaja competitiva y tener crecimiento.
- Las empresas sí tienen identificados los elementos que las distinguen de sus competidores y que representan sus ventajas competitivas, aunque no de manera documentada. (barreras de entrada)

##### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- Las empresas distinguen como principales obstáculos la existencia de un gran número de competidores y en segundo término costos fijos elevados o de almacenamiento.

##### **Oportunidades: estrategias de reorientación (DO)**

- La diferenciación (percepción de exclusividad) impide a veces una alta participación en el mercado y como consecuencia costos de almacenaje implícitos al no disponer de una rotación adecuada de sus productos y/o servicios.

##### **Fortalezas: estrategias defensivas (FA)**

- Los principales factores económicos estratégicos que mantienen a la empresa compitiendo en el mercado, aún cuando el negocio no resulte rentable sobre la inversión y que actúan como barreras de salida son los activos especializados y en segundo término las interrelaciones estratégicas.

##### **Oportunidades: estrategias ofensivas (FO)**

- **Se observa el comportamiento de los competidores para reaccionar aprisa a sus movimientos.**

#### **Amenazas: estrategias defensivas (FA)**

- De acuerdo con Porter, sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por este tipo de estrategias de diferenciación, al contar con economías de escala y curva de experiencia, las cuales fungen como barreras de entrada a nuevos competidores y productos sustitutos.

### **III. Nivel del mercado. Vigilancia de los mercados.**

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

**La empresa utiliza información de sus competidores respecto de los siguientes aspectos:**

- La técnica de la observación, es usada principalmente como herramienta para allegarse de información respecto a los competidores, seguida de la consulta a través de sus clientes y vendedores como la manera más habitual de recabar información sobre el mercado.

#### **Oportunidades: estrategia ofensiva (FO)**

- Los cambios que se están produciendo en las condiciones de competencia, están obligando a las empresas a definir sus estrategias de forma clara, a fin de contar con alguna expectativa de futuro.
- Uno de los pasos más importantes en el desarrollo de las acciones tácticas, es el tener en cuenta una serie de técnicas e instrumentos de apoyo que pueden ser utilizados en la generación de ideas, tales como el método de observación, las fuentes de ideas, el análisis de los atributos, la libre asociación, la intuición, el enfoque analógico, la lluvia de ideas, entre otras. Y que les puede permitir aprovechar oportunidades, así como prevenir amenazas con anticipación, así como el poder realizar un negocio rentable.

### **IV. Competitividad en el mercado**

Efectividad de los procesos operativos y posición estratégica en el mercado.

#### **Fortalezas: estrategias ofensivas (FO)**

- Existe el interés por llevar a cabo actividades de observación y análisis sobre el comportamiento de los mercados de manera continua y sostenida.
- Se hace frente a los competidores existentes, preferentemente, a través de estudiar las ventajas y desventajas de los competidores y comparándolas con las propias. En segundo término, desarrollando productos o características de mayor valor y dando a conocer las diferencias.
- En lo referente a desarrollo del producto, realizan exploraciones de sondeo al mercado, en un rango de periodicidad sostenido y consistente.

#### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

- El desarrollo de la capacidad competitiva se encuentra ligada a un proceso de crecimiento, es decir, que las acciones se centran en el incremento de la participación en el mercado. En este sentido los entrevistados manifiestan hacer un mayor uso (exclusivo) de sus propios recursos (de tipo patrimonial), sin tomar en consideración las posibilidades de otras alternativas (consorcios comerciales, alianzas para compartir gastos o conocimientos y/o convenios de abastecimiento de manera permanente y consistente que les permita reforzar su posición competitiva y posibilidades de incrementar la rentabilidad total de la empresa

#### **Oportunidades: estrategia ofensiva (FO)**

- Para anticiparse a la competencia, utilizan preferentemente el método de observación para identificar y registrar los patrones de comportamiento de la competencia, así como mediante la atención a los clientes para identificar oportunidades de mejora.

## **V. Fuentes potenciales de ventajas competitiva del producto**

### **Desarrollo de características competitivas, diferenciación de productos.**

#### **Debilidades: estrategias de supervivencia (DA)**

- Los factores de carácter operativo que más destacan para diferenciar el producto de la firma con respecto a la competencia son los de carácter operativo, como son el precio, la calidad y el servicio por sobre otras opciones de carácter estratégicos (atributos intangibles) como son la marca, el diseño, la imagen, avance tecnológico, entre otros y que constituyen las fuentes potenciales de ventajas competitiva del producto.

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- En lo relacionado a la selección de los productos en los que se buscarán ventajas competitivas, tendiendo a inclinarse por aquellos que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.
- Para la identificación o desarrollo de factores de exclusividad, se realiza mediante la observación y comparación entre las características propias de los productos de la empresa y los de la competencia, así como de allegarse de información mediante referencias de sus clientes y registrando la información mediante la elaboración de tablas comparativas de precios y condiciones de venta.
- La incorporación de mejoras en los procedimientos propios, basadas en el análisis de la competencia (benchmarking), se realizan desarrollando ventajas adicionales y seleccionando aquellas que tengan una mayor influencia sobre el volumen de ventas, a fin de obtener mejores nivel de ventas y mejor posición competitiva.

## **VI. Innovación y desarrollo**

### **Reconocimiento de posibles fuentes de ventaja.**

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva(FO)**

Se identifican innovaciones o modas que configuran a la competencia, mediante la técnica de la observación anticipada de las tendencias determinantes y en segundo lugar, también a través de la observación continua de lo que aparece en el mercado.

Para asegurar un flujo constante de innovaciones para aumentar el valor agregado, se cuenta con programas de mejora continua, y en segundo término, se mantienen acciones constantes de análisis de la experiencia de aplicación con los clientes sobre sus necesidades.

#### **Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)**

De acuerdo con Escorsa, (1997, p.19), se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante, recordemos, que los participantes han declarado llevar procesos de mejora en la diferenciación de sus productos y/o servicios.

#### **Oportunidades: estrategias de reorientación (DO)**

- El método de observación sobre el ambiente competitivo, ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio para lograr una ventaja competitiva. Siendo así como las empresas están

comenzando a idear formas creativas como mejorar sus productos o servicios, que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

- La innovación implica cambios en la demanda de productos y servicios con el fin de mejorar la eficacia y la productividad de la empresa, además de generar un valor superior para el cliente y permitir reforzar su posición en el mercado. Por lo que se debe ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva al ambiente competitivo que existe, mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

## **VII. Comercialización**

### **Uso del conocimiento acerca de los competidores líderes en el diseño de la estrategia comercial.**

#### **Fortalezas: estrategias ofensivas (FO)**

- Se identifican a los competidores líderes principalmente a través de sus índices de participación en el mercado y en mucho menor grado a través de sus influencias, opiniones y peso en el mercado del subsector.
- La valorización de sus estrategias de comercialización las realizan mediante el registro y comparación con los volúmenes de ventas de manera preferencial. Incorporando los resultados mediante la estrategia comercial de introducción paulatina de mejoras en los productos y la atención a los clientes, y mediante el reforzamiento de argumentos de venta.
- La manera de enfrentar a la competencia por mejores canales de distribución, esta relacionada a un programa integral que incluye financiamiento de inventario y apoyo publicitario de manera principal.

## **VIII. Precios**

### **Criterios para el establecimiento de precios en relación con los de la competencia.**

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- La forma en que se obtiene información de precios de la competencia en forma preferencial, es a través de las listas de precio y condiciones de venta de la competencia, continuando con las opiniones de los vendedores y por último realizando acciones directas con los clientes representativos del sector.
- Los precios son cambiados cada vez que es necesario, independientemente de lo que hagan los competidores. Cambios que guardan coherencia externa mediante la observación de la realidad del mercado en lo referente a capacidad de compra de los clientes y precios de la competencia.
- El uso de criterios para el establecimiento de comparaciones entre los precios propios y los de la competencia se hace procurando comparar productos similares entre los propios y los de los competidores. Así como mediante criterios de costos y comprando precios de insumos en los mercados.

#### **Oportunidades: estrategias ofensivas (FO)**

- Para el análisis de los precios, costos y ofertas de la competencia, generalmente las empresas pueden enviar compradores de comparación para establecer el precio y evaluar las ofertas de los competidores; pueden adquirir listas de precios de los competidores y comprar el producto de éstos y analizarlo, y pueden preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor.
- La relación existente entre los cambios de precio de la empresa respecto a la de los competidores debe ser analizada por las reacciones de la competencia ante estas modificaciones.
- Debe investigar la situación financiera actual del competidor, junto con las ventas y capacidades recientes, lealtad del cliente y objetivos corporativos. Si el competidor tiene un objetivo de participación en el mercado, es probable que se ajuste al cambio de precios. Si tiene un objetivo de aumento de utilidades al máximo, puede reaccionar con algún otro frente estratégico, como incrementar el presupuesto publicitario, o mejorar la calidad del producto. El desafío es leer la mente del competidor al utilizar las fuentes de información internas o externas.

- Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, al igual que los estudios de precios a largo plazo, siendo estos tipos de información básicos para tomar decisiones sobre la fijación de precios.

#### **Amenazas: estrategias defensivas (FA)**

- Es recomendable que al fijar el precio de venta no se utilice un solo criterio rígido de margen de utilidad igual para toda una línea de productos o de un mismo proveedor, se debe tener en cuenta otro tipo de factores como los de rotación, plazo, uso, exclusividad, similares, oportunidad, temporada y competencia, entre otras variables.
- Cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de los precios, aunque siempre se debe tener un control lógico y razonable sobre los precios de la competencia, cada negocio debe definir las fechas y márgenes que aplicará a los productos que normalmente comercializa. De otra manera se encontrarán ante un ambiente competitivo que debilitará su posicionamiento y pondrá en riesgo su permanencia al no reflejar sus propias necesidades de inversión y de rentabilidad.

### **IX. Estrategia y desempeño financiero**

#### **Cómo califica la rentabilidad de su empresa en comparación con la de la competencia.**

#### **Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)**

- La ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, y esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costos.
- En lo concerniente a la administración de su capital de trabajo, en específico el de sus salarios, ésta se encuentra en un nivel equiparable al promedio de su industria en términos generales.

#### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Las alianzas estratégicas con otras empresas es un modelo que no se lleva en la práctica, y por lo tanto, no es utilizado como herramienta de crecimiento “contractual”, es decir, de acuerdos por adelantado (de intercambio de habilidades y tecnologías valiosas coincidentes, de compartir diferentes posibilidades de negocios, recursos, experiencias, oportunidades, riesgos y asegurando la posibilidad de obtener una ganancia equitativa) con otras empresas mediante su integración

#### **Oportunidades: estrategia ofensiva (FO)**

- La gestión financiera, esta se encuentra íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

### **Debilidades: estrategias de reorientación (DO)**

- **El establecimiento de elementos de política financiera como son:**
  - La inversión que requiere la empresa en nuevos activos,
  - El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa,
  - La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado pagar a los accionistas.
  - La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continúa.

Resulta relevante considerar como factores internos sujetos a ponderación sobre la forma en que afectarán o beneficiarán de un modo directo a la empresa en su rentabilidad futura, en sus necesidades de financiamiento externo y en sus oportunidades de crecimiento.

### 7.3.3 Resultados Análisis Cadena de Valor de los Competidores.

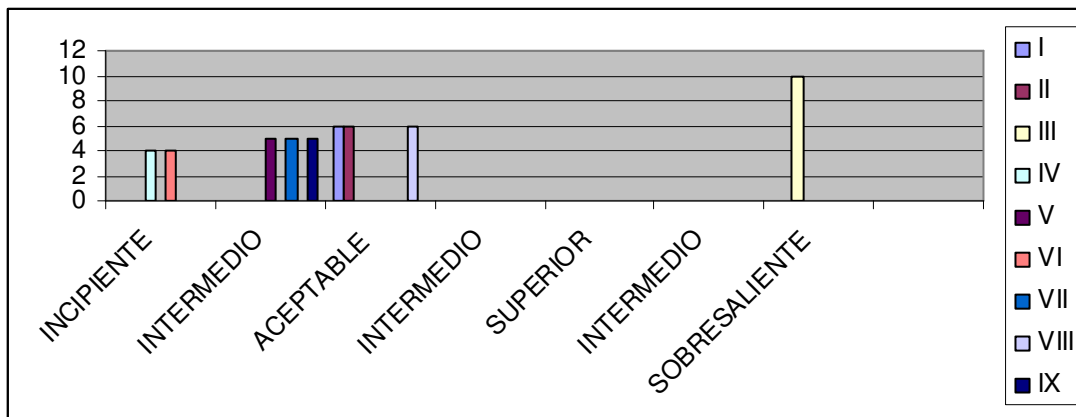
Tabla 37 de resultados

7.3.3 TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION COMPETIDORES ( 3 C)							
	INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
I			6				
II			6				
III							10
IV	4						
V		5					
VI	4						
VII		5					
VIII			6				
IX		5					

Nivel de aceptable competitividad  $51/9 = 5.66$

Gráfico 62

Resumen Análisis Evaluación Competidores 3C





### 7.3.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO COMPETIDORES (3D)

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

**Cuadro 5**  
Análisis  
externo

		Análisis interno Diagnóstico de la empresa	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	(FO) 9 Situaciones positivas $13 \times 9 = 117$ Estrategias ofensivas	(DO) 7 Situaciones inciertas $3 \times 7 = 21$ Estrategias de reorientación
	Amenazas	(FA) 7 Situaciones inciertas $3 \times 7 = 21$ Estrategias defensivas	(DA) 5 Situaciones negativas $4 \times 5 = 20$ Estrategias de supervivencia

### 7.3.5 Análisis y discusión de los resultados empresa competidora 3C y 3D.

El desempeño competitivo de este eslabón de la cadena productiva estudiada, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el Análisis de Evaluación de los Competidores, se ubica en un rango que se desplaza de un “nivel intermedio de competitividad” (en donde se encuentra una importante concentración de peso en puntaje obtenido), hacia el inmediato superior que lo ubica en el “nivel de aceptable competitividad”. Con respecto, a la Matriz de Impacto se observa que los principales puntos de vulnerabilidad, como lo son las situaciones tanto negativas como de incertidumbre y que forman parte del cuadrante de las debilidades y de las amenazas, están sido reemplazadas por otros factores que resultan más positivos, favorables y explotables para el logro de ventajas competitivas.

Ahora bien, aunque el mayor número situaciones positivas se localizan en el cuadrante “ideal para todo tipo de empresa” (FO), sin duda que se esta requiriendo de un trabajo más de tipo integral, para que las acciones llevadas a cabo se empiecen a ubicar en una posición en donde *los principios de competitividad*<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Principios de competitividad  
La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

se apliquen aceptablemente y que aunque no se dominen del todo, representen un parámetro para continuar desarrollando capacidades y habilidades de modo que se aprovechen los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada, que es el de competitividad.

El diagnóstico que se desprende del análisis de la matriz de impacto es que se está haciendo un trabajo fuerte de fortalecimiento en sus capacidades internas de modo que se esté en condiciones de capitalizar las oportunidades que puedan llegar a presentarse. Esto significa que se están tomando las medidas más convenientes para formular las estrategias más apropiadas para un fuerte posicionamiento dentro del mercado y en consecuencia lograr crecimiento con respecto a los propios competidores actuales.

En síntesis, se están capitalizando las fortalezas obtenidas, a través de la utilización de estrategias de tipo mix (factores de carácter operativo como son el precio, la calidad, el servicio, la comunicación, la distribución y las ventas). Aunque es necesario mencionar que éstas se encuentran en posición de privilegio sobre otras opciones de carácter estratégico, como lo serían las de carácter intangible: la marca, el diseño, la imagen, la experiencia, el prestigio; el avance tecnológico, las economías de escala, la diferenciación, la ventaja en costos, entre otras y que constituyen las fuentes potenciales de sus ventajas competitivas.

Pudiendo así aprovecharse del mercado en el ofrecimiento de sus bienes y servicios, con respecto a los competidores existentes, los cuales se constituyen por su gran número, como uno de los principales obstáculos a enfrentarse.

### **Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad. Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.

### **7.3.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO EMPRESA COMPETIDORA**

### 7.3.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO

#### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de los Competidores

MATRIZ FODA	LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)	PLAN DE ACCION (El cómo )Toma de decisiones TACTICAS
<b>Identificación de Estrategias</b>	<b>Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva</b>	Programas que darán cobertura a las iniciativas planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuadas, para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.
<b>I. Estrategias del Marketing:</b>	<p>Mover “productores tradicionales” hacia productos de más alto valor añadido.</p> <p>Identificación de fuentes de ventajas competitivas: elaboración de productos con más alta calidad, servicio superior a los clientes, lograr mejores costos que los rivales, contar con una mejor ubicación geográfica, diseño de productos con mejor rendimiento que las marcas de los competidores, entre otros .</p>	Elaborar un estudio de mercado del consumidor para determinar las ventajas competitivas a generar sobre los compradores.
<b>Estrategia genéricas de desarrollo (corporativas ) y de posicionamiento ( de marketing)</b>	Identificación de estrategias para crear posición defendible en el largo plazo. a fin de sobrepasar el desempeño de los competidores: estrategias defensivas, de reorientación	Llevar a cabo análisis sistemático, mediante la Matriz FODA que facilite la adecuación de las amenazas y las oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.
<b>Estrategia de liderazgo en costos</b>	Lograr una posición de costo total bajo, mediante una alta participación relativa de mercado.	<p>Mediante: acceso a las materias primas, mejoras en el diseño del producto, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.</p> <p>Contar con una alta muestra representativa del mercado</p> <p>Lograr un buen producto básico con pocos procesos superfluos</p> <p>Transformar las características del producto para su bajo costo</p> <p>Precios económicos / buen valor</p>
<b>Estrategia de diferenciación</b>	Lograr diferenciación del producto y/o servicio como barrera protectora contra la competencia, debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.	<p>Involucrarse en actividades como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente, lo cual representa un incremento en costos. .</p> <p>Inventar formas de crear valor para los compradores.</p>

**Estrategia de enfoque o segmentación**

Segmentación de la línea de productos o en un mercado geográfico, a fin de atender de mejor manera a los consumidores que los competidores de cobertura amplia.

Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.  
Usar características para crear una reputación e imagen de la marca.

Llevando acciones de identificación de un mercado meta.  
Costo bajo al atender el nicho.  
Adaptando las necesidades especializadas del segmento objetivo.  
Adaptación al nicho de mercado  
Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho  
Comunicar la capacidad de satisfacer los requerimientos del comprador.

**II Barreras de entrada y salida  
Estrategias defensivas  
y ofensivas contra la amenaza  
de nuevos competidores**

Identificación de los principales factores económicos estratégicos que mantienen a la empresa compitiendo, aún cuando el negocio no sea rentable (barreras de salida)

Creación de barreras para dificultar la entrada de competidores:  
Especialización de activos.  
Costo fijo de salida.  
Interrelación estratégica .  
Barreras emocionales.  
Restricciones gubernamentales.  
Restricciones sociales.

Identificación de los elementos que las distinguen de sus competidores y que representan sus ventajas competitivas. (barreras de entrada).

Economías de escala.  
Diferenciación del producto.  
Identificación de marca.  
Costo de cambio.  
Acceso a canales de distribución.  
Requerimientos de capital.  
Acceso a tecnología avanzada.  
Protección del gobierno.  
Curva de efecto de la experiencia .

**III . Nivel del mercado.**

Vigilancia de los mercados.

**Estrategias de marketing:  
de participación de mercado,  
de rentabilidad,  
de posicionamiento,  
y competitiva.**

Llevar a cabo una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboquen en el desarrollo de productos y servicios rentables destinados a los de compradores específicos.

Por lo que se debe de tener en cuenta lo que quiere el cliente, cuándo lo quiere, dónde lo quiere, cómo quiere comprarlo, quién realmente quiere comprarlo,

Analizando sus factores clave de éxito del entorno: que se responda efectivamente a una necesidad insatisfecha, que esa necesidad insatisfecha se mantenga en el futuro o que aparecerá en ese futuro, que se trate de un mercado en crecimiento, que si bien pueden existir barreras de entrada y de salida, ellas sean atendibles por el plan

cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él, por qué puede querer comprarlo, estrategias a utilizar para que finalmente se decida a comprarlo.

de marketing.

Analizando sus factores clave de éxito sistémicas: existencia de capacidad para satisfacer a clientes; se disponga de capacidad para anticiparse e innovar, de existencia de capacidad de modernización (adaptación o mutación), se e invierta en el desarrollo y lealtad de su recurso humano, entre otros Realizando un análisis FODA para determinar sus puntos fuertes y débiles, así como sus áreas de oportunidad y las de amenaza, y en base en ellas determinar las estrategias a seguir.

**IV. Competitividad en el mercado**  
**Efectividad de los procesos operativos y posición estratégica en el mercado.**

Elaboración de análisis sobre la capacidad competitiva en el mercado en que se opera, así como la forma de enfrentar a sus competidores, mediante la comparación de ventajas y desventajas entre la de ellos y las propias.

Análisis de la competencia mediante la evaluación de sus puntos fuertes y débiles ya que se puedan constituir con oportunidades y/o amenazas para la organización.

**Estrategia de marketing (análisis estratégico)**

Observación y análisis sobre el comportamiento de los mercados de manera continua y sostenida, registrando sus patrones de comportamiento, a fin de explorar posibilidades de nuevos mercados, productos y de negocios, así como oportunidades de mejora.

Estudiando las ventajas y desventajas de los competidores y comparándolas con las propias.  
Desarrollando productos con características de valor mayor que los competidores y dando a conocer las diferencias entre ambas.

Atendiendo permanentemente a los clientes para identificar oportunidades de mejora.

Recabando información sobre los principales competidores que ya inciden en el mercado previsto, con especial atención a los competidores naturales (competidores que tienen un tamaño comparable al previsto para efectos de proyecto, y que se posicionan de forma parecida o que inciden o se empalman sobre el propio segmento.

Realizando exploraciones de sondeo al mercado, en un rango de periodicidad sostenido y continuada.

**V. Fuentes potenciales de ventajas competitiva del producto**

Identificación de características del sector en el que se desenvuelven, de las otras organizaciones que forman parte de su entorno y de la de los competidores actuales y potenciales.

Elaboración de diagnóstico de las condiciones en que opera el mercado en el segmento o nichos seleccionados (inteligencia empresarial).

**VI. Innovación y desarrollo**  
**Estrategia de diferenciación**  
**Estrategia de**  
**posicionamiento**

Identificación de ventajas funcionales de los productos de la competencia mediante estudios comparativos (precios, condiciones de venta, características técnicas) y referencias de los clientes.

Identificación de productos propios con ventajas competitivas; combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.

Incorporación de mejoras en los procedimientos propios, basadas en el análisis de la competencia, seleccionando aquellas que tengan una mayor influencia sobre el volumen de ventas, a fin de obtener mejores niveles de venta (\$) y mejor posición competitiva mediante programas de mejora continua, de manera permanente, e introduciendo en lo posible trabajos de innovación (I&D), como proceso fundamental para alcanzar competitividad.

Generación, mediante la innovación, de un valor superior para el cliente, permitiendo reforzar su posición en el mercado mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

Promover una cultura tecnológica en las MIPYMES, así como la modernización, innovación y desarrollo tecnológico.

**VII . Comercialización**  
**Estrategia de marketing:**  
**de participación en el**  
**mercado,**  
**de posicionamiento,**  
**y competitiva.**

Identificación de características del sector en el que se desenvuelven, lo que implica conocimiento de la competencia y el análisis de todo lo referente a ella (filosofía de gestión, comportamiento, actitudes, atención, entre otras), ya que para planear estrategias de mercadotecnia competitivas y eficaces, se debe de averiguar todo lo posible con las que directamente se compete.

El conocer a nuestros competidores nos otorga la posibilidad de conocer en qué estamos fallando y en qué estamos superando a los demás.

.

.

Desarrollo de características de diferenciación del producto en los mercados en que se compete de tipo intangible: identificación de marca, de imagen, de lealtad entre los clientes de prestigio o exclusividad.

Por atributos específicos: precio, calidad, servicio duración, atención al cliente, garantía, entre otros

Aplicación de encuestas comparativas entre distribuidores y clientes para desarrollar características diferenciales y como barreras de entrada a nuevos productos y/o sus sustitutos.

Aportando ideas creativas de cómo mejorar sus productos, procesos y/o servicios, y que les otorgará una diferenciación sobre sus competidores. (tácticas de generación de ideas: análisis de los atributos, parrillas de ideas, sesiones creativas de "lluvia de ideas", de libre asociación, método Delphi, enfoque analógico).

Elaboración de análisis de mercado para determinar en qué se aventaja a los competidores, y en que se tienen rezagos. Así como determinar quiénes son los competidores que están en capacidad de "robar" clientes potenciales a la empresa, es decir, determinar quiénes son líderes, quiénes son retadores y finalmente quiénes son seguidores, a efecto de elegir las estrategias funcionales más convenientes a utilizarse en lo referente a producto, plaza, promoción y precio. Así como la aplicación de estrategias de tipo estratégico para su posicionamiento efectivo dentro del mercado.

Identificación de características acerca de los competidores líderes, en lo referente al diseño de sus estrategias comerciales, índices de participación en el mercado, su fuerza de influencia y relevancia, así como de su manejo en volúmenes de venta, entre otras.

Elaboración de tácticas y planes de marketing que posicionen fuertemente las ofertas de la empresa en la mente de los consumidores, y que le den impulso como unidad de negocio.

Determinación de criterios, como referencia (mediante la consulta de las listas de precios y condiciones de venta de los competidores), para establecer precios congruentes con la imagen diferencial de la empresa.

Determinación de tácticas en la relación "cambio de precios" entre los de la empresa y los establecidos por a competencia.

Planificación de los siguientes elementos de política financiera (a efecto de conocer el nivel de posicionamiento tanto a nivel interno como a nivel industrial), en lo referente a la capacidad de:

Eficientar la administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Mediante técnicas de observación del comportamiento del mercado, y el uso de herramientas de diagnóstico como el FODA para el conocimiento del ambiente externo (competidores, productos sustitutos, barreras comerciales, necesidades de inversión, entre otros).

Toma de decisiones tácticas para guiar y controlar las acciones que realizará, con el fin de mantener, con la mayor probabilidad de éxito sus relaciones con el o los mercados a los que se dirige.

Establecimiento de parámetros de comparación:

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa .Porcentaje de compra por primera vez y
- Porcentaje de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia
- Mediante la compra de productos de la competencia de productos de la competencia, a fin de descubrir innovaciones y métodos nuevos para la empresa.

.Mediante la observación de las reacciones suscitadas en los competidores.

a) responde a formas esperadas

b) responde en forma desafiante, atendiendo a sus propios intereses.

c) responde atendiendo a las exigencias externas de comportamiento del mercado (costos de insumos, demanda y competencia).

Para lograr estos objetivos, una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se

## VIII. Precios

### Estrategia de posicionamiento

### Estrategia de participación de mercado

### Estrategia de rentabilidad

## IX Estrategia y desempeño financiero

### Estrategia de

rentabilidad : precio, costos



**Estrategia de productividad de los recursos de la**

**empresa:** ventaja competitiva interna (costos, precio) externa( nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero)

**Estrategia de crecimiento:** plan financiero

Eficientar el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos de las organizaciones dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación dentro de un equilibrio de factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

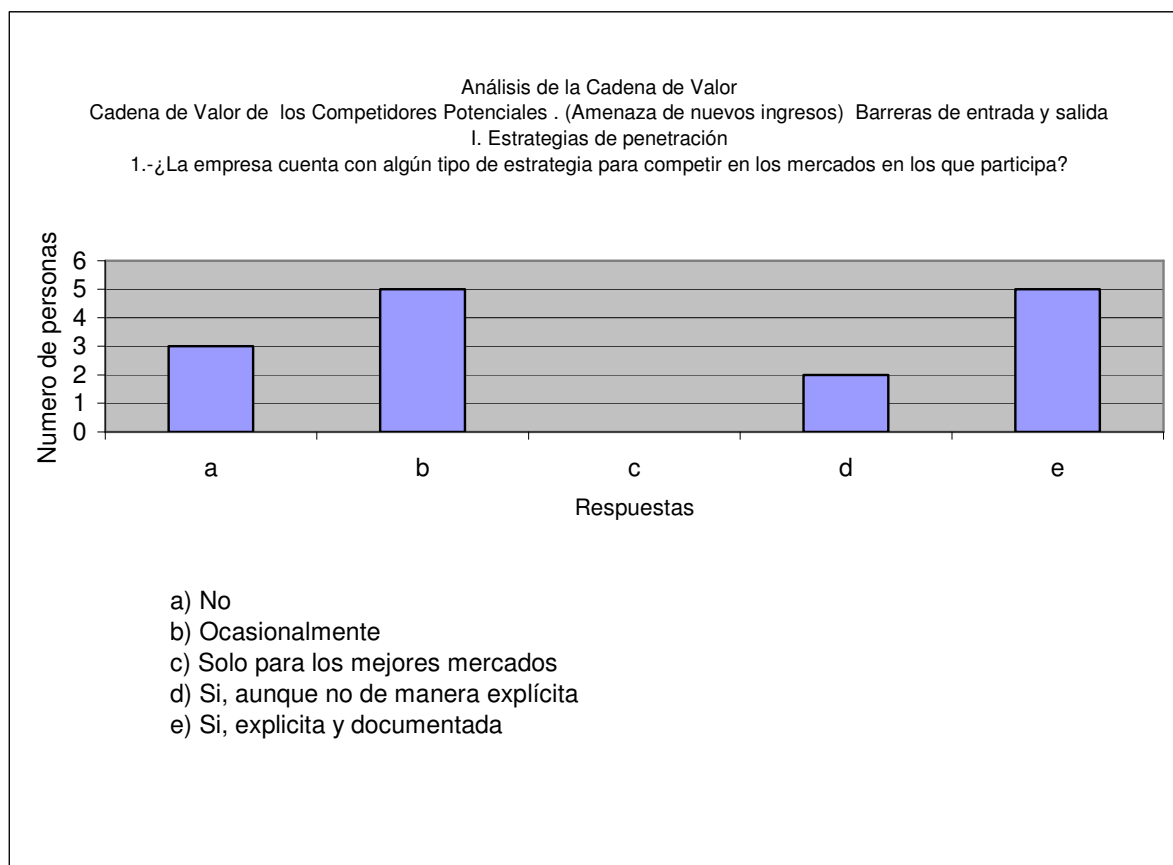
Mediante la asociación con acreedores y accionistas del sistema financiero como bancos, casas de bolsa, arrendadoras, empresas de factoraje, entre otras. A través de un contrato de crédito.y/o la compra de acciones (capital).

## 7. Discusión y resultados.

### 7.4 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.4.1 Análisis de la Cadena de Valor de los Competidores Potenciales (4 A)

Gráfico 63



#### Discusión: Bloque de estrategias de penetración.

##### Barreras de entrada

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera, y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo estacionamiento gratuito) Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.

El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa.

La alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado, y en

segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado.

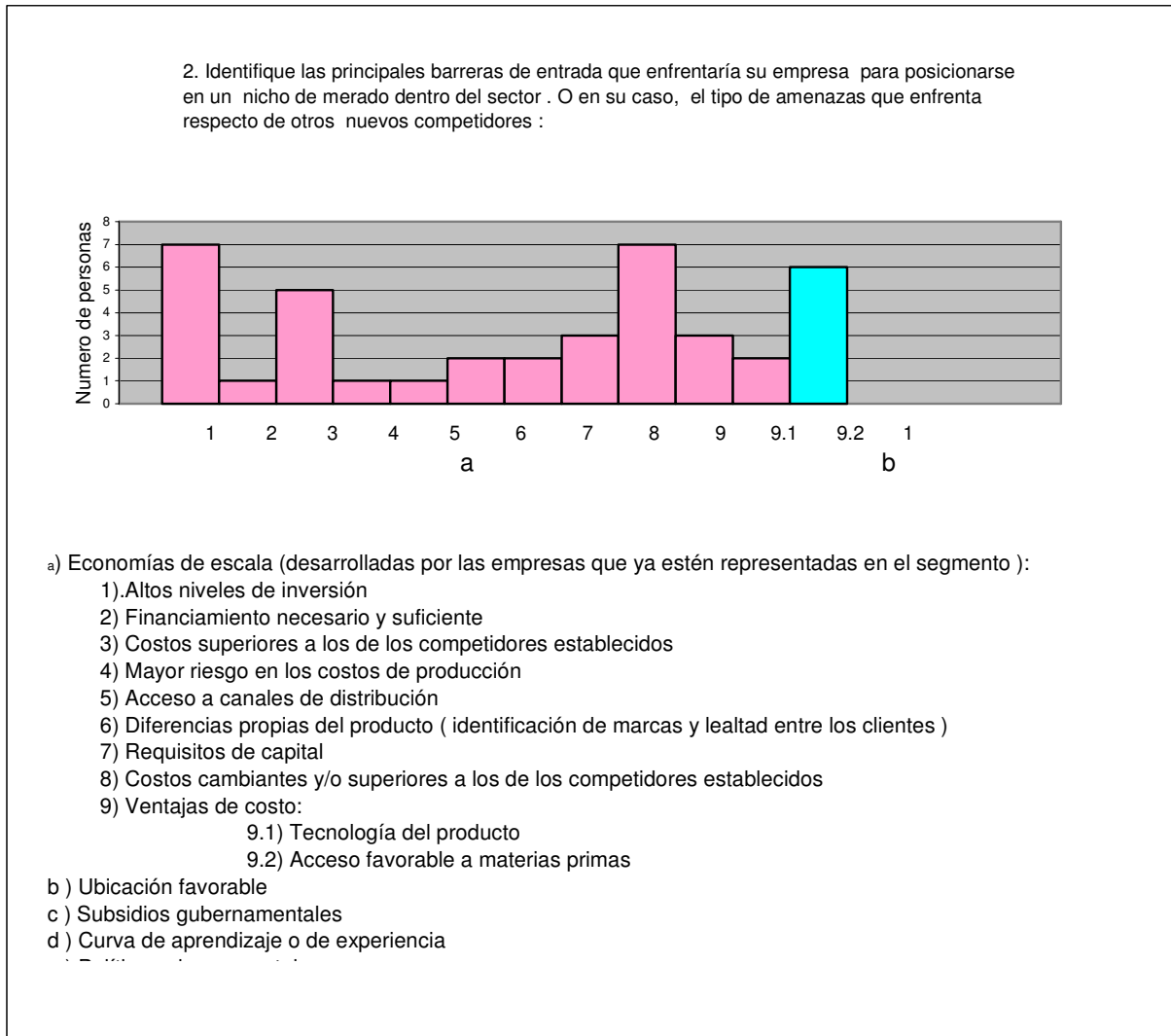
Esta es una estrategia de crecimiento con reducido riesgo, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración de mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

Determinada la importancia de las estrategias de penetración, distribución y cobertura como factores de crecimiento de las empresas, los resultados obtenidos en el trabajo de investigación señalan que este tipo de estrategias de participación de mercado son ya conocidas por los entrevistados, pero que para efectos de su aplicación, esta se encuentra polarizada, en la misma proporción, entre los que las utilizan de manera ocasional y los que señalan que sí se cuenta con ellas y que las llevan a la práctica de manera formalizada, para lograr crecimiento y posicionamiento. Cabe añadir que el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, por efecto de las economías de escala y de la curva de la experiencia que se pueden lograr.

**Por el puntaje obtenido por incidencia total en las opiniones de los participantes, en lo relacionado a estrategias de penetración, se determina para éste, un nivel de competitividad de (E1).**

**Gráfico 64**



**Discusión : Bloque de estrategias de penetración**  
**Barreras de entrada**

Los competidores potenciales representan una importante fuerza competitiva, que limita el margen de maniobra de los competidores existentes. Estos competidores constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial

Existen barreras estructurales que son reconsideradas cuando se evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada. Porter señaló seis que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva. Las Economías de Escala -reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes- representan una barrera de entrada.

La Diferenciación de Productos, que crea en los consumidores total lealtad a la marca representa otra barrera. Las diferenciaciones obligan a los interesados en entrar a vencer las lealtades existentes. La presencia de Costos Cambiantes, que en cualquier momento pueden poner al comprador en condiciones de sustituir un artículo por otro, genera otra barrera de entrada.

El Acceso a Canales de Distribución puede ser también una importante barrera. La propia limitación de espacio en la estantería de los comerciantes, requiere de duros esfuerzos promocionales para vencer esas barreras, algunas veces, la mayoría, para el que entra implica la creación de nuevos canales de distribución.

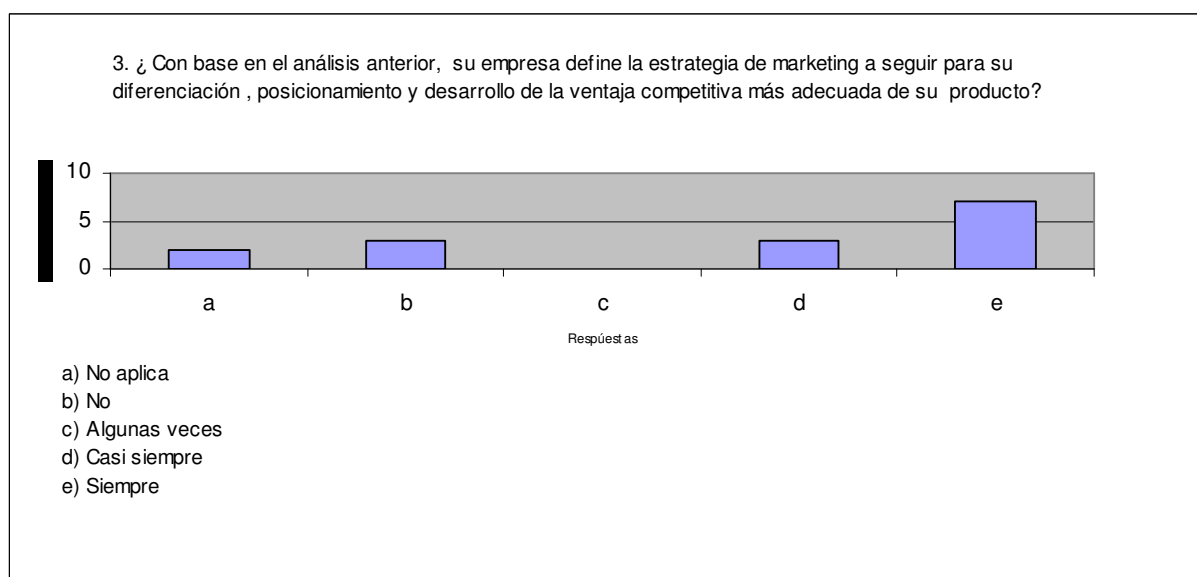
Las Políticas Gubernamentales, es el caso de las industrias controladas donde se requiere de una licencia específica para su operación.

Inversiones de Capital: Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste

Los resultados obtenidos en la investigación, señalan que los entrevistados identifican como principales barreras o amenazas, dentro de las economías de escala, la ventaja en costos en forma proporcional, así como los de requisito de capital por la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder estar presente en el mercado. Y en segundo término la importancia de contar con una ubicación adecuada (estrategia geográfica) que les permita ser atractivos dentro de una sector, localidad o región determinada, y por último, el de ingresar con costos superiores a los de los competidores establecidos, precisamente debido a las economías de escala ya existentes. Barreras que tienen el propósito de desalentar y frenar un mayor reparto del mercado, así como de atemperar la agresividad entre los contendientes en la lucha por la rentabilidad de sus negocios. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Lo esencial es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

**Por incidencia total en las opiniones de los participantes sobre este tipo de estrategias de defensivas, se ubica este cuestionamiento en un nivel sobresaliente de competitividad (E IV)**

**Gráfico 65**



### **Discusión: Bloque de estrategias de penetración**

En la definición de una estrategia de marketing, las empresas deben considerar su competencia, así como a sus clientes actuales y potenciales, esto es especialmente necesario en mercados de bajo crecimiento, donde pueden obtenerse ventas quitándoselas a la competencia.

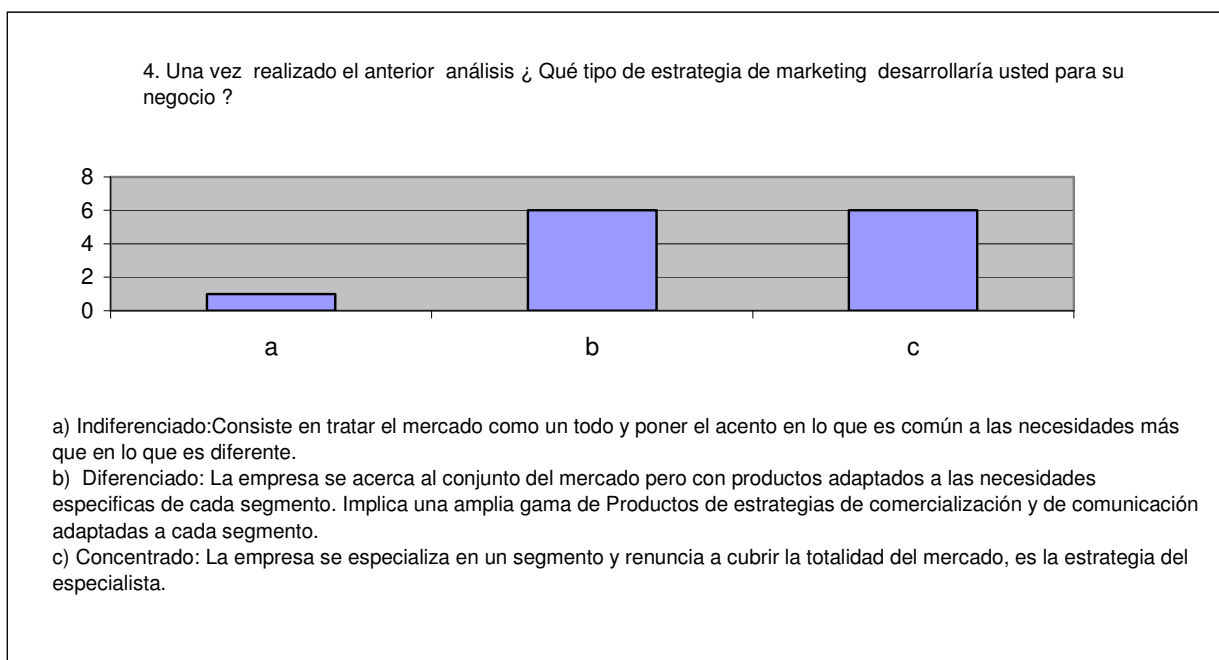
Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo. El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Por lo que la empresa

debe revisar su propia estrategia y la de sus competidores actuales en términos de ventas, mercado objetivo, diferenciación, posicionamiento, objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, técnicas de venta, promoción, servicio al usuario, publicidad, entre otras

La competencia de las empresas incluye a los que tratan de satisfacer a los mismos clientes y a las mismas necesidades haciendo ofertas similares, es decir, las empresas deben también prestar atención a sus competidores latentes o potenciales que pueden ofrecer nuevos productos u otras formas de satisfacer las mismas necesidades. En relación a lo anteriormente expuesto, los resultados de la investigación determinan que sí existe por parte de los entrevistados una disposición por llevar a cabo acciones de análisis en la definición de sus estrategias de comercialización y que lo están haciendo de una manera incremental, del casi siempre al siempre. El considerar el tipo de estrategias de marketing frente a la competencia, obliga a reflexionar sobre las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de sus competidores para lograr permanencia y ventaja competitiva a largo plazo.

**Por el nivel de participación en la definición de estrategias de marketing para el logro de ventaja competitiva, se le ubica a este rubro dentro de un nivel de competitividad de (E I)**

**Gráfico 66**



**Discusión: Bloque de estrategias de penetración.**

La formulación de estrategias y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Señala al respecto Kotler: "para tener éxito los mercadólogos deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor: estrategias que le den a la compañía, unidad de negocio o producto, la ventaja estratégica lo más fuerte posible". No hay una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa o en todo tiempo y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos, fortalezas y debilidades. Incluso, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados.

Entre los factores que diferencian a las estrategias por la que optaran distintas empresas, uno de considerable relevancia radica en su papel o posición en el mercado,

"El posicionamiento comienza en un producto, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos.

**"La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores". Porter**

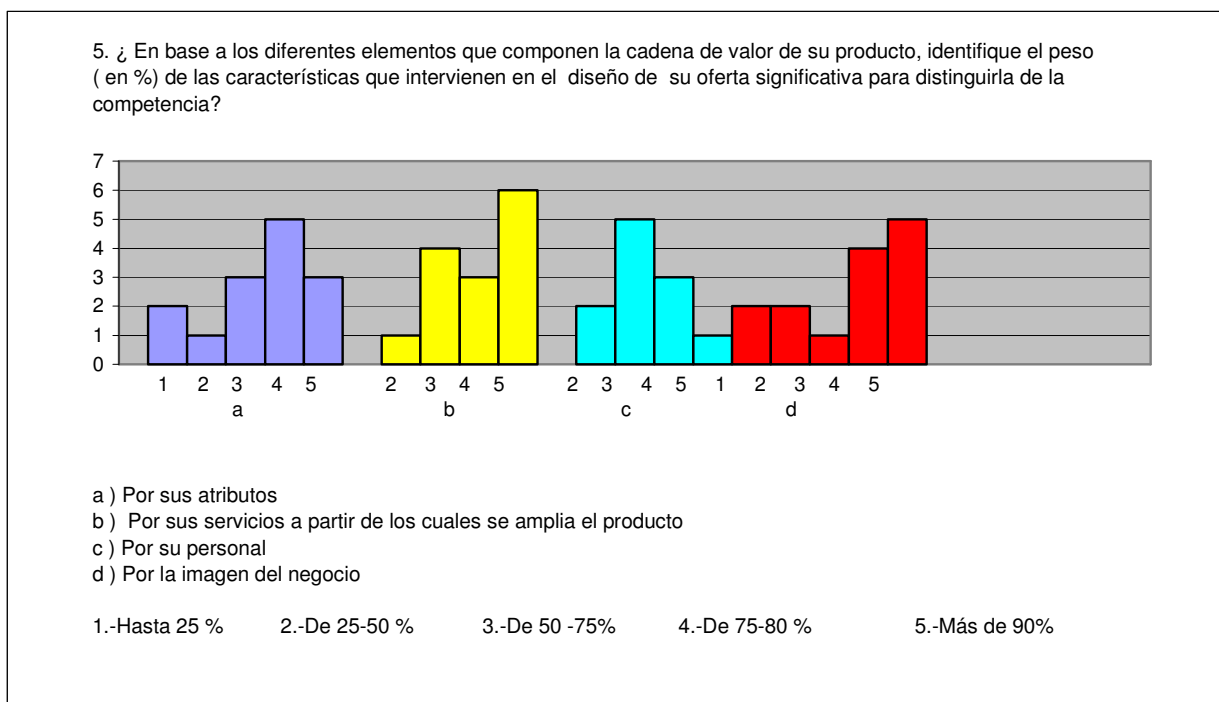
Dentro de los tipos de posicionamiento encontramos los siguientes:

- *Posicionamiento Diferenciado*: Desarrollo de un posicionamiento específico para dos o más configuraciones.
- *Posicionamiento Indiferenciado*: No orientado hacia ninguna configuración específica sino atraer a la mayor cantidad posible de consumidores.
- *Posicionamiento Concentrado*: Orientado hacia una de las configuraciones de preferencia como especialización producto - mercado.

A este respecto el trabajo de investigación muestra que existe entre los entrevistados una preferencia equivalente entre el tipo de estrategia diferenciada y el de una concentrada. El comentario que puede hacerse al respecto es que la configuración de atributos debe estar en función de como ha de ser percibida la diferenciación, por cada una de las firmas. Cabe recordar nuevamente que cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de sus expectativas en la manera en como elige y aplica sus propias estrategias de acuerdo a sus intereses y conveniencias.

**Por el nivel de participación en el diseño de estrategias de marketing, para el desarrollo de la negociación, se le ubica por incidencia total de opiniones, en un nivel incipiente de competitividad (EII)**

**Gráfico 67**



## **Discusión : Bloque de estrategias de penetración.**

En 1987, Michael Porter establece el concepto de la Cadena de Valor como la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña. Bajo ese enfoque, los procesos son clasificados en primarios y de apoyo. Los procesos primarios están directamente relacionados con la actividad productiva de las organizaciones. Los procesos de apoyo son los que asisten y respaldan a los procesos primarios; cuya segmentación se realiza en función de factores estratégicos, funcionales y organizacionales.

En el diseño de características de la oferta del producto, la incorporación de actividades de valor es trascendental, pues son dichas actividades lo que le van a dar al producto de la firma una ventaja competitiva, que la va a diferenciar de sus competidores.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva. Además, dichos eslabones también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación

Para efecto de la presente investigación, de entre las alternativas que intervienen en el diseño de la oferta para el producto de la firma, de acuerdo a las respuestas de los participantes, destacan de manera principal la de servicios y la de imagen del negocio, ambas con la misma valoración y con un peso de más del 90%. Después de las cuales se encuentran las opciones referentes: a atributos y la de personal, ambas también con la misma valoración y con un peso promedio de 75%.

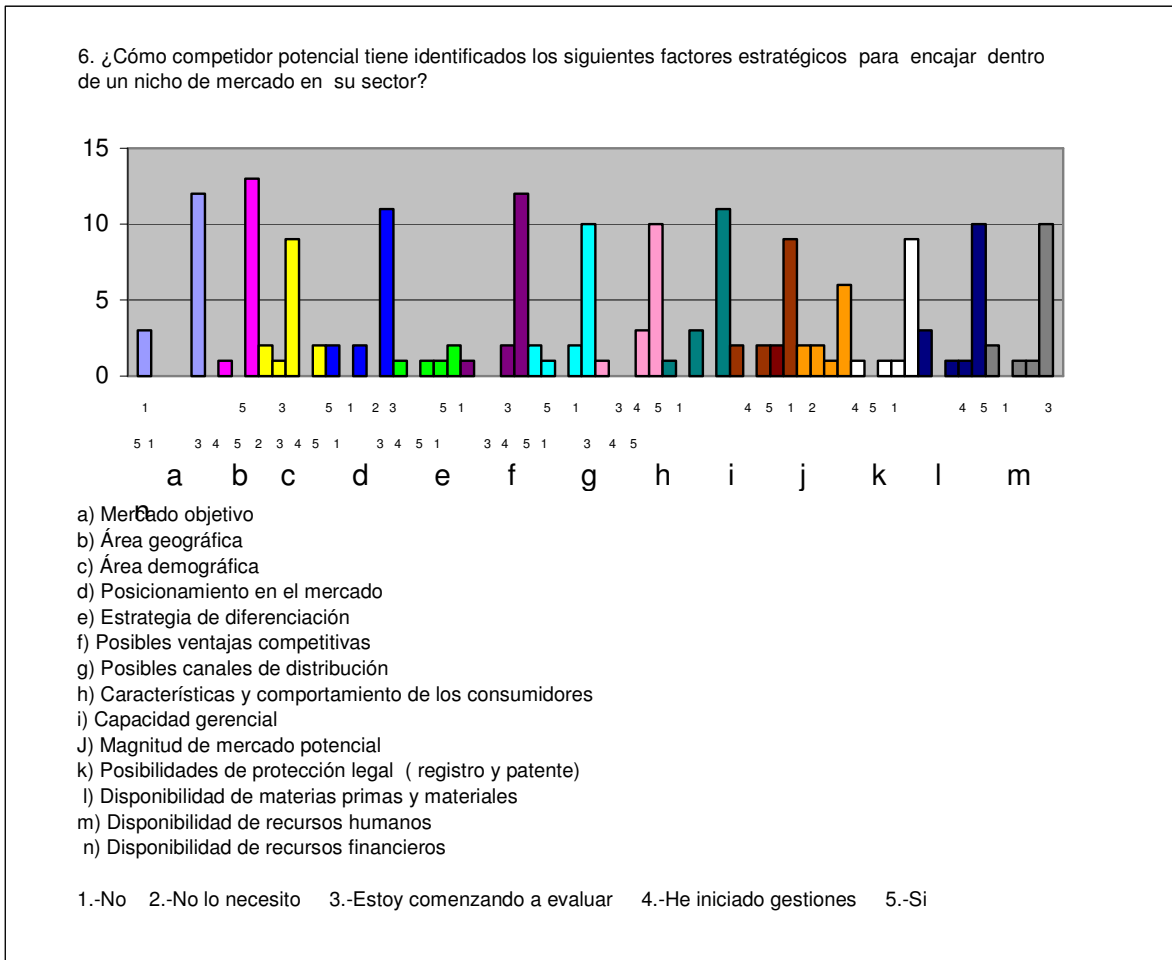
La observación que se hace en relación a las características de servicio e imagen es que desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle. En cuanto a la imagen, se reitera nuevamente que su importancia radica en la de ocupar un lugar en la mente de los públicos, como diría Ries y Trout. “Estar presentes para ellos”. Este espacio ganado en la mente de las personas es la imagen de la empresa o de sus productos.

Las decisiones acerca de la imagen corporativa se convierten en un factor estratégico, del más alto nivel para la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía, cual es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales.

**Calificando con un nivel de competitividad de bueno a alto (E III a E IV).**



**Gráfico 68**



**Discusión: Bloque de estrategias de penetración.**

Según un estudio de Porter, las áreas más sobresalientes que utilizan las organizaciones para obtener ventajas competitivas, son las siguientes: Relaciones con los proveedores, Servicios al cliente, Diferenciación de servicios del producto, Planeación de nuevos productos, Costos y Segmentación de mercados en el mercado.

Siendo también posible identificar también seis posibles estrategias genéricas que las organizaciones pueden desarrollar y que dan lugar a unas mayores o menores posibilidades de éxito así como a unos mayores o menores beneficios en caso de que la tecnología sea adoptada:

- Matriz de Mercados/ Productos.
- Estrategia comercial de electrónicos.
- Estrategia tecnológica.
- Estrategia operacional.
- Estrategia humana.
- Estrategia financiera.

Existen firmas que tienen docenas de *variables controlables* que podrían afectar la reacción del cliente. Alber W. Frey propuso que todas las variables podían dividirse en dos grupos:

- 1) La oferta (producto, empaque, marca, precio y servicio) y
- 2) Los métodos e instrumentos (canales de distribución, venta personal, anuncios, promoción de ventas y publicidad).

Sobre las variables No controlables podemos citar las siguientes:

Micro-entorno: la competencia, el mercado, el público, los distribuidores, los proveedores, etc

Macro-entorno: la tecnología, factores culturales, factores económicos, factores del tipo jurídico legal, etc.

Según el tipo de negocios, algunos de los *factores críticos de éxito* son: ventas, costo, promedio de insumos, recursos humanos, tasa de penetración, tasa de retención de clientes, tasa de errores de producción, productividad del personal, plazo de entrega, cantidad de devoluciones, logística, imagen, entre otros. DINERO Grupo Editorial Producto

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, los entrevistados, en su mayoría, en todos los *ítems*, manifiestan tener identificados los factores estratégicos que contribuyen con el logro de la ventaja competitiva<sup>71</sup> para su firma. Sin embargo, haciendo una observación al respecto, según la academia administrativa sobre “estrategia”, no basta con tener identificados algunos factores críticos para ser competitivos, sino que se ha señalado que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. También se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos de carácter intangible.

Por incidencia total en las opiniones de los participantes en cuanto a conocimiento de sus factores estratégicos en su cadena de valor, se ubican en un nivel (E IV) de competitividad.

Grant (1991:129) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables; en los cuales, la empresa posea clara propiedad y control”. Amit y Schoemaker(1993:38) definen los activos estratégicos de la empresa como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva”.

Siguiendo la tipología propuesta por Wernerfelt (1984), los recursos se agrupan *en recursos tangibles y recursos intangibles*, también denominados estos últimos por algunos investigadores (Itami, 1987) como *activos invisibles*. Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificable y catalogables; será su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por contra, los recursos intangibles sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de los que hemos venido hablando. El rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Kogut y Zander, 1992; Lado, Boyd y Wright, 1992)). Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que

---

<sup>71</sup> Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores. Entre estos atributos o formas de diferenciación están: diseño de producto, imagen de marca, avance tecnológico, apariencia exterior, servicio de postventa, cadenas de distribuidores, entre otros.

Para otros autores las competencias distintivas de una empresa pueden definirse como los activos estratégicos intangibles de que goza, que cumplan las propiedades establecidas en la literatura.

Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como recursos críticos (Wernerfelt,1984), factores estratégicos (Barney,1986,1991) o activos estratégicos (Amit y Schoemaker,1993, Schoemaker y Amit, 1994), y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa.

facilita la generación de rentas de diferenciación o costos y apropiárselas( Barney 1991; Peteraf,1993). La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (“ambigüedad causal” o dificultad para identificar el recurso o la capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento (Lippman y Rumelt, 1982).

En conclusión, las competencias distintivas de una empresa pueden definirse como los activos estratégicos intangibles de que goza, que cumplan las propiedades establecidas en la literatura.

## 7.4.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (4B)

### Cadena de Valor de los Competidores Potenciales

#### I. Estrategias de penetración

Barreras de entrada

#### Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)

- Se conocen y aplican estrategias para competir en los mercados en los que se participa y lograr crecimiento. Este tipo de estrategias se encuentran debidamente explicitadas y documentadas, cuando menos en el 50% de los participantes en este estudio de investigación.
- Existe de manera enfática una disposición por llevar a cabo acciones de análisis en la definición de estrategias de comercialización, y que estas acciones se están llevando a cabo de una manera incremental y sostenida.
- Se tienen identificados de manera generalizada los factores estratégicos que contribuyen con el logro de la ventaja competitiva para su firma.
- De entre las alternativas que intervienen en el diseño de la oferta para el producto de la firma, de acuerdo a las respuestas de los participantes, destacan de manera principal la de servicios y la de imagen del negocio.

#### Oportunidades: estrategias ofensivas (FO)

- La observación que se hace en relación a las características de servicio es que desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle.
- En cuanto a la imagen (del producto, del servicio y corporativa), se reitera nuevamente que su importancia radica en la de ocupar un lugar en la mente de las personas. Las decisiones acerca de la imagen se convierten en un factor estratégico, del más alto nivel para la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía, cual es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales.

#### Debilidades: estrategia de reorientación (DO)

- La adopción de estrategias para competir en el mercado existente, se encuentra polarizada entre los entrevistados en este trabajo de investigación, un 50% opina que cuenta con estrategias para participar en el mercado existente de manera formalizada y el otro 50% opina que las utiliza sólo de manera ocasional y no siempre de manera explícita.
- En la adopción de estrategias no basta con tener identificados algunos factores críticos para ser competitivos, sino que se ha señalado que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. También se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos de carácter intangible, lo cual aún no se logra pues las ventajas existentes son de carácter operativo más que de tipo estratégico.

*"La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores". Porter (1980)*

- Existe entre los entrevistados una preferencia equivalente entre el tipo de estrategia diferenciada y el de una concentrada. El comentario que puede hacerse al respecto es que la configuración de atributos debe estar en función de como ha de ser percibida la diferenciación, por cada una de las firmas. Cabe recordar nuevamente que cada negocio debe tener su propia personalidad en el manejo de sus expectativas en la manera en como elige y aplica sus propias estrategias de acuerdo a sus intereses y conveniencias.

#### Oportunidades: estrategias de reorientación (DO)

- La aplicación de estrategias de participación en el mercado existente para lograr posicionamiento y crecimiento, son necesarias para sobrevivir a los ataques de la competencia. (por efecto de las economías de escala y de la curva de la experiencia que se pueden lograr; por la vía de la diferenciación del producto o servicio; por especialización en nichos de mercado)

- El éxito de la estrategia de fijación de barreras, depende de que tan efectivamente éstas puedan manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo, de la altura de las mismas y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. Lo esencial es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal y relativamente fácil de ser copiada por los competidores seguidores del líder.
- El considerar el tipo de estrategias de marketing frente a la competencia, obliga a reflexionar sobre las estrategias y tácticas propias, así como sus diferencias y similitudes con respecto a las de sus competidores para lograr permanencia y ventaja competitiva a largo plazo.

**Amenazas: estrategias defensivas (FA)**

- Se identifican como principales barreras o amenazas dentro de las economías de escala, los altos niveles de inversión y la ventaja en costos en forma proporcional. En segundo término, la relevancia de contar con una ubicación adecuada (estrategia geográfica) que permita ser atractivos en el mercado local; así como, el de ingresar con costos superiores a los de los competidores establecidos, precisamente debido a las economías de escala ya existentes. Este tipo de barreras tienen el propósito de desalentar y frenar un mayor reparto del mercado, así como de atemperar la agresividad entre los contendientes en la lucha por la rentabilidad de sus negocios.

**7.4.3 Resultados Análisis Cadena de Valor Competidores Potenciales**

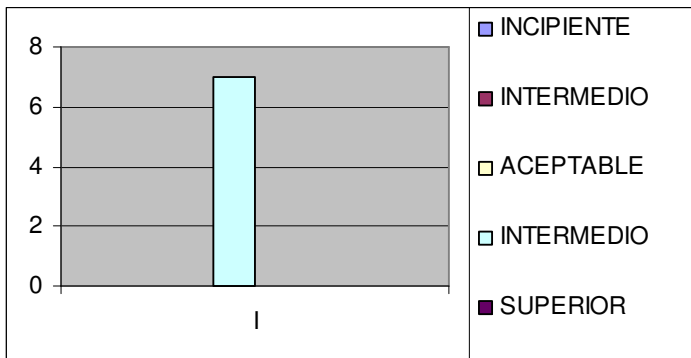
Tabla 38 de resultados

7.4.3 TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION COMPETIDORES POTENCIALES (4C)						
INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
			7			

Nivel de evolución competitiva a nivel intermedio, entre los rangos de aceptable a superior 7

**Gráfico 69**

**Resumen Análisis Evaluación Competidores Potenciales 4C**



#### 7.4.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO COMPETIDORES POTENCIALES (4D)

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto

#### Análisis interno

**Cuadro 6**

<u>Análisis externo</u>	Diagnóstico de la empresa	
	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><b>(FO) 9</b></p> <p>Situaciones positivas</p> <p>6x9=54</p> <p>Estrategias ofensivas</p>	<p><b>(DO) 7</b></p> <p>Situaciones inciertas</p> <p>6x7= 42</p> <p>Estrategias de reorientación</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>(FA) 7</b></p> <p>Situaciones inciertas</p> <p>1x7=7</p> <p>Estrategias defensivas</p>	<p><b>(DA) 5</b></p> <p>Situaciones negativas</p> <p>0</p> <p>Estrategias de supervivencia</p>

#### 7.4.5 Análisis y discusión de los resultados de los competidores potenciales 4C y 4D.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tabla resumen del Análisis de Evaluación de los Competidores Potenciales, este eslabón de la cadena productiva en estudio, se encuentra en una fase de evolución competitiva a nivel intermedio, entre los rangos de aceptable y superior.

En lo concerniente a la Matriz de Impacto, se observa que las situaciones negativas han sido rebasadas, manteniendo en un nivel mínimo las situaciones de amenaza mediante el fortalecimiento de sus estrategias comerciales del tipo mix, las cuales se están llevando a cabo de una manera incremental y sostenida. A fin de enfrentar el ambiente competitivo y poder construir cimientos más adecuados para la aplicación de estrategias que logren participación y crecimiento.

Se tienen identificados de manera generalizada los factores estratégicos que contribuyen en el logro de la ventaja competitiva, aunque en la realidad, dicha situación no es compartida ni es del dominio de todos sus miembros.

Con la aplicación de estrategias de reorientación (identificación y aprovechamiento de situaciones positivas), se encuentran canalizando las actividades consideradas aún de debilidad (esfuerzos no homogéneos por llevar a cabo acciones de análisis en la definición de estrategias), hacia situaciones donde se puedan aprovechar del entorno las oportunidades de posicionamiento y crecimiento para el logro efectivo de metas y objetivos, así como de supervivencia a los embates de la competencia.

Prevalece aún el patrón tradicional de crear ventajas poniendo énfasis en las estrategias de carácter funcional (orientación a mejorar la calidad, precio, tiempo de entrega, servicio y asistencia técnica), más que entrarle a una situación de globalidad en la que para tener posicionamiento en el mercado, se requiere además de lo anterior, la utilización de sus capacidades (habilidades y conocimientos) y aptitudes centrales (recursos más habilidades) para descubrir criterios de ventajas sostenibles en el largo plazo (diferenciación, ventaja en costos)

En la aplicación de estrategias ofensivas (capacidades en actividades clave) para competir en los mercados y que constituyen un aspecto positivo de este eslabón, se encuentra el hecho de que se están realizando esfuerzos por sistematizar las estrategias adoptadas y de documentarlas para hacerlas explícitas. Este tipo de estrategias se encuentran debidamente explicitadas y documentadas, cuando menos por el 50% de los participantes en este estudio de investigación.

### **Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad.

Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.

**7.4.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO**  
**COMPETIDORES POTENCIALES**



## 7.4.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO

### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de los Competidores Potenciales. (Amenaza de nuevos ingresos)

MATRIZ FODA	LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)	PLAN DE ACCION (El cómo )Toma de decisiones TACTICAS
Identificación de Estrategias	<b>Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva</b>	Programas que darán cobertura a las iniciativas planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuadas, para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.
<b>I. Estrategias de penetración</b> <b>Barreras de entrada</b> <b>Estrategia de participación en el mercado:</b>	Identificar por diferentes medios ( costos, diferenciación o segmentación), el logro de una ventaja sostenible sobre los competidores, a fin de alcanzar los objetivos para un producto o línea de productos.  Examinar las fuerzas competitivas del mercado, es decir, la naturaleza e intensidad de la competencia y su dinámica competitiva.	Análisis FODA: Analizar sus fortalezas y debilidades con el fin de determinar dónde se encuentran sus ventajas competitivas.
<b>Estrategias de diferenciación</b>	Establecimiento de barreras de entrada para impedir el incremento del número de competidores dentro del propio sector	Identificación de los competidores directos, es decir, de aquellos que con mayor probabilidad puedan llevarse a los clientes.
<b>Estrategia competitiva</b>	Evaluar las capacidades de los competidores potenciales para comprender la intensidad (el costo ) de la rivalidad competitiva, así como conocer sus intenciones: al introducir nuevas técnicas en la industria, creando mejores condiciones de precio o reinvertiendo las utilidades generadas en la consolidación del la consolidación del actual mercado o en la creación nuevos.	Recabar información sobre las capacidades reales de los competidores para iniciar una acción o par reaccionar ante una acción de la propia empresa. ( ya que muchas veces el deseo de actuar no se materializa por ciertas debilidades en la disponibilidad de recursos) .
<b>Estrategia competitiva</b>	Desarrollar un sistema informativo sobre la competencia lo que permitirá a la empresas conocer y analizar las capacidades e intenciones de los competidores como base para el desarrollo de las estrategias propias.  Esta información debe ser diseñada para:	1) Recopilación y análisis de la información sobre la competencia 2) Identificación de las opciones estratégicas que se le plantean a la empresa. 3) Elección de la estrategia competitiva.

- a) Desarrollar estrategias competitivas
- b) Comparar fortalezas y debilidades en relación con la competencia.
- c) Controlar las acciones de la competencia.
- d) Prevenir a la gerencia sobre acciones, tanto actuales como previstas, de la competencia.

**Estrategia competitiva**

Identificar las opciones estratégicas más apropiadas para la empresa a fin de evaluar las que sean más apropiadas, tomando en consideración las reacciones de la competencia (barreras de entrada)

**Movimientos antes de la competencia**

- a) ajuste en la mezcla
- b) acciones disuasivas

**Movimiento con la competencia**

- a) imitar
- b) compensar

**Movimiento al margen de la competencia**

- a) función
- b compra
- c)acuerdos

**Avance en la participación:  
Crecimiento**

Identificar las opciones estratégicas más apropiadas para la empresa a fin de evaluar las que sean más apropiadas, Tomando en consideración las reacciones de la competencia (barreras de entrada)

**Movimientos antes de la competencia**

- a) nuevas áreas
- b) nuevos segmentos
- c) canales adicionales
- d) penetración por precios

**Movimiento con la competencia**

- a) capitalizar
- b) saltos

**Movimiento al margen de la competencia**

- a) nuevas ofertas
- b) acuerdos recíprocos

**Posicionamiento**

Identificar la capacidad que tenga la empresa para entregar a los clientes los beneficios que ellos desean con mayor efectividad a un costo más bajo que el de la competencia.

Formulación de estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor: marca, imagen, lealtad, servicio.

**Diferenciación**

Identificación de actividades de valor en el diseño de la oferta del producto para dotar de ventaja competitiva a la cadena

Coordinando y optimizando las actividades de valor de la cadena. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación

**Estrategia de competitividad**

Identificación de los factores estratégicos que contribuyen con el logro de la ventaja competitiva para la firma .

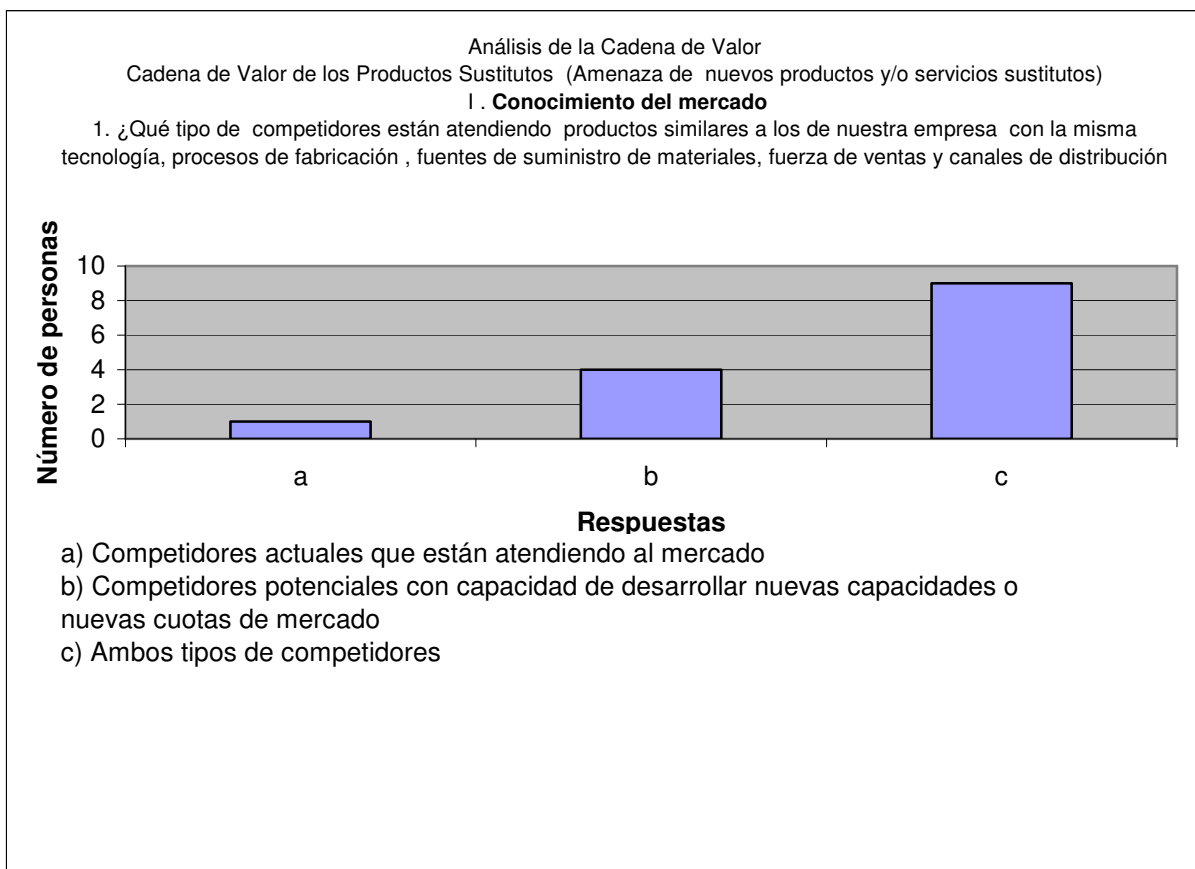
En la determinación de los valores estratégicos, sobre “estrategia”, no basta con tener identificados algunos factores críticos para ser competitivos, sino que se ha señalado que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. También se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos de carácter intangible.

## 7. Discusión y resultados.

### 7.5 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.5.1 Análisis de la Cadena de Valor de los Productos Sustitutos ( 5 A )

Gráfico 70



#### Discusión: Bloque de conocimiento del mercado

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

a) Acción de los competidores existentes

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

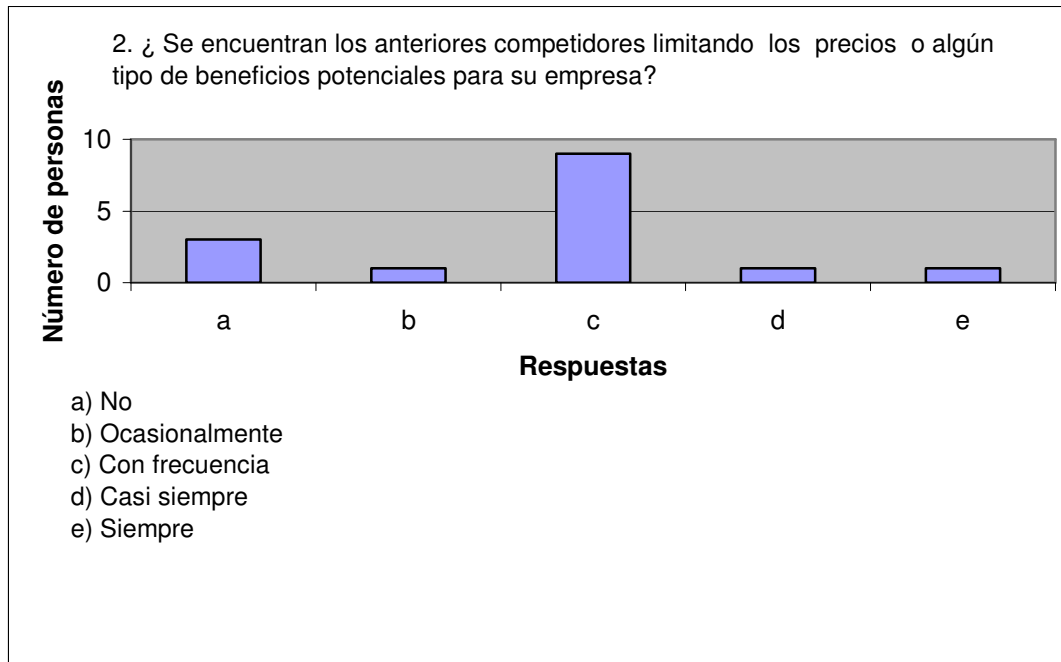
b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

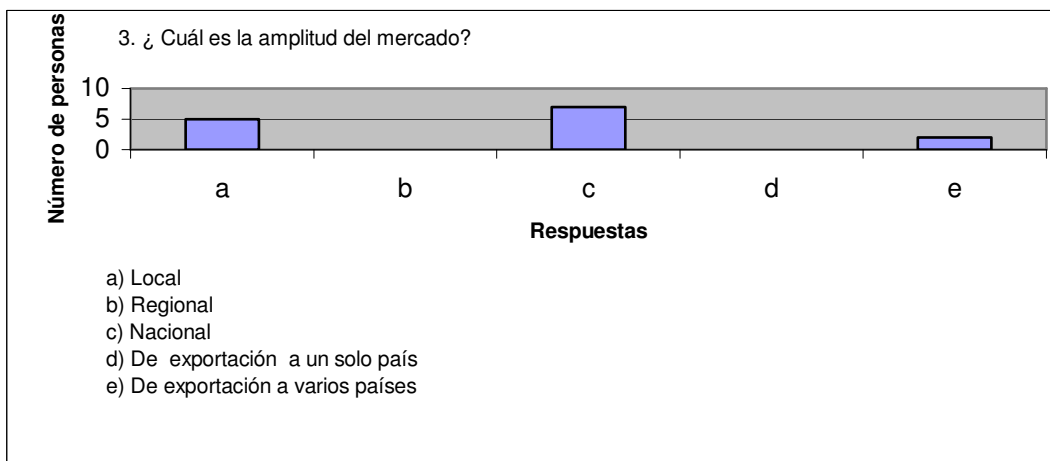
De acuerdo al trabajo de investigación realizada, la clase de competidores que están atendiendo con productos similares al mercado es de ambos tipos: competidores actuales y potenciales, como primera opción. Reconociéndose, aunque de manera secundaria, que los competidores potenciales están llegando con

determinadas competencias para penetrar con nuevas capacidades y habilidades en los nichos de mercado existentes o de crearlos según convenga a sus expectativas.

**Gráfico 71**



**Gráfico 72**



**Discusión: Bloque de conocimiento del mercado**

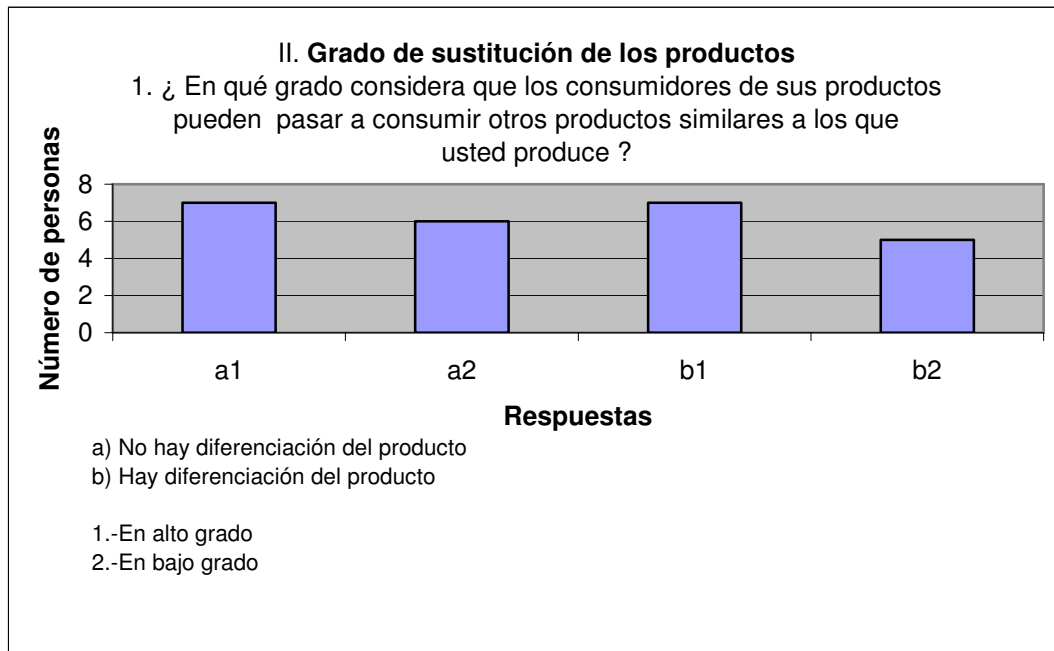
La fijación de precios desde la perspectiva de la competencia se encuentra influida por la situación competitiva del sector (número de empresas) y la importancia del valor percibido, por parte de los consumidores. Los métodos en que se basa la competencia, se encuentran influidos por el carácter competitivo del mercado y en la actuación de las demás empresas frente a las de la propia firma.

Desde este enfoque y de acuerdo a los resultados de la investigación, los participantes señalan que efectivamente la competencia se encuentra limitando frecuentemente tanto los precios como cualquier otro

beneficio para las empresas dentro del mercado geográfico en que se encuentran ubicadas. Señalando así mismo que su amplitud de mercado oscila básicamente de lo local a lo nacional, aunque con mayor énfasis en este último. Resulta de lo más común que tácticas como competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor se pongan en práctica como producto de una rivalidad, cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

**Por características de incidencia total en las opiniones de los participantes, estos items se ubican en un nivel de competitividad de (E).**

**Gráfico 73**



**Discusión: Bloque de grado de sustitución de los productos.**

La intensidad de la rivalidad en una industria resulta de la interacción de algunos factores estructurales. Si las firmas son numerosas y relativamente balanceadas en tamaño, la rivalidad tiende a ser más intensa que si la industria es dominada por una sola o por pocas firmas.

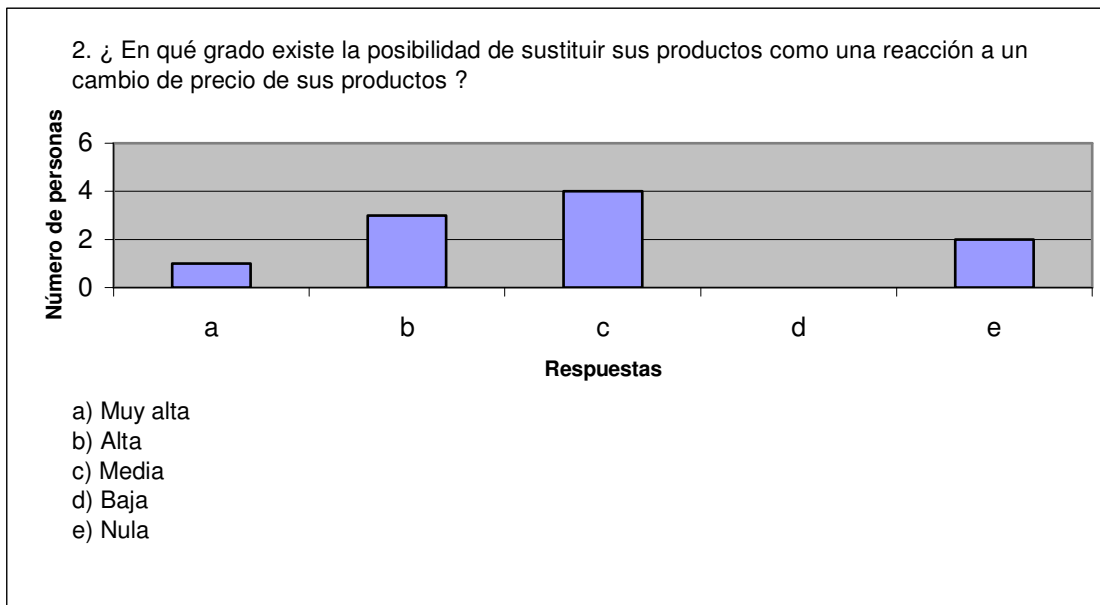
La tasa de crecimiento de la industria es un segundo factor significativo, porque la competencia por mercados tiende a ser más intensa si hay un bajo crecimiento industrial y sobre todo para aquellas que carecen de productos diferenciados. La amenaza de posibles productos o servicios sustitutos constituyen un riesgo real, situación que se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

En lo relacionado al trabajo de investigación efectuado, existe un nivel mínimo de empatía en los resultados, entre los participantes que indican que su producto o servicio se encuentra diferenciado y los que opinan que no lo tienen. Como señalamos anteriormente el costo de no tener diferenciación en productos o en servicios hace vulnerable su situación competitiva en el mercado en el que se participa, al propiciar la entrada a nuevos competidores y productos sustitutos con la intención de satisfacer necesidades insatisfechas de los clientes por falta de innovación, de mejora continua en los productos, o simplemente porque no se ha reforzado la imagen del producto, debilitándose con todo ello la lealtad de los consumidores a la firma.

La polarización en las respuestas, hace suponer que dentro de la industria que nos ocupa, hay desniveles de competencia (capacidades organizacionales y tecnológicas, así como de aptitudes y habilidades en la formación del capital humano) y que repercuten en el grado de crecimiento y competitividad de cada firma, de acuerdo a sus perspectivas de inversión y capitalización. Entre los productos sustitutos que representan desplazamiento para los productos propios de la industria de la panadería se encuentran los cereales, los yogures, los snack de maíz sin gluten, los grissini sin gluten, los crackers sin gluten, los corn flakes biológicos sin gluten, los pretzel sin gluten, los biscotes sin gluten y el müsli, entre otros.

**De acuerdo a las características por atribuciones en cada particularidad para este ítem, el nivel en el que se le ubica es de incipiente competitividad (EII)**

**Gráfico 74**



**Discusión: Bloque de grado de sustitución de los productos.**

En términos generales, la conveniencia o posibilidad de sustituir los productos de la firma como una reacción a un cambio de precios por la competencia debe darse o esperarse como resultado de un análisis previo del mercado tales como: el precio de la firma en relación con la de los competidores; la distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores; la elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio, así como la lectura de costos del producto.

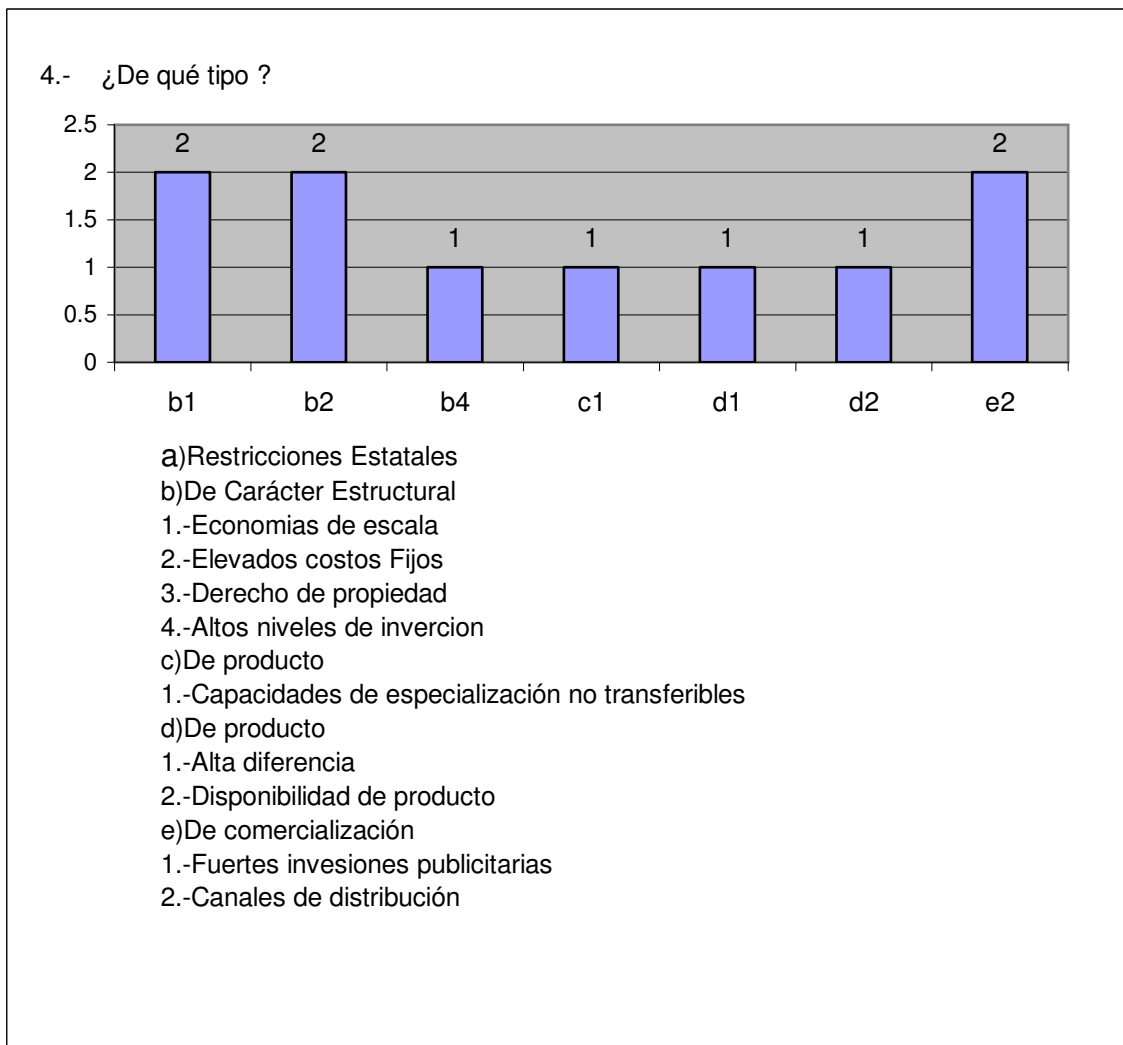
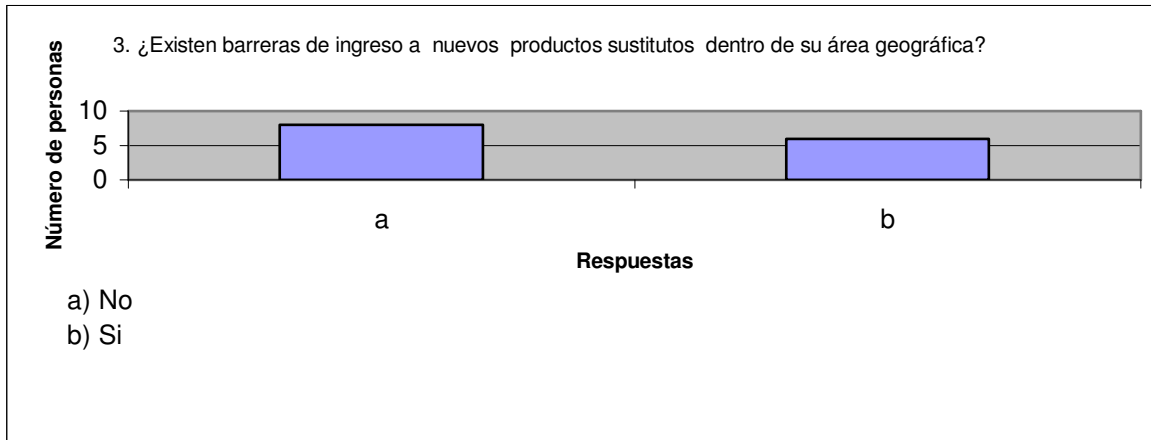
Aunada a toda esta información, un estudio de los precios y consumos en años anteriores le permite a la firma estimar la demanda y con esta información básica poder tomar decisiones.

Como un elemento más, la posición del producto en el entorno competitivo actúa como una limitación y como un elemento de referencia. Por otra parte es común que los movimientos competitivos usualmente conlleven a su vez reacciones de las firmas rivales. “Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado”. El modelo de Porter identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial.

Tomando como antecedente lo anteriormente expuesto, en los resultados de la investigación se aprecia, por parte de los participantes, una reacción de baja intensidad en lo referente a la posibilidad de sustitución de sus productos y/ o servicios.

De acuerdo a las características por incidencia total en las opiniones de los participantes y tomando como referencia la escala inversa de Likert para este ítem, el nivel en el que se le ubica es de un nivel de competitividad (E II a EIII) de regular a buen desempeño.

Gráficos 75y 76





### **Discusión: Bloque de grado de sustitución de los productos.**

Los competidores potenciales y por ende, la amenaza de productos sustitutos representan una importante fuerza competitiva, que limitan el margen de maniobra de los competidores existentes. La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y de las barreras de entrada existentes en la industria. Situación que se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la firma y de la industria. Las barreras de entrada representan una estrategia de defensa para mantener las posiciones de mercado alcanzadas.

“El mercado o el segmento resultará atractivo o no dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” Porter.

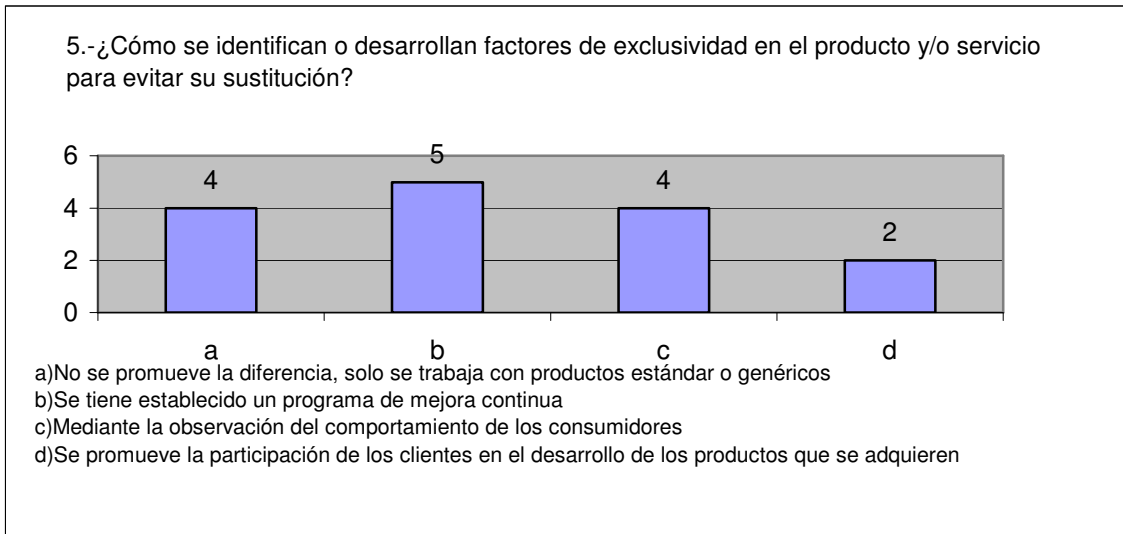
Porter: identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva: Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Inversiones de Capital, Desventaja en Costos independientemente de la Escala, Acceso a los Canales de Distribución y Política Gubernamental.

“Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo”.

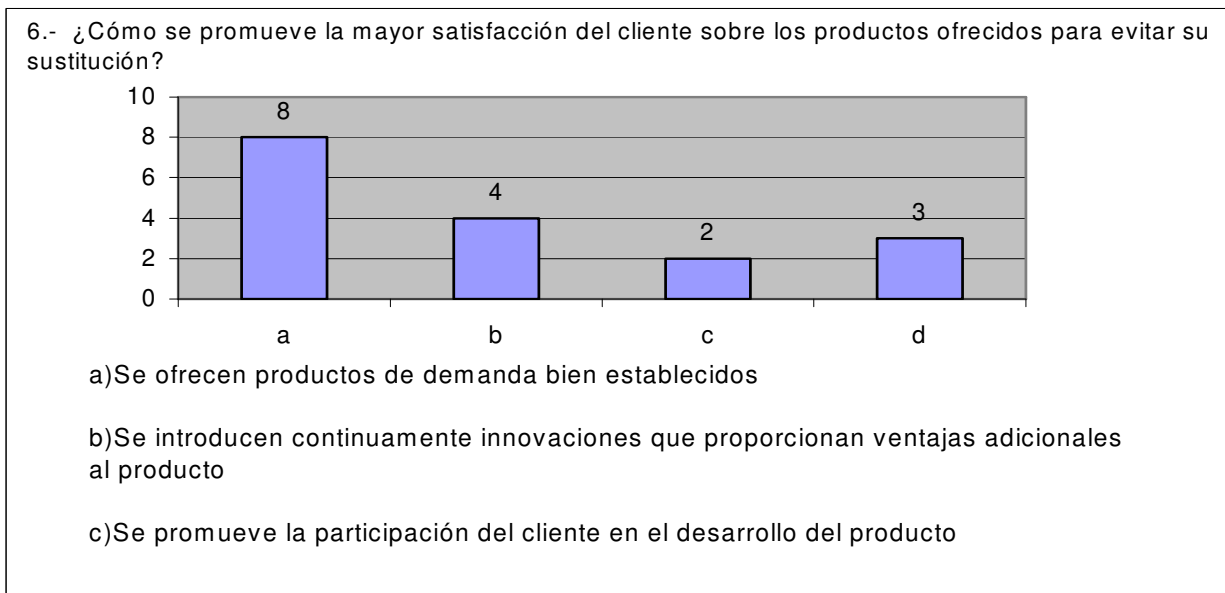
A este respecto, la valoración que hacen los entrevistados a la existencia de barreras de ingreso dentro de su mercado geográfico, se encuentra polarizada, casi en la misma proporción, entre los que opinan que si las hay y los que indican lo contrario. Aunque, en el *ítem 4*, se deja observar una tendencia de una baja o incipiente existencia de barreras, por la participación mínima que hacen los entrevistados al solicitárseles señalar el tipo de las existentes.

**De acuerdo a las características por atribuciones en cada particularidad para este *ítem* , el nivel en el que se le ubica es de incipiente competitividad ( E I)**

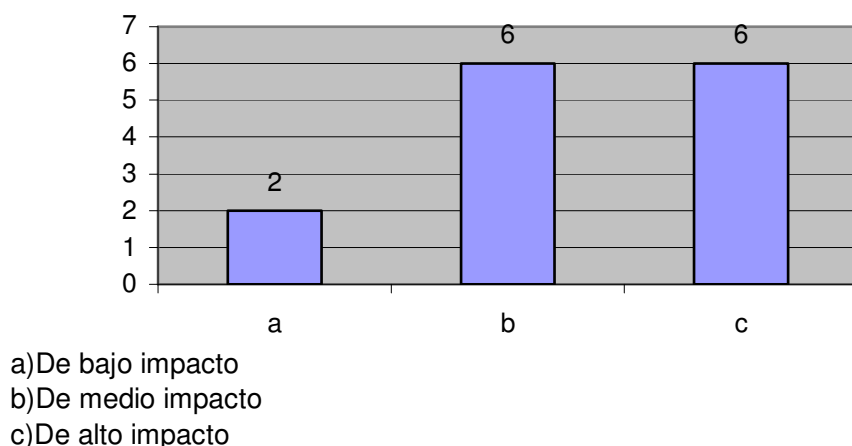
**Gráfico 77**



**Gráfico 78**



7.- ¿En qué medida impacta el aspecto tecnológico con que elabora y/o desarrolla su producto con respecto al de sus competidores?



**Gráfico 79**

**Discusión: Bloque de grado de sustitución de los productos.**

Por la información recopilada en el transcurso de la investigación y expuesta previamente en los anteriores *ítems* de los varios cuestionarios que componen el presente trabajo, se puede inferir que el desarrollo de factores de diferenciación o de exclusividad es una actividad de baja o incipiente intensidad, todavía entre los participantes. La tendencia en estos esfuerzos está principalmente enfocada hacia el establecimiento de programas de mejora continua. En donde la mecánica establecida, como respuesta de tipo “tradicional”, es ofrecer productos que ya se tienen bien posicionados, o con imagen ya conocida, y sobre ese carril continuar, hasta que el producto o requerimientos del mercado demanden un cambio. Resulta importante recordar nuevamente, que la mejora continua, que es la manera habitual de efectuar los cambios necesarios tiene un límite, cuando el mercado se encuentra saturado y si no se encuentra respaldada por trabajos de innovación y desarrollo tecnológico.

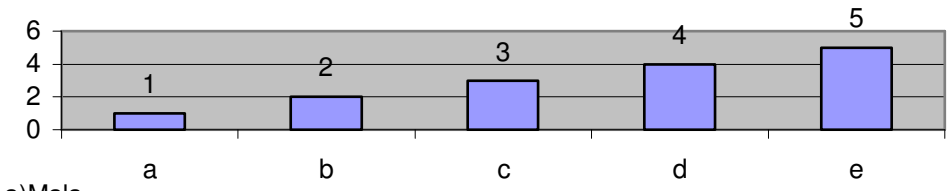
El aspecto de innovación y desarrollo, los entrevistados señalan que el impacto tecnológico en sus actividades de elaboración y desarrollo de productos oscila en un rango de medio a alto con respecto a sus competidores. La observación que se hace a este respecto es que la incorporación de tecnología se realiza no en todos los casos, sino que esta depende de la capacidad de planificación de programas de inversión para mejorar el funcionamiento de la empresa y de la capacidad de riesgo que se quiera asumir.

Aunque todo negocio está siempre expuesto a ciertos riesgos: cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, instalación de un nuevo competidor cercano, introducción de un sustituto del producto de la firma, entre otros; en consecuencia, la planeación es necesaria, aún a sabiendas que muchas oportunidades de negocios terminan en fracaso o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la innovación, o el desarrollo de nuevas ideas con los objetivos esperados y la asignación de los recursos indispensables. Sin embargo, la planeación es la forma de articular todos estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración

**De acuerdo a las características por atribuciones en cada particularidad para estos *ítems*, el nivel en el que se le ubica es de incipiente competitividad (E1)**

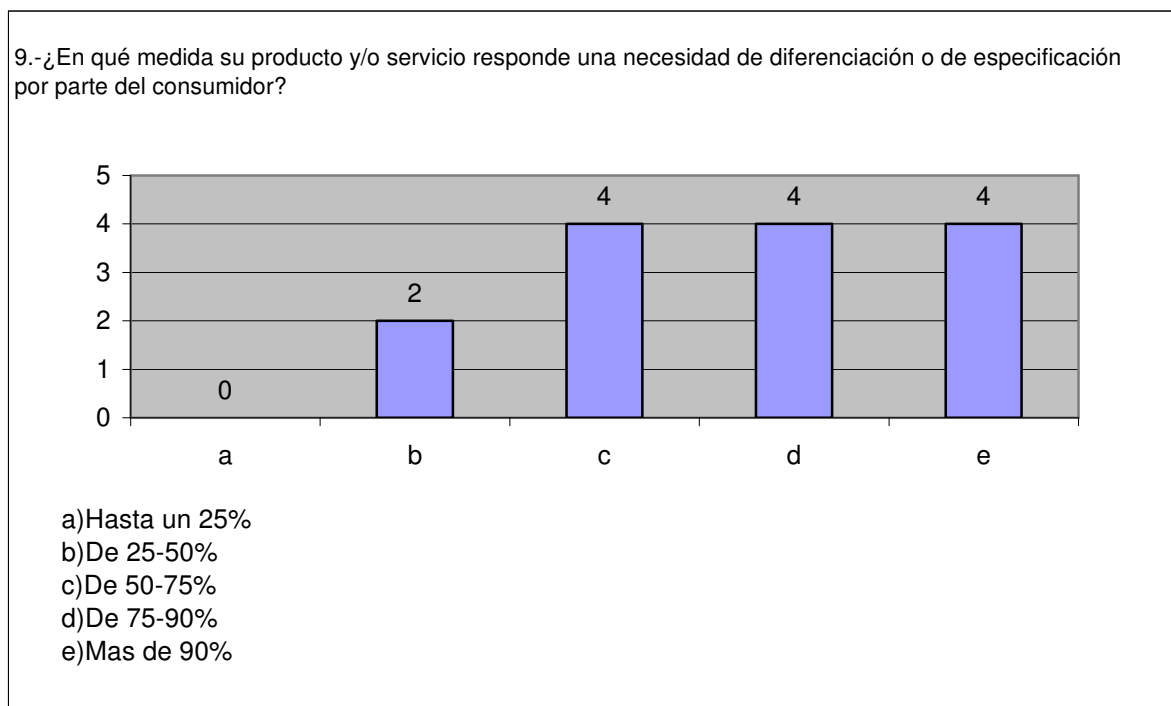
**Grafico 80**

8.- ¿En qué medida considera que su producto es una alternativa interesante para el consumidor en lo relativo a precio y calidad?



- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena
- d) Muy buena
- e) Excelente

**Gráfico 81**



**Discusión: Bloque de grado de sustitución de los productos.**

En lo referente a la consideración de que en qué medida el producto ofrecido en el mercado por parte de nuestros participantes cubre una serie de cualidades y calidades atractivas para los consumidores y en las que se incluyan características “únicas” o diferenciadas a las de los competidores, las respuestas aportadas en términos generales, son satisfactorias. Por ende, atendiendo al número de participaciones por incidencia total en este octavo ítem, se aprecia que aún están en proceso de consolidarse como mayoría es aspectos de diferenciación del producto.

En el noveno ítem se percibe también la existencia de un interés por responde de manera positiva a la necesidad de diferenciación del producto, ya que sus respuestas tienden de la media central, hacia rangos de mayor nivel, por participar en este tipo de actividades. Sin embargo, también aquí se aprecia aún una incipiente integración por llevarlas a cabo de manera más generalizada. Pudiera interpretarse también, que por los porcentajes elegidos por los entrevistados que cubren del 50% en adelante, se encuentran satisfechos con el producto como está, siendo la razón por la que no hubo mayor participación en este tópico.

**Calificando estos dos últimos cuestionamientos de acuerdo a la tabla por características de atribuciones en cada particularidad, con un nivel de competitividad de (El a EII)**

## 7.5.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (5B)

### Cadena de Valor de los Productos Sustitutos (Amenaza de nuevos productos y/o servicios sustitutos)

#### I. Conocimiento del mercado

##### Fortalezas: estrategia ofensiva (FO)

- La amplitud de mercado oscila básicamente de lo local a lo nacional, aunque con mayor énfasis en este último.

##### Amenazas : estrategias de defensa(FA)

- La clase de competidores que están atendiendo con productos similares a los producidos en el mercado son tanto competidores actuales, como los prospectos a penetrar en éste. Con la desventaja de que los potenciales están llegando con determinadas competencias, con nuevas capacidades y habilidades en los nichos de mercado existentes o de crearlos según convenga a sus expectativas.
- Los anteriores competidores se encuentra limitando frecuentemente tanto los precios como cualquier otro beneficio para las empresas actuales dentro del mercado geográfico en que se encuentran ubicadas.

Comentario: Resulta de lo más común que tácticas como competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor se pongan en práctica como producto de una rivalidad, cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

#### II. Grado de sustitución de los productos

##### Debilidades: estrategia de supervivencia (DA)

- Existe un nivel mínimo de empate entre las firmas que indican que su producto o servicio se encuentra diferenciado y los que opinan que no lo tienen. Por lo que podemos señalar que el costo de no tener diferenciación en productos o en servicios hace vulnerable la situación competitiva en el mercado en el que se participa, al propiciar la entrada a nuevos competidores y productos sustitutos con la intención de satisfacer necesidades insatisfechas de los clientes por falta de innovación, de mejora continua en los productos, o simplemente porque no se ha reforzado la imagen del producto, debilitándose con todo ello la lealtad de los consumidores.
- La polarización en las respuestas, hace suponer que dentro de la industria que nos ocupa, hay desniveles de competencia (capacidades organizacionales y tecnológicas, así como de aptitudes y habilidades en la formación del capital humano) que repercuten en el grado de crecimiento y competitividad de cada firma, de acuerdo a sus perspectivas de inversión y capitalización.

##### Fortalezas: estrategia defensiva (FA)

- Tomando como antecedente lo anteriormente expuesto, en los resultados de la investigación se aprecia, por parte de los participantes, una reacción de baja intensidad en lo referente a la posibilidad de sustitución de sus productos y/ o servicios.

##### Amenazas: estrategia de supervivencia (DA)

- La opinión sobre la existencia de barreras de ingreso dentro del mercado geográfico de las empresas participantes, se encuentra polarizada, casi en la misma proporción, entre los que opinan que si las hay y los que indican lo contrario. En consecuencia, se deja observar una tendencia de una baja o incipiente existencia de barreras, por la participación mínima que hacen los participantes al solicitárseles señalar el tipo de las existentes.

## 111. Barreras de ingreso

### Amenazas: estrategias defensivas (FA)

- Los competidores potenciales y por lo tanto la amenaza de productos sustitutos representan una importante fuerza competitiva, que limitan el margen de maniobra de los competidores existentes.
- La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y de las barreras de entrada existentes en la industria. Situación que se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la firma y de la industria. Las barreras de entrada representan una estrategia de defensa para mantener las posiciones de mercado alcanzadas.
- La valoración que hacen los entrevistados a la existencia de barreras de ingreso dentro de su mercado geográfico, se encuentra polarizada, casi en la misma proporción, entre los que opinan que si las hay y los que indican lo contrario. Sin embargo se observa una tendencia de baja o incipiente existencia de barreras, lo que afecta su situación frente a la competencia, permitiendo con ello la entrada de nuevos productos o de sustitutos a los ya existentes, pero con mejoras tecnológicas para satisfacer necesidades aún insatisfechas en los consumidores.

## IV Desarrollo de factores del producto.

### Fortalezas: estrategias defensivas (FA)

- El impacto tecnológico en sus actividades de elaboración y desarrollo de productos oscila en un rango de medio a alto con respecto a sus competidores, de acuerdo a los resultados obtenidos. La observación que se hace a este respecto es que la incorporación de tecnología se realiza no en todos los casos, sino que esta depende de la capacidad de planificación de programas de inversión para mejorar el funcionamiento de la empresa y de la capacidad de riesgo que se quiera asumir.

### Debilidades: estrategia de reorientación (DO)

- En lo referente a la consideración de que en qué medida el producto ofrecido en el mercado por parte de los participantes cubre una serie de cualidades y calidades atractivas para los consumidores y en las que se incluyan características “únicas” o diferenciadas a las de los competidores, las respuestas aportadas en términos generales, son satisfactorias. Sin embargo, atendiendo al número de participaciones por incidencia total en este octavo ítem, se aprecia que aún están en proceso de consolidarse como mayoría en aspectos de diferenciación del producto.
- El desarrollo de factores de diferenciación o de exclusividad es una actividad de baja o incipiente intensidad, todavía entre los participantes. La tendencia en estos esfuerzos esta dirigida de manera preferencial hacia el establecimiento de programas de mejora continua y teniendo como método de allegarse del conocimiento del mercado y sus tendencias, por medio de la observación del comportamiento de los consumidores.
- Incipiente participación en estudios de mercado más formalizados como medio privilegiado de llegar a niveles más competitivos para lograr ventajas diferenciales. Más bien la mecánica establecida como una respuesta de tipo “tradicional” es ofrecer productos que ya tienen bien posicionados o con imagen ya conocida y sobre ese carril continuar, hasta que el producto o requerimientos del mercado demandan un cambio. Recordemos aquí nuevamente, que la mejora continua, que es la manera habitual de efectuar los cambios necesarios tiene un límite, cuando el mercado se encuentra saturado y si no se encuentra respaldada por trabajos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Existencia de un interés por responde y participar de manera más eficaz a la necesidad de diferenciación del producto, sin embargo su participación en este tipo de actividades es aún incipiente.

### 7.5.3 Resultados Análisis Cadena de Valor Productos Sustitutos

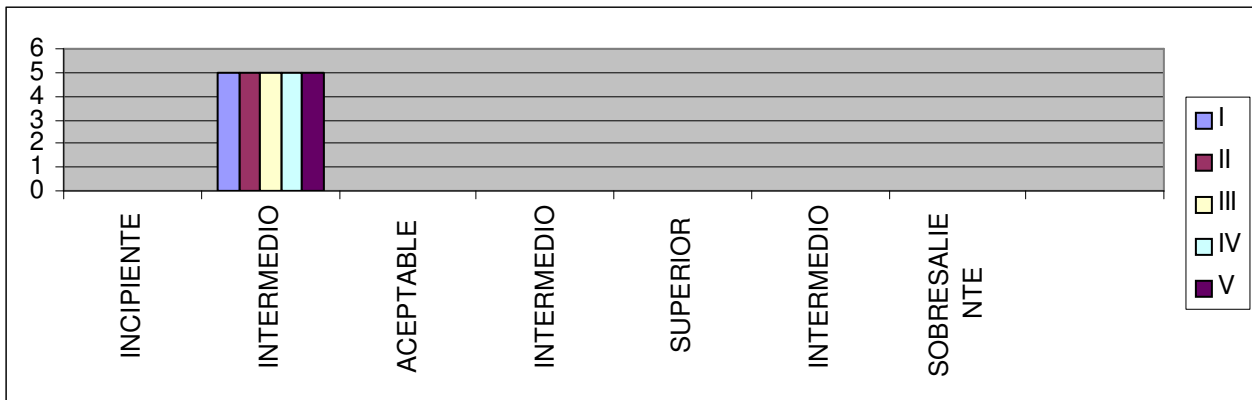
Tabla 39 de resultados

	TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION		PRODUCTOS	SUSTITUTOS	(5C)			
	INCIPIENTE	INTERMEDIO						
I		5						
II		5						
III		5						
IV		5						
V		5						

Nivel de competitividad ubicado en un rango intermedio entre una etapa de incipiente competitividad y una de nivel aceptable.5

Gráfico 82

Resumen Análisis Evaluación Productos Sustitutos 5C





### 7.5.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO PRODUCTOS SUSTITUTOS (5 D)

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

**Cuadro 7**  
Análisis  
externo

		<b>Análisis interno</b> <b>Diagnóstico de la empresa</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>		(FO) 9	(DO) 7
		Situaciones positivas <b>1x9=9</b> Estrategias ofensivas	Situaciones inciertas <b>4x7=28</b> Estrategias de reorientación
<b>Amenazas</b>		(FA) 7	(DA) 5
		Situaciones inciertas <b>6x7=42</b> Estrategias defensivas	Situaciones negativas <b>3x5=15</b> Estrategias de supervivencia

### 7.5.5 Análisis y discusión de los resultados productos sustitutos 5C y 5 D.

El nivel en el que se encuentra este eslabón se ubica en un rango intermedio entre una etapa de incipiente competitividad y una de nivel aceptable.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Impacto, las situaciones que dominan el espectro están relacionadas con aspectos de debilidad e incertidumbre; es decir, en las que predominan las estrategias defensivas de manera importante y las de reorientación en segundo término. Donde el común denominador de ambas estrategias son las de mejorar las debilidades internas para hacer frente a las amenazas de los competidores y el de aprovechar las oportunidades externas para su crecimiento, pero que no puede hacerlo por carecer de los recursos necesarios (monetarios, de conocimientos y/o de habilidades) que la capaciten para el logro de actividades de mayor competencia

En este eslabón es notorio que las situaciones de incertidumbre son las que predominan en el ambiente, ya que los motivos de amenaza están relacionados con los competidores (actuales y potenciales), quienes están atendiendo con productos similares las necesidades habidas en el mercado. Con la desventaja de que los competidores potenciales están llegando con determinadas competencias (con nuevas capacidades

y habilidades) para atender los nichos de mercado existentes, o de crearlos, según convenga a sus expectativas.

Por lo que los competidores potenciales y por tanto la amenaza de nuevo productos sustitutos representan una importante fuerza competitiva que pueden limitar la rentabilidad y el crecimiento de las ya existentes.

Sin embargo, ante estas amenazas, la reacción o respuesta a estas situaciones de incertidumbre, ha sido de tipo pasivo, pues se considera que los productos o servicios ofrecidos a los consumidores en la actualidad, cubren las expectativas de éstos. En este sentido se explica que las estrategias de supervivencia ocupen el tercer lugar de importancia dentro de la Matriz de Impacto, pues la preocupación por diferenciar el producto sólo es compartida (en casi en la misma proporción de los que no lo han hecho) por las firmas que sí cuentan con determinadas competencias, habilidades, conocimientos y recursos financieros que las posibilitan para tener cierta capacidad competitiva.

La polarización de percepciones sobre la existencia o no de barreras de ingreso para la defensa del mercado existente, representarían también un desnivel en las habilidades y conocimientos del personal y de su experiencia funcional en la identificación y el establecimiento de estas, sobre todo de las de carácter estratégico (identificación de marca, acceso a canales de distribución y a tecnología, diferenciación de productos, requerimientos de capital, política gubernamental, entre otras), lo que repercutiría en el grado de crecimiento y competitividad de cada firma, pues se aumenta la probabilidad de que un competidor con productos sustitutos para los productos de las compañías establecidas, operen de manera productiva dentro de la industria.

La observación que se hace con respecto a la incorporación de tecnología, solamente como uno de los varios ejemplos que se pueden mencionar, es que esta se realiza dependiendo de la capacidad de planificación de inversión de cada empresa y de la capacidad de riesgo que se quiera asumir, en otras palabras, no hay una puesta en práctica de logro de objetivos conjuntos (que es lo que distingue a las estrategias competitivas) para enfrentar a los competidores

Por otra parte, en lo referente a la consideración de que en qué medida el producto ofrecido en el mercado cubre una serie de cualidades y calidades atractivas para los consumidores y en las que se incluyan características “únicas” o diferenciadas, las respuestas aportadas en términos generales, son *satisfactorias*, desde su tradicional punto de vista. Sin embargo, se aprecia que aún están en proceso de consolidarse como mayoría en aspectos de diferenciación del producto.

La tendencia en estos esfuerzos esta dirigida preferentemente hacia el establecimiento de programas de mejora continua, más que de innovación y teniendo como método de allegarse del conocimiento del mercado y sus tendencias, por medio de la observación del comportamiento de los consumidores.

### **Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad. Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.

**7.5.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO**  
**PRODUCTOS SUSTITUTOS**

**7.5.6 PLAN DE MEJORA  
ESTRATEGICO**

**Análisis de la Cadena de Valor**

**Cadena de Valor de los Productos Sustitutos (Amenaza de nuevos productos y/o servicios sustitutos)**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>TIPO</b>	<b>LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)</b>	<b>PLAN DE ACCION (El cómo )Toma de decisiones TACTICAS</b>
<b>Identificación de Estrategias</b>		<b>Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva</b>	Programas que darán cobertura a las iniciativas planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuadas, para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.
<b>I . Conocimiento del mercado</b>		Identificación del tipo de competidores que están atendiendo productos similares a los de nuestra empresa con la misma tecnología, procesos de fabricación, fuentes de suministros de materiales, fuerzas de ventas y canales de distribución.	<b>Conocimiento de la estructura del mercado:</b> Análisis previo del mercado como: el precio de la firma en relación con a de los competidores (precio- valor de los sustitutos); agresividad y rentabilidad de productos sustitutos; costo de cambio de usuarios; disponibilidad de sustitutos cercanos ; la distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores; la elasticidad del precio para el producto estudiado, es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o por si el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio, así como la lectura de costos del producto, la demanda del mercado y la posición del producto en el entorno competitivo, entre otros.
<b>Estrategia de posicionamiento en el mercado:</b> <b>Estrategia de comercialización</b>			
<b>Estrategia competitiva</b> <b>Estrategia de posicionamiento</b>		Identificación del tipo de competidores que se encuentren limitados los precios o algún tipo de beneficios potenciales para la empresa.	<b>Conocimiento de la estructura del mercado:</b> Es necesario disponer de una lista de esos competidores, identificar sus fuerzas impulsoras y evaluar sus capacidades, así como determinar lo que ellos desearían hacer, es decir, sus intenciones (conjuntamente con la competencia, por delante de la competencia, o al margen de la competencia).
<b>Estrategia de diferenciación</b> <b>Estrategia de posicionamiento</b>		Establecimiento de barreras: Economías de escala o revisión a la baja de los costos	La posición del producto en el entorno competitivo actúa como una limitación y como un elemento de referencia para el conjunto

de producción ; innovación constante de productos o servicios en el mercado que contrarresten a los sustitutos.

del mercado.

Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales. “Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado”.

**II. Grado de sustitución de los productos**  
**Estrategia de diferenciación y posicionamiento**

Determinación del grado de sustitución que los consumidores de los productos de la empresa, pasen a consumir otros productos similares con la competencia.

**Conocimiento de la estructura del mercado:**

La no diferenciación del producto o servicio hace vulnerable la situación competitiva en el mercado en el que se participa, al al propiciar la entrada a nuevos competidores y productos sustitutos con la intención de satisfacer necesidades insatisfechas de los clientes. Lo que implica desarrollo de productos o servicios diferenciados para responderá a los distintos segmentos que integran el mercado ( diseño de producto, imagen de marca, avance tecnológico, apariencia exterior , servicio post-venta, cadenas de distribuidores).

**Estrategia competitiva**  
**Estrategia de rentabilidad**

Determinación de la intensidad de la rivalidad existente entre competidores con producto similares dentro de la misma industria.

**Conocimiento de la estructura del mercado:**

Si las firmas son numerosas y relativamente balanceadas en tamaño, la rivalidad tiende a ser más intensa que si la industria es dominada por una sola o por pocas firmas.

La rivalidad existente entre los competidores debe ser analizada considerando las barreras de ingreso al sector industrial, nivel de competencia, presión de los sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores (Porter 1980). Fuerzas que determinarán la rentabilidad de la industria en el largo plazo.

**Estrategia de mercado:**  
**Estrategia de diferenciación**

Determinación de la tasa de crecimiento de la industria para conocer el nivel de competencia por tipos de mercados: diferenciados, no diferenciados o concéntricos.

**Conocimiento de la estructura del mercado:**

Si hay un bajo crecimiento industrial y sobre todo para aquellas que carecen de productos diferenciados, la amenaza de posibles productos o servicios sustitutos constituyen un riesgo real, situación que se agrava en sectores de rápido cambio

### LLL Barreras de ingreso

#### Estrategia de segmentación del mercado

#### Estrategia de diferenciación y posicionamiento en el mercado: de defensa

Determinación de la amplitud del mercado que se desea abarcar, ya sea por su amplitud geográfica (local, regional, nacional o internacional), demográfica (edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos), entre otras.

### IV Desarrollo de factores del producto.

#### Estrategia de diferenciación

#### Estrategia de segmentación de mercado

#### Estrategia de participación

Identificación de factores que contribuyan a la diferenciación o exclusividad del producto de acuerdo a los requerimientos del mercado, es decir, crear algo que sea percibido en el mercado como "único".

Tomando en consideración que la diferenciación o exclusividad a menudo son incompatibles con una alta participación en el mercado.

tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

Situación asociada a:

**1) Capacidad de respuesta:** ante nuevos productos de competidores y tendencias del mercado.

**2) Capacidad de aprender/ crear/ innovar:** de mercados y Competidores.

**3) Actitudes / comportamientos :** con respecto a las relaciones con competidores, y agentes del mercado.

#### Conocimiento de la estructura del mercado:

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.

Sin embargo, un segmento o mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

Situación que se torna compleja si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. Por lo que el establecimiento de barreras de entrada de alguna (s) fortaleza (s) que tenga el negocio es importante para asegurar utilidades.

El desarrollo de factores de carácter "único" implica barreras de defensa Contra los competidores tanto actuales como potenciales y frente a los productos sustitutos, en donde la lealtad del consumidor hacia factores de diferenciación (como la imagen de la marca, la apariencia exterior, el diseño del producto, el avance tecnológico, entre otros) mitigan su poder de compra, ya que al carecer de alternativas comparables son menos susceptibles al precio, lo que garantiza, de alguna manera, a la empresa permanencia en el largo

**en el mercado: defensa**

**Estrategia de productividad  
de los recursos de la  
empresa: administrativos**

Capacidad de planeación de programas de impacto tecnológico en las actividades de elaboración y desarrollo de productos y/o servicios, De acuerdo al riesgo que se quiera asumir. Siendo la planificación la forma de articular todos estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

y rentabilidad en sus operaciones.

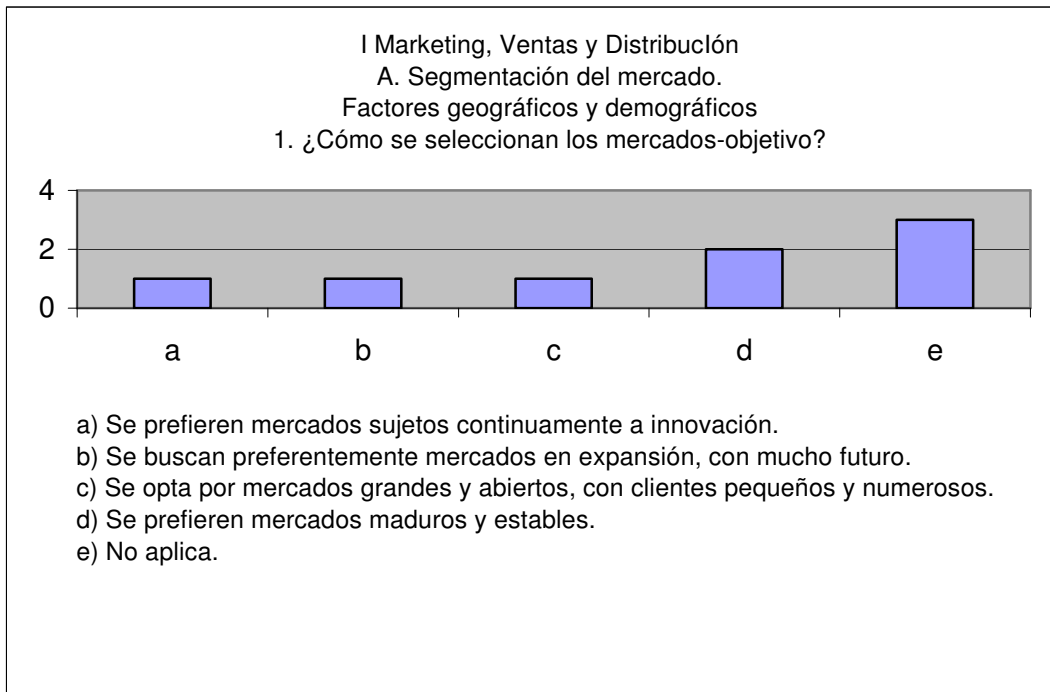
Planificación de los programas de inversión para mejorar el funcionamiento de la empresa y para establecer el enlace Indispensable entre la innovación y el desarrollo tecnológico de nuevas ideas o propuestas.

## 7. Discusión y resultados.

### 7.6 Discusión por bloque de preguntas

#### 7.6.1 Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa Distribuidora (6A) (Posicionamiento en el mercado )

**Gráfico 83**



#### **Discusión: Bloque de marketing, ventas y distribución. Segmentación del mercado**

Actualmente, cada vez se trabaja más con el marketing de mercado meta, lo que estimula para fabricar productos adecuados a cada mercado meta, con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente al consumidor. Sin embargo este proceso no es aplicable para las empresas entrevistadas.

En la determinación de la cobertura geográfica de un mercado a partir de un análisis de costos, se deben tomar en cuenta aspectos tales como: los límites geográficos del mercado de la empresa, la localización de sus instalaciones productivas y las fuentes de sus materias primas, así como la determinación de su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado, es decir, se debe de incluir también la dimensión demográfica (niveles socioeconómicos) para poder tomar decisiones referentes a la plaza y a la promoción.

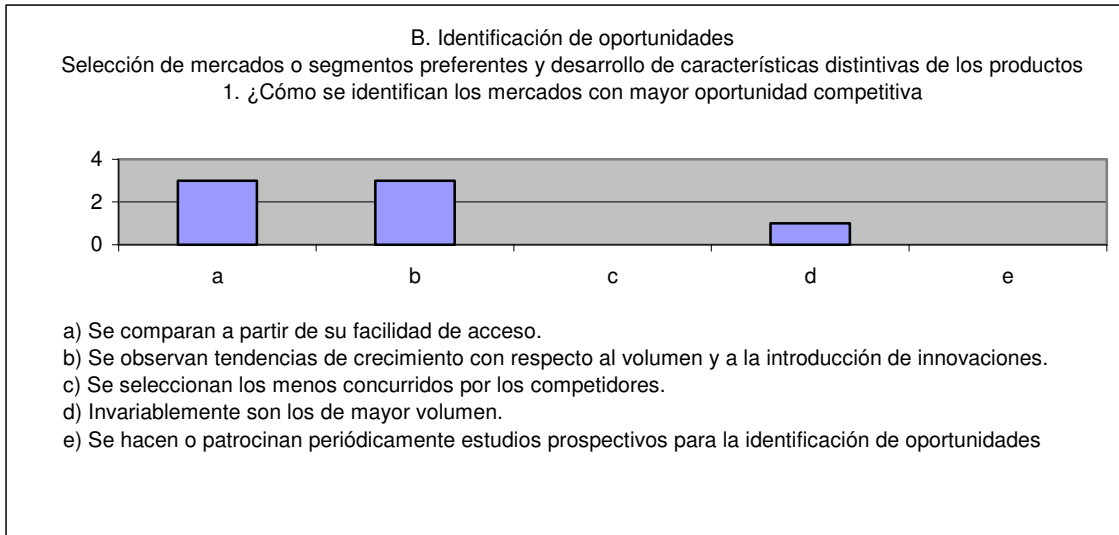
La segmentación del mercado implica una selección de grupos relativamente grandes y homogéneos (para que resulte rentable) de consumidores que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica de las que se disfrute de las mayores ventajas, actitudes de compra o hábitos similares y que reaccionan de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Con la segmentación de mercados se generan nuevas oportunidades de crecimiento al obtenerse una ventaja competitiva al enfrentar menos competidores en un segmento específico. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de un empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, para lograr posicionamiento, esto es, diseñar la oferta y la imagen de



la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en el mercado meta y en la mente del consumidor. De acuerdo al alcance de sus resultados en los atributos, antes señalados, **califica en un nivel de competitividad de (E)**

**Gráfico 84**



**Discusión: Bloque de identificación de oportunidades. Selección de mercados o segmentos preferentes y desarrollo de características distintivas de los productos.**

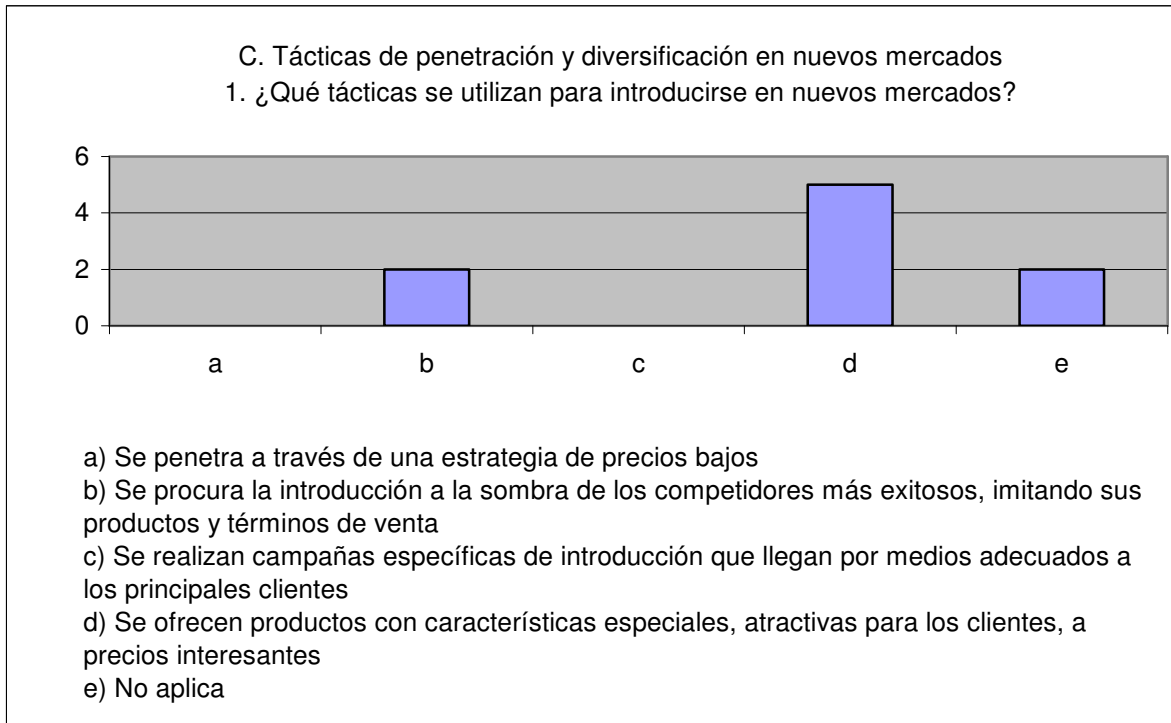
La identificación de mercados con mayor oportunidad competitiva están relacionados con aspectos de agregación de valor tales como: manejo de costos bajos, diferenciación del producto o servicio y segmentación del mercado. En la segmentación de un mercado la empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor; los que representen a grupos relativamente grandes y homogéneos (para que sea rentable), por su poder y actitudes de compra, por su ubicación geográficas, por sus características demográficas, entre otras.

Con respecto a la diferenciación, se debe de estar preparado para asumir riesgos con respecto a la competencia, de no quedarse en la comodidad del estándar, sino de aplicar un nivel de diferenciación de productos y servicios, que den ventaja competitiva dentro del mercado, lo que requiere de un enfoque hacia las necesidades, niveles de satisfacción y comportamiento del cliente.

Para lo cual se deben de desarrollar una serie de características distintivas que satisfagan sus requerimientos y como una de las formas más eficaces de competir en calidades y cualidades como: calidad de desempeño, confiabilidad, durabilidad, estilo, diseño, nivel de innovación tecnológica, tan solo como referencias.

Si los empresarios no están preparados para tomar riesgos y tener una actitud proactiva de nada les servirá el detectar oportunidades de hacer negocios. **Desde esta perspectiva, se tiene un panorama de un nivel muy bajo de competitividad (E)**

**Gráfica 85**



**Discusión: Bloque de tácticas de penetración y diversificación en nuevos mercados.**

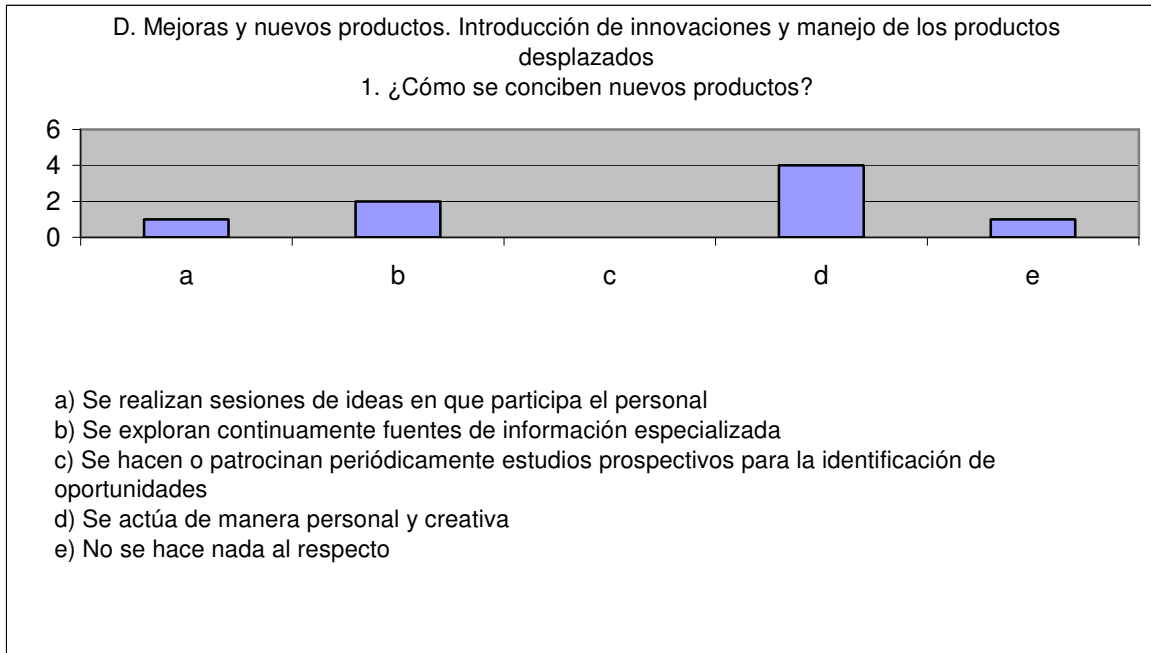
La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, por lo que uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad para segmentar adecuadamente su mercado. El propósito de la segmentación es la de alcanzar subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características para lograr ventaja competitiva.

Desde este enfoque, la finalidad de toda empresa es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y/o servicios. Una de las formas para poder estar presente es mediante la estrategia de penetración en el mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos mediante una serie de tácticas, entre las que destacaron en la investigación realizada, la de ofrecer productos con características especiales, atractivas para los clientes, y a precios interesantes; así como de introducirse a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta, como una manera de promover su participación. Con estrategias como estas se procura crecer. Para que una empresa crezca existen dos formas:

Adquiriendo otras empresas del sector e integrándolas en su propia estructura, (de carácter interno), o empleando sus recursos en la diversificación de actividades (de carácter externo). La diversificación puede producirse de las siguientes formas: incorporando nuevos productos o servicios que complementen los ya existentes. Lo cual podrá permitir a la empresa estar presente en nuevos segmentos de mercado, mediante tácticas, que para efecto de nuestra investigación se señalaron las siguientes: identificación de productos que se mueven mejor, desarrollando productos adecuados y manteniendo un segmento de participación dentro de los mercados de corte tradicional. Recuérdese que las metas de crecimiento, de acuerdo a las respuestas obtenidas, están acordes a su capacidad productiva y a la de sus objetivos de aumento en la participación del mercado.

Desde este enfoque aunque las acciones llevadas a cabo son las apropiadas para la penetración y diversificación en nuevos mercados, por la baja participación de los entrevistados en estos rubros, se denota aún un avance de incipiente a regular desempeño. **Por lo que su nivel de competitividad es de (EI a EII)**

**Gráfico 86**



**Discusión: Bloque de mejoras y nuevos productos.**

**Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados.**

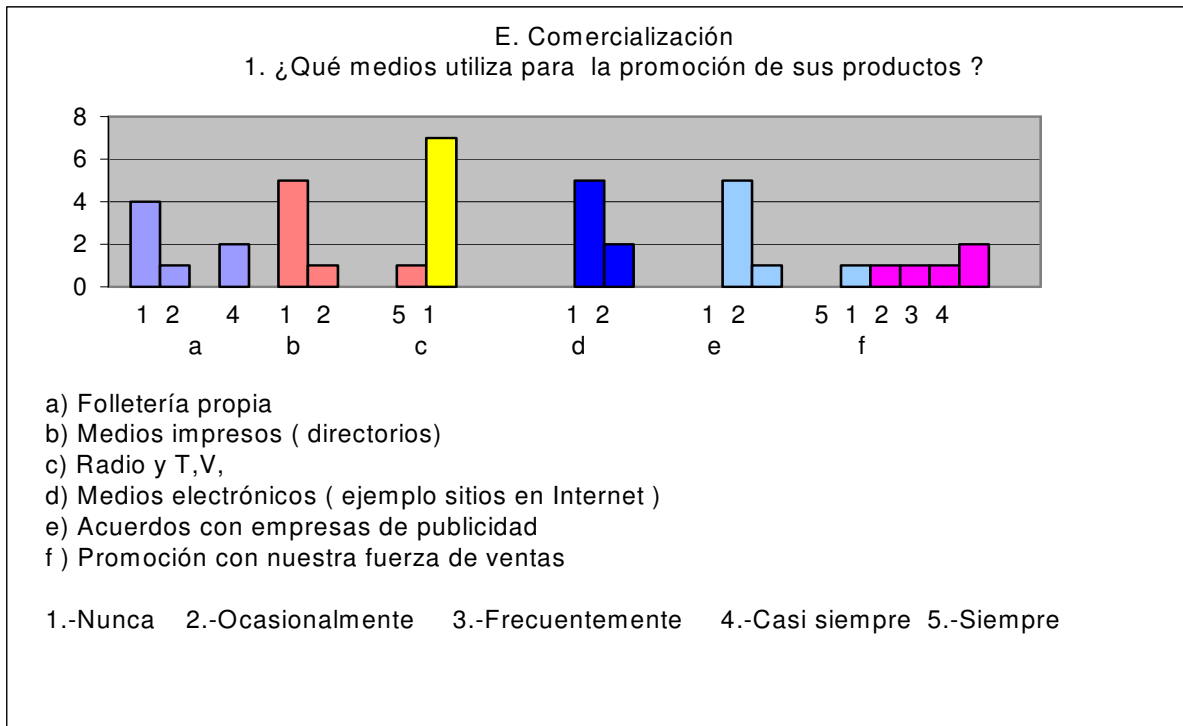
Los *productos* pasan por un ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Por lo que la mezcla comercial del producto de la empresa debe modificarse durante estas cuatro etapas porque las actitudes y las necesidades de los clientes pueden variar en el curso de su ciclo vital, por lo que se deben concebir nuevos productos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la concepción de nuevos productos, se actúa de manera personal y creativa en la mayor parte de los casos y en una magnitud mucho menor tomando como referencia fuentes de información especializada.

La introducción de nuevos productos se inicia cuando un competidor construye capacidad competitiva y existe el riesgo de bajar la participación en la capacidad de producción y de ventas, además de la reducción de precios. Así también cuando los productos de la empresa rebasan los cinco años de existencia, perdiendo competitividad en el mercado. Por lo que las encuestas señalan una mayor preocupación por la introducción de nuevos productos a fin de mantener una ventaja en el liderazgo de la empresa en el mercado. Así como de satisfacer necesidades de la temporada y en tercer término cuando bajan las ventas de los productos existentes.

El momento de su introducción se debe de elegir en función de los planes conocidos o de las acciones de la competencia para contrarrestar el impacto de la declinación de otros productos salientes y en términos recomendables cuando los nuevos productos estén listos, sin limitarlos en su proceso de investigación y desarrollo y, para que la competencia no los rebase o exceda. En este sentido la mayor parte de las respuestas a la encuesta aplicada se inclinó por darlos a conocer de inmediato.

Desde este enfoque aunque las acciones llevadas a cabo son las apropiadas para la introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados, por la baja participación de los entrevistados en estos rubros, se denota aún un avance de incipiente a regular desempeño. **Por lo que su nivel de competitividad es de (EI)**



**Gráfico 87**

**Discusión; Bloque de comercialización**

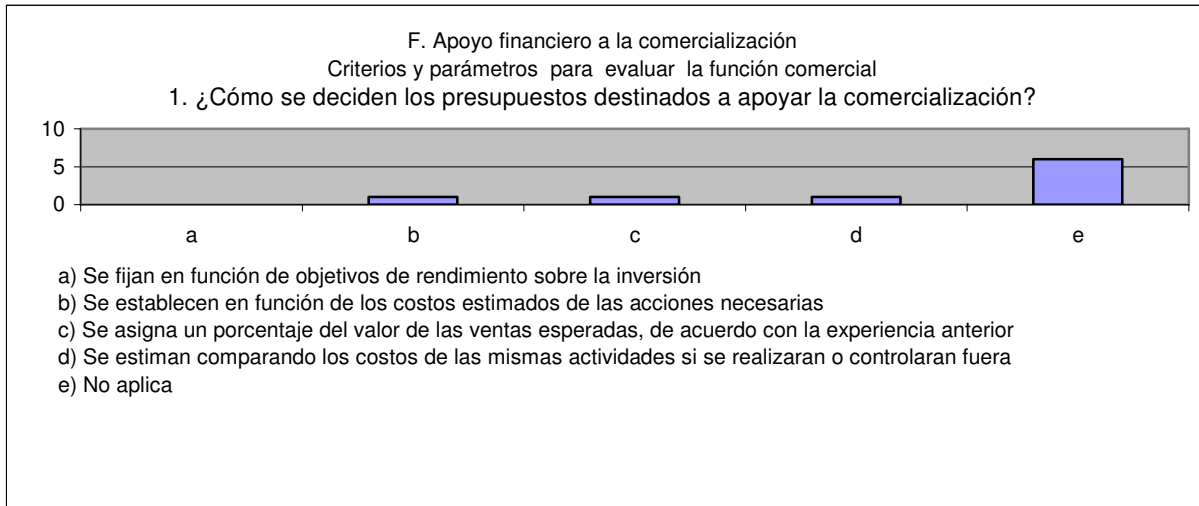
Entre las herramientas de promoción más utilizadas, por este sector de la industria, se encuentran los medios impresos, de manera específica, los directorios y la folletería propia; aunque no son utilizados medios masivos de comunicación como la radio, la televisión o las agencias de publicidad, si se utilizan presentaciones, a nivel nacional e internacional, a través de feria y exposiciones como punto de encuentro y de negociación entre micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYMES), proveedores y distribuidores de productos y/o servicios de la Industria panificadora, pastelera y derivados del trigo.

Si bien los productos y/o servicios ofrecidos por el distribuidor, ya son conocidos por los mismos consumidores, de acuerdo a las encuestas realizadas, las principales formas de promocionarlos son a través de: un trabajo de relaciones públicas (mediante presentaciones); mediante la promoción de las ventas (los vendedores los dan a conocer al ofrecerlos) y mediante un tipo de publicidad, de manera muy incipiente todavía, en Internet.

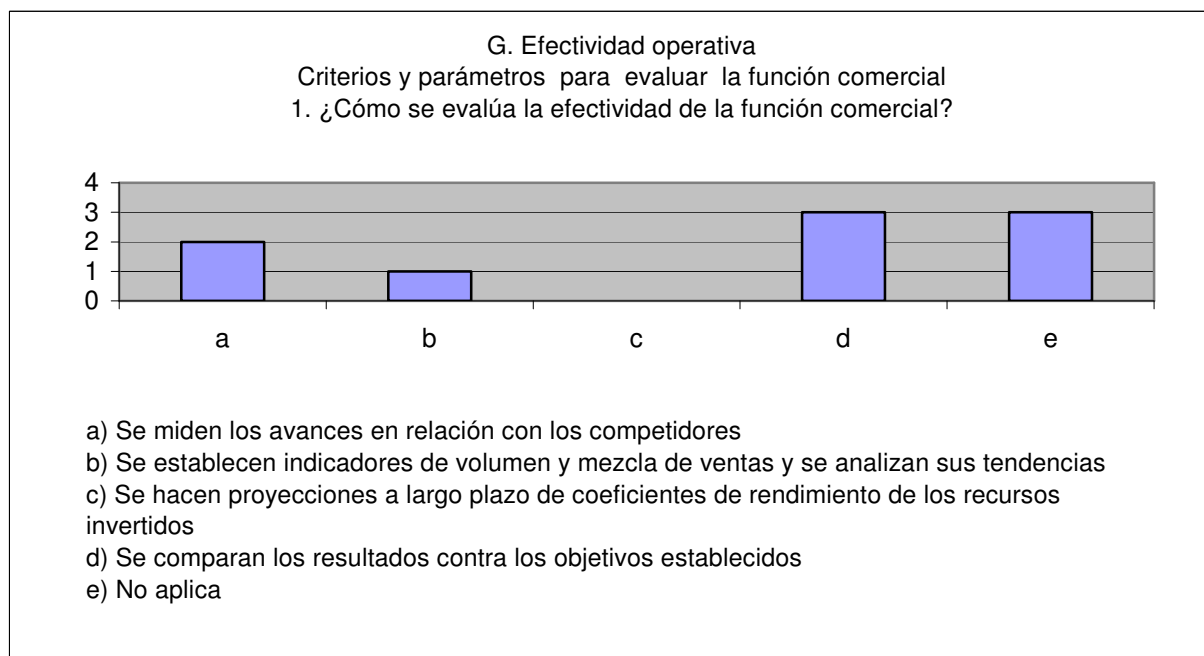
Los canales de distribución utilizados para comercializar sus productos, de manera muy importante, esta relacionada con la propia fuerza de ventas, quien se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual venden al consumidor final.

Por el número de incidencias en cada uno de las propuestas planteadas se evidencia una atención y esmero por promocionar y mantener informado al consumidor sobre las características del producto de manera permanente y con sus propios recursos materiales y humanos, sin embargo aún los niveles de participación en estos rubros son bajos en este tipo de actividades. **Por lo que se le ubica dentro de un nivel competitividad de incipiente (EI)**

**Gráfico 88**



**Gráfico 89**



**Discusión: Bloque de la función de apoyo financiero a la comercialización y de efectividad operativa**  
Criterios y parámetros para evaluar la función comercial

La elaboración de presupuestos para apoyar las actividades de comercialización tiene como propósito determinar la manera en cómo se asignarán los recursos materiales y financieros disponibles a fin de asegurar el éxito en el mercado mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, la elaboración misma del presupuesto, la determinación de fechas de cumplimiento, de prioridades y de asignación de recursos.

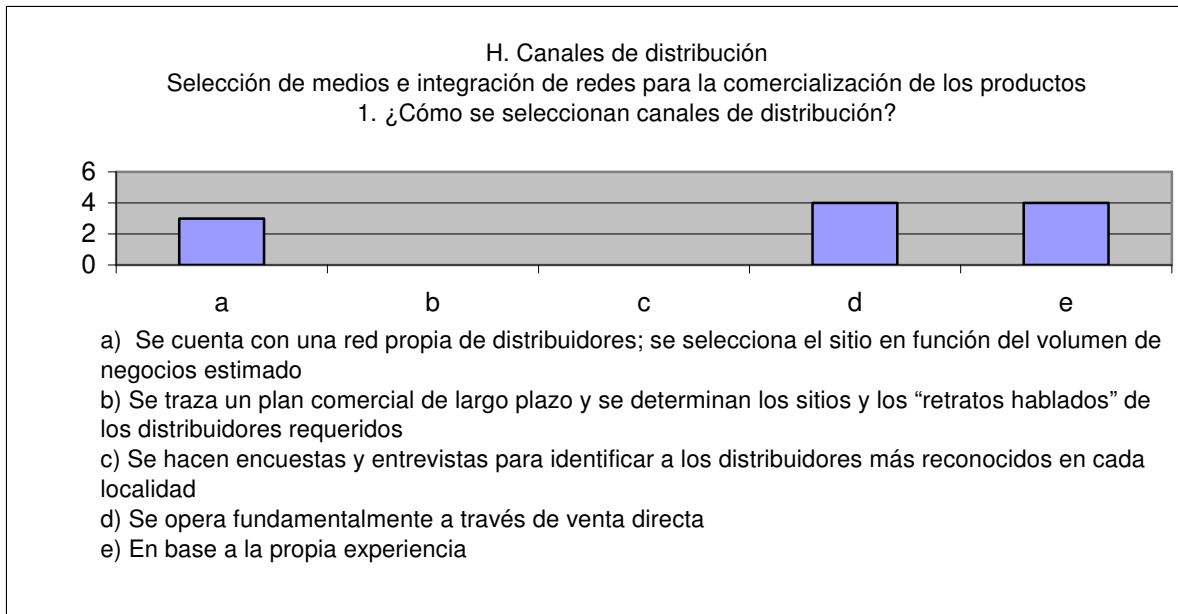
El programa al mismo tiempo, necesita vincularse, de manera estrecha, con la etapas finales del programa, que son las de monitoreo, control y revisión. En la etapa de control se debe de determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar el impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

A medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los rendimientos sobre la inversión, el porcentaje del valor de las ventas esperadas, los niveles de participación en el mercado, los costos de mercadotecnia; las ganancias; la efectividad de los anuncios publicitarios; la productividad de las fuerzas de venta, la eficiencia de la distribución y de las promociones, el porcentaje de logro de los objetivos establecidos, entre otros. Criterios que simplemente no son considerados por la mayoría de los encuestados, para medir la efectividad del apoyo financiero a la función de comercialización.

En cuanto a la efectividad operativa, los indicadores o criterios como lo son la comparación en porcentaje de los resultados obtenidos contra los avances logrados por la competencia, los volúmenes y mezclas de ventas (tendencias del marketing) que satisfagan los niveles o grados de satisfacción de los consumidores, los niveles de rendimiento de los recursos invertidos, entre otros, no aparecen como relevantes en el análisis de la situación de las empresas para la toma de decisiones en lo referente a inversiones en comercialización. Lo que predomina es la comparación de los resultados contra los objetivos establecidos como parámetro de efectividad.

En resumen, la estrategia seguida para la evaluación de la función comercial, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se circunscribe al pago de comisiones por ventas realizadas. No existe o aún es incipiente la aplicación de criterios para justificar debidamente las inversiones en comercialización a través de indicadores de rendimiento. **Por lo que su nivel de competitividad es de muy bajo nivel (-E I)**

**Gráfico 90**



### **Discusión: Bloque de canales de distribución**

#### **Selección de medios e integración de redes para la comercialización de los productos**

Existen básicamente dos alternativas para la selección del canal de distribución: la fuerza y experiencia vendedora de la empresa, y a través de distribuidores o intermediarios.

Los resultados de la encuesta, indican que las empresas entrevistadas operan fundamentalmente a través de la venta directa y en mucho menor medida a través de una red de distribuidores, que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes, o a venderles, recibiendo una comisión por su actividad y clasificándose de acuerdo al volumen de sus operaciones, en mayoristas o minoristas. Como comentábamos, de la distribución de los productos se hace cargo directamente la empresa y en menor grado se realiza a través del comercio organizado, al que se atiende directamente mediante los vendedores.

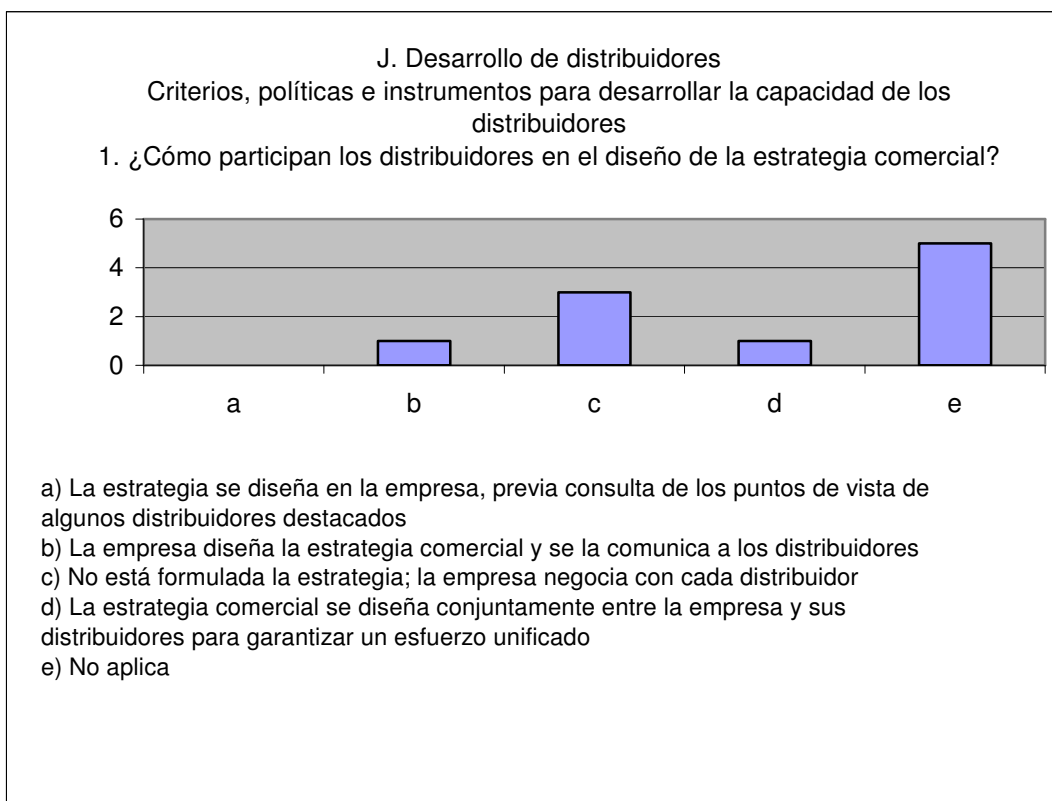
Bajo una connotación competitiva, lo recomendable es que se utilicen distribuidores externos de manera que estos contribuyan en la agregación de valor a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión. La complejidad de la economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa deben llevar a buscar alianzas que se traduzcan en ventajas competitivas.

**Por el número de incidencias totales en este rubro, no se cumple con un esquema de tipo colaboracionista, la función de la distribución se está realizando con un incipiente nivel de competitividad. (EI)**

## 1. Criterios y parámetros para evaluar los canales de distribución.

La efectividad de sus canales de distribución se evalúan principalmente a través de sus resultados en términos de la mejor relación entre su volumen de ventas y los costos incurridos, es decir, de su rentabilidad, aunque existen otros parámetros para determinar la calidad de los canales de distribución como son: la ubicación del intermediario, su situación financiera, su habilidades para: realizar la publicidad de un producto, en la línea que maneja y su relación con el producto o línea que manejará, en los servicios que da y su talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución. Cabe mencionar que dentro de este último aspecto, el aseguramiento de la lealtad de los distribuidores hacia la empresa es un concepto no relevante en el proceso de distribución, puesto que esta se realiza directamente por la empresa. **Calificando en este rubro con un buen nivel de competitividad (E I).**

**Gráfico 91**



### **Discusión: Bloque de desarrollo de distribuidores.**

#### **Criterios, políticas e instrumentos para desarrollar la capacidad de los distribuidores**

En términos generales no existen criterios para desarrollar a los distribuidores dentro de una estrategia, es decir, aún no está formulada de manera mancomunada entre empresa proveedora y distribuidor, o entre empresa cliente y distribuidor, algún tipo de estrategia para llevar los bienes adecuados, a los lugares adecuados en el momento adecuado y al menor costo.

Cabe hacer notar que ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución. Un nivel máximo de servicios al cliente implica grandes inventarios, el mejor medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva los costos de distribución. Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventarios reducidos y pocas bodegas.



El desarrollo de los intermediarios dentro del canal de distribución es imprescindible, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles además de aportar a la distribución del producto su experiencia, su especialización y sus relaciones comerciales, etc., añaden valor agregado a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión. Sin embargo la capacitación a los distribuidores es prácticamente nula. Su consideración para hacerlos partícipes en convenios de distribución, en acuerdos específicos para compartir costos que afectan a ambos, el respaldo con inventarios a consignación, son también casi nulos. **Por lo que el nivel de competitividad en este aspecto es de muy bajo nivel (- E I)**

## **7.6.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor (6B)**

### **Cadena de Valor de la Empresa Distribuidora**

#### **I Marketing, Ventas y Distribución**

##### **A. Segmentación del mercado.**

##### **Factores geográficos y demográficos**

##### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO).**

- En la actualidad cada vez se trabaja más con el marketing de mercado meta, lo que estimula para fabricar productos adecuados a cada mercado meta, con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente al consumidor. Sin embargo este proceso no es aplicable para las empresas entrevistadas, puesto que se trabaja bajo un modelo en donde la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores, no hay segmentación del mercado.

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Con la segmentación de mercados se generan nuevas oportunidades de crecimiento al obtenerse una ventaja competitiva al enfrentar menos competidores en un segmento específico. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de un empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, para lograr posicionamiento, esto es, diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en el mercado meta y en la mente del consumidor.

#### **B. Identificación de oportunidades**

##### **Selección de mercados o segmentos preferentes y desarrollo de características distintivas de los productos.**

##### **Oportunidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Desde el punto de vista estratégico, la identificación de mercados con mayor oportunidad competitiva están relacionados con aspectos de agregación de valor tales como: manejo de costos bajos, diferenciación del producto o/ servicio y segmentación del mercado. Actualmente las empresas entrevistadas esta identificación la llevan a cabo por las facilidades de acceso al mercado de consumo, por las tendencias de crecimiento en los volúmenes de ventas y por la introducción de innovaciones realizadas.
- En la identificación de oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas, se debe aplicar un nivel de diferenciación de productos y servicios, que den posicionamiento dentro del mercado, lo que requiere de un enfoque hacia las necesidades, niveles de satisfacción y comportamiento del cliente. Actualmente los entrevistados realizan esta identificación de oportunidades de desarrollo de productos, mediante la comparación tanto de los propios como los de la competencia; es decir, utilizando la ventaja comparativa. Incorporando también, junto con los clientes, algunas posibles ventajas.

### **C. Tácticas de penetración y de diversificación en nuevos mercados**

#### **Fortalezas: estrategias ofensivas (FO)**

- La finalidad de toda empresa es aumentar su participación en los mercados y vender sus productos y/o servicios. Una de las formas para poder estar presente es mediante la penetración en el mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera. De acuerdo a la investigación realizada entre las tácticas utilizadas por los entrevistados para logro de esta estrategia se encuentran: la de ofrecer productos con características especiales para los clientes, a precios atractivos; así como el introducirse a la sombra de los competidores más exitosos imitando sus productos y términos e venta, como una manera de procurar crecimiento.
- Para lograr crecimiento, los entrevistados utilizan las siguientes tácticas: identificación de productos que se mueven mejor, desarrollando productos adecuados y manteniendo un segmento de participación dentro de los mercados de corte tradicional.
- Por otra parte se observa que las metas de crecimiento, de acuerdo a las respuestas obtenidas, están acordes a su capacidad productiva y a la de sus objetivos de aumento en la participación del mercado.

### **D. Mejoras y nuevos productos. Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados.**

#### **Fortalezas: estrategias ofensivas (FO)**

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la concepción de nuevos productos, se actúa de manera personal y creativa en la mayor parte de los casos y en una magnitud mucho menor tomando como referencia fuentes de información especializada.

Las encuestas señalan también una mayor preocupación por la introducción de nuevos productos a fin de mantener una ventaja en el liderazgo de la empresa en el mercado. Así como de satisfacer necesidades de la temporada y en tercer término cuando bajan las ventas de los productos existentes.

El momento de su introducción se debe de elegir en función de los planes conocidos o de las acciones de la competencia para contrarrestar el impacto de la declinación de otros productos salientes y en términos recomendables cuando los nuevos productos estén listos, sin dilatarlos en su proceso de investigación y desarrollo y para que la competencia no los rebase o exceda. En este sentido la mayor parte de las respuestas a la encuesta aplicada se inclinó por darlos a conocer de inmediato.

### **E. Comercialización**

#### **Fortalezas: estrategias defensivas (FA)**

Entre las herramientas de promoción más utilizadas, por este sector de la industria, se encuentran los medios impresos, de manera específica, los directorios y la folletería propia.

Se llevan a cabo promociones, a nivel nacional e internacional, a través de feria y exposiciones como punto de encuentro y de negociación entre micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYMES), proveedores y distribuidores de productos y/o servicios de la industria panificadora, pastelera y derivados del trigo.

#### **Debilidades: estrategias de reorientación (DO)**

Las principales formas de promocionar sus productos y servicios son a través de: un trabajo de relaciones públicas (mediante presentaciones); mediante la promoción de las ventas (los vendedores de la empresa los dan a conocer al ofrecerlos).

Los canales de distribución utilizados para comercializar sus productos, de manera muy importante, esta relacionada con la propia fuerza de ventas, quien se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual venden al consumidor final.

Por sus altos costos, no son utilizados medios masivos de comunicación como la radio, la televisión o las agencias de publicidad para promocionar y comercializar sus productos y servicios. La utilización del comercio electrónico (vía Internet) es todavía muy incipiente, dejando al margen este tipo de oportunidad, más acorde a la situación de los empresarios, para aumentar la rentabilidad de sus unidades económicas. El uso de página Web, tampoco lo es para promocionar los servicios.

Se evidencia una atención y esmero por promocionar y mantener informado al consumidor sobre las características del producto de manera permanente y con sus propios recursos materiales y humanos, sin embargo aún los niveles de participación en estos rubros son bajos en este tipo de actividades.

## **F. Apoyo financiero a la comercialización**

### **G. Efectividad operativa**

#### **Criterios y parámetros para evaluar la función comercial**

#### **Debilidades: estrategias de reorientación (DO)**

- La aplicación de indicadores o criterios de desempeño para medir la función comercial, tales como los rendimientos sobre la inversión, el porcentaje del valor de las ventas esperadas, los niveles de participación en el mercado, los costos de mercadotecnia; las ganancias; la efectividad de los anuncios publicitarios; la productividad de las fuerzas de venta, la eficiencia de la distribución y de las promociones, la comparación en porcentaje de los resultados obtenidos contra los avances logrados por la competencia, los volúmenes y mezclas de ventas (tendencias del marketing) que satisfagan los niveles o grados de satisfacción de los consumidores, los niveles de rendimiento de los recursos invertidos, entre otros, no aparecen como relevantes en el análisis de la situación de las empresas para la toma de decisiones en lo referente a inversiones en comercialización.
- La estrategia seguida para la evaluación de la función comercial, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se circunscribe al pago de comisiones por ventas realizadas. No existe o aún es incipiente la aplicación de criterios para justificar debidamente las inversiones en comercialización a través de indicadores de rendimiento

## **H. Canales de distribución**

### **Selección de medios e integración de redes para la comercialización de los productos**

#### **Debilidades: estrategia de reorientación (DO)**

- Los resultados de la encuesta a las empresas entrevistadas permiten afirmar que éstas, operan fundamentalmente a través del tipo de distribución productor - minorista – consumidor, y en mucho menor medida a través de una red de distribuidores, que ayudan a la empresa a encontrar clientes, o a venderles, recibiendo una comisión por su actividad y clasificándose de acuerdo al volumen de sus operaciones, en mayoristas o minoristas. Como comentábamos, de la distribución de los productos se hace cargo directamente la empresa y en menor grado se realiza a través del comercio organizado, al que se atiende directamente mediante los vendedores, desaprovechando así una oportunidad de agregación de valor por parte de los canales de distribución.

## **I Criterios y parámetros para evaluar los canales de distribución**

### **Fortalezas: estrategia defensiva (FA)**

- La efectividad de sus canales de distribución se evalúan principalmente a través de sus resultados en términos de la mejor relación entre su volumen de ventas y los costos incurridos; es decir, de su rentabilidad. Aunque existen otros parámetros para determinar la calidad de los canales de distribución como son: la ubicación del intermediario, su situación financiera, su habilidades para realizar la publicidad de un producto, en la línea que maneja y su relación con el producto o línea que manejará, en los servicios que da y su talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución. Es relevante comentar que dentro de este último aspecto, el aseguramiento de la lealtad de los distribuidores hacia la empresa es un concepto no relevante en el proceso de distribución, puesto que esta se realiza directamente por la empresa.

### **J. Desarrollo de distribuidores**

Criterios, políticas e instrumentos para desarrollar la capacidad de los distribuidores

#### **Debilidades: estrategias de reorientación (DO)**

- En términos generales no existen criterios para desarrollar a los distribuidores dentro de una estrategia determinada; es decir, aún no esta formulada de manera mancomunada entre empresa proveedora y distribuidor, o entre empresa cliente y distribuidor, algún tipo de estrategia para llevar los bienes adecuados, a los lugares previamente seleccionados, en el momento adecuado, y al menor costo.
- La capacitación a los distribuidores es prácticamente nula. Su consideración para hacerlos partícipes en convenios de distribución, en acuerdos específicos para compartir costos que afectan a ambos, el respaldo con inventarios a consignación, son también casi nulos.

### 7.6.3 Resultados Análisis Cadena de Valor Empresa Distribuidora.

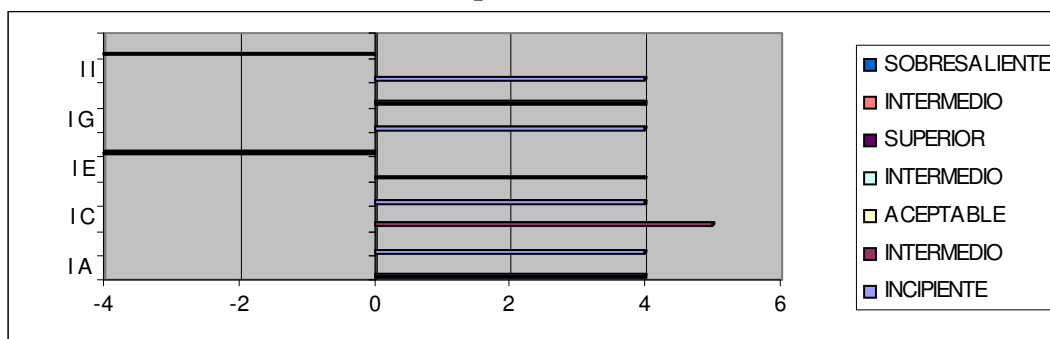
Tabla 40 de resultados

TABLA RESUMEN ANALISIS EVALUACION EMPRESA DISTRIBUIDORA (6C)							
	INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
IA	4						
IB	4						
IC		5					
ID	4						
IE	4						
IF	-4						
IG	4						
IH	4						
II	4						
IJ	-4						

Nivel de incipiente competitividad 4

Gráfico 92

Resumen Análisis Evaluación Empresa Distribuidora 6C



#### 7.6.4 FODA MATRIZ DE IMPACTO EMPRESA DISTRIBUIDORA (6D)

Esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. En términos generales, la matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

#### Análisis interno Diagnóstico de la empresa

**Cuadro 8**  
Análisis  
externo

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	(FO) 9 Situaciones positivas <b>2X9=18</b> Estrategias ofensivas	(DO) 7 Situaciones inciertas <b>7X7=49</b> Estrategias de reorientación
<b>Amenazas</b>	(FA) 7 Situaciones inciertas <b>2X7=14</b> Estrategias defensivas	(DA) 5 Situaciones negativas <b>0</b> Estrategias de supervivencia

#### 7.6.5 Análisis y Discusión de los Resultados Empresa Distribuidora 6C y 6 D

El desempeño competitivo de este eslabón de la cadena productiva estudiada, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el Análisis de Evaluación de los Competidores, se ubica en un rango de incipiente competitividad, aunque con débil tendencia hacia el nivel intermedio siguiente por la calidad de las respuestas, más no por su cantidad. Siendo importante aclarar que este nivel de evaluación del desempeño obtenido, no refleja fielmente, para este caso en específico, lo marcado en el enunciado de la etapa 1, que de acuerdo a la escala de Likert le corresponde. Lo cual se debe a que aunque las acciones llevadas a cabo en los diferentes rubros de este eslabón son las funcionalmente apropiadas, la baja participación de los entrevistados en este tema, arrojó este posicionamiento. Lo cual reforzó la percepción de que en la cadena existen serios desniveles de carácter formativo y de aplicación de recursos (cultura empresarial, de innovación y financiera, principalmente) para llevar a cabo la implementación de estrategias competitivas de mayor empuje y decisión, como lo serían las ofensivas.

Bajo las presentes circunstancias, es notorio el trabajo que se esta haciendo, aunque no por parte de todos, sino por algunos que cuentan con los recurso y capacidades suficientes para poder pasar de una

situación de debilidad y/o amenaza (de incertidumbre) a una de fortaleza (positiva), de acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Impacto. Desde este enfoque, nuevamente la falta de *cultura organizacional*<sup>72</sup> se constituye como un obstáculo en el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente ante diferentes estímulos o problemáticas de la industria.

Como principales debilidades se encuentran el trabajar bajo un modelo en donde la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores, es decir, que no hay definición de un mercado meta. Lo que dificulta la oportunidad de crecimiento al obtenerse una ventaja competitiva en el desarrollo de sus productos y/o servicios .

Actualmente, esta identificación de oportunidades se realiza mediante la comparación de los propios productos con respecto a los de la competencia; es decir, utilizando la ventaja comparativa (benchmarking), más que en un trabajo de agregación de valor de tipo diferenciado que asegure ya no tanto liderazgo en un mercado, sino posibilidades de rentabilidad para su permanencia. .

Otro aspecto de debilidad se encuentra en la aplicación de indicadores o criterios de desempeño para medir la función comercial, tales como: los rendimientos sobre la inversión, el porcentaje del valor de las ventas esperadas, los niveles de participación en el mercado, los costos de mercadotecnia; los niveles de rendimiento de los recursos invertidos, entre otros. Los cuales no aparecen como relevantes en el análisis de la situación de las empresas para la toma de decisiones en lo referente a inversiones en comercialización. Actualmente, la estrategia seguida para la evaluación de la función comercial, se circunscribe al pago de comisiones por ventas realizadas.

En términos generales, estas son algunas de las razones por las que las situaciones de incertidumbre se mantienen en este eslabón.

En lo referente a las estrategias ofensivas, estas se deben de reforzar mediante la utilización de tácticas más agresivas, pero también más competitivas, por citar algunas, como las siguientes:

- De acuerdo a los resultados obtenidos, en la concepción de nuevos productos, se actúa de manera personal y creativa en la mayor parte de los casos y en una magnitud mucho menor tomando como referencia fuentes de información especializada. Señalan también una mayor preocupación por la introducción de nuevos productos a fin de mantener una ventaja en el liderazgo en el mercado de los productos existentes.
- Identificando productos que se mueven mejor, desarrollando productos adecuados y manteniendo un segmento de participación dentro de los mercados de corte tradicional.
- Ofreciendo productos con características especiales para los clientes, a precios atractivos; así como el introducirse a la sombra de los competidores más exitosos imitando sus productos y términos de venta

---

<sup>72</sup> Cultura organizacional: Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio-psicológico a nivel individual y grupal.

**Indicaciones:**

El análisis estratégico del anterior tipo de situaciones demanda, de las estrategias a aplicarse, el logro de un adecuado ajuste, de una coherencia de lógica entre su capacidad interna y su posición competitiva externa a fin de asegurar el éxito del programa de planeación estratégica, con acciones específicas a implementar y mediante la reorientación de otras para su efectividad. Lo anterior con el objeto de generar diferentes opciones de estrategias que servirán como guías para cada tipo de situación tratada, por lo que deberán seleccionarse los modelos, métodos y tácticas que más convengan.

Presentándose a continuación el Programa de Mejora Estratégico para este eslabón de la cadena productiva de la Industria del Trigo.



**7.6.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO**  
**EMPRESA DISTRIBUIDORA**

## 7.6.6 PLAN DE MEJORA ESTRATEGICO

### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de la Empresa Distribuidora (Posicionamiento en el mercado )

MATRIZ FODA	LINEAS ESTRATEGICAS (El qué)	PLAN DE ACCION (El cómo ) TACTICA
<b>Identificación de Estrategias</b>	<b>Fuentes Potenciales de Ventajas Competitiva</b>	Programas que darán cobertura a las iniciativas planteadas por los diferentes interlocutores que se definen o consideran más adecuadas, para el logro de los objetivos y la integración de grupos de trabajo.
<b>I Marketing, Ventas y Distribución.</b>	Identificación de los segmentos actuales o potenciales donde se desarrollarán las estrategias y operaciones del mercado a atender, analizando las necesidades de los consumidores y orientando a la empresa hacia oportunidades de crecimiento (al obtenerse ventaja competitiva) que se adapten a sus recursos y que ofrezcan un potencial de diferenciación, posicionamiento y rentabilidad ( Marketing-estratégico).	Llevar a cabo acciones concretas, relacionadas con las decisiones sobre distribución, precio, producto, envase, marca, la venta, la comunicación y la promoción. Dando a conocer y valorizando las cualidades que distinguen a los productos y servicios ofrecidos a los consumidores elegidos. (Marketing operativo).
<b>B. Identificación de oportunidades Estrategia de crecimiento y rentabilidad</b>	Asunción de riesgos de inversión, pero también de oportunidades con respecto a la competencia al aplicar niveles de diferenciación en los productos y servicios ofrecidos, que den ventaja competitiva dentro del mercado, lo que requiere de un enfoque hacia las necesidades, niveles de satisfacción y comportamiento del cliente.	En la segmentación de un mercado la empresa debe decidir qué segmentos presentan la mejor oportunidad, es decir, aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor las necesidades del cliente a través del producto o servicio, y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega , su consumo, entre otros , a fin de garantizar la "repetición de la compra" y el logro de metas de rentabilidad y productividad vía optimización de la gestión del cliente.
<b>C. Tácticas de penetración y de diversificación en nuevos mercados Estrategia de penetración de Mercados.</b>	Determinación del aumento de participación del mercado actuando con los productos o servicios existentes en los mismos mercados o segmentos en los que opera la empresa.	Táctica de penetración en los segmentos Los mecanismos para conseguir la penetración de mercados son: a) Desarrollo de la demanda primaria: 1. Aumentando la tasa de penetración 2. Aumentando la tasa de ocupación b) Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia .
<b>D. Mejoras y nuevos productos. introducción de innovaciones y</b>		

**manejo de los productos desplazados.**  
**Estrategia de participación en el mercado: Crecimiento**

**Estrategia de desarrollo del mercado**

Determinación del aumento de participación del mercado vendiendo los actuales productos o servicios en nuevas áreas geográficas.

**Estrategia de desarrollo del producto.**

Determinación del aumento de la participación del mercado vendiendo el producto mejorados o nuevos, en nuevos segmentos de consumidores, usuarios o clientes del mismo mercado actual. .

- c) Adquisición de mercados.
- e) Defensa de la posición en el mercado
- f) Reorganización del canal de distribución para atender mercados para atender mercados desabastecidos
- g) Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad

Táctica de ampliación de segmentos

Para el éxito de esta táctica es necesario:

- a) Que exista un número de consumidores en la nueva área permitiente a la incursión.
- b) Seguridad en que la nueva área no bajará la atención a otras áreas de la actualidad.
- c) Seguridad en que la empresa puede satisfacer las necesidades de esa nueva área.
- d) Conocer las diferencias entre el actual área y la nueva
- e) Mantener a la empresa capacitada para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.

Táctica de reposicionamiento del producto /servicio

Los mecanismos para conseguir el desarrollo de los productos son:

- a). Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
- b).Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos
  1. Nuevos modelos o formas(marcas múltiples o nuevas marcas)
  - 2 Nuevos tamaños (presentaciones)
  - 3.Varias versiones en sabores, colores, olores .
  - 4.Nuevos envases
- c) Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.
- d) Desarrollo de nuevos productos innovadores.
- e) Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.
- f) Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal)
- g) Racionalización de una mezcla de productos para mejorar

### Estrategia de desarrollo del mercado

Determinación del incremento de la ventas del producto o servicio mediante su comercialización, con los productos actuales en mercados nuevos.  
Las estrategias de desarrollo de mercado, se apoyan principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

### E. Comercialización

#### Estrategia de marketing mix (producto, plaza, promoción, precio)

Determinación de la manera en que la empresa se ajusta a la noción de **producto -mercado** y a los niveles del satisfactor, es decir, al comportamiento de compra del consumidor y en el nivel de satisfacción de sus necesidades. ( noción estratégica ).  
La elaboración de plan de marketing estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operativo.

#### Estrategia de marketing mix (producto, plaza, promoción y Precio)

Identificación del conjunto de medios de venta utilizados para atender las necesidades de un **mercado concreto**, situado en un espacio geográfico y en un tiempo; así como el análisis de las necesidades, las y las preferencias de los consumidores ( Noción de unidad de actividad operativa).

la rentabilidad.

Táctica de desarrollo del mercado.

Los mecanismos para conseguir el desarrollo para los mercados son:

- a) Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.
  - 1. A través de distribuidores locales
  - 2. Creando una red propia de distribución
  - 3. A través de la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector (integración vertical / u horizontal)
- b) Creación de nuevos segmentos objetivos.
  - 1. Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
  - 2. Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos.
  - 3. Introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo
  - 4. Introduciendo el producto en otro sector industrial
- c) Desarrollo de nuevos canales de distribución
  - 1. Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva.
  - 2. Creando una red de franquicias.

Elementos clave a considerar en el plan de marketing estratégico de la empresa:

- a) Los compradores a satisfacer
- b) El conjunto de ventajas buscadas por los compradores
- c) Los competidores que es necesario controlar
- d) Las capacidades que es necesario adquirir y controlar
- e) Creación de valor en las actividades (ventaja competitiva)
- f) Contribución al beneficio (objetivo)

Fijación de los elementos de programa marketing mix:

- a) Mercado (real y potencial, segmentación, evolución y tendencias)
- b) Competencias ( estudios cualitativos y cuantitativos de la situación, estructura política de precios, puntos fuertes y débiles)
- c) Producto ( características competitivas, innovación y ciclos

**F. Apoyo financiero a la comercialización**

Utilización del plan financiero como herramienta de gestión, para una adecuada planificación financiera de todas las actividades y áreas de la empresa, contribuyendo así al éxito de la estrategia empresarial deseada.

**G. Efectividad operativa**

**Estrategia de productividad de los recursos de la empresa**

Un Plan de Marketing es propiamente un Plan Financiero, a través del cual, toda actividad económica de la empresa debe interrelacionarse con el plan estratégico integral para lograr competitividad (Efectividad operativa y estratégica).

**Estrategia de financiamiento:**

**Crédito de proveedores**

**Crédito bancario**

**Créditos de entidades públicas**

**Préstamo de parientes y particulares**

**Entidades financieras:**

**Arrendadoras financieras**

**Sociedades de capitalización**

**Entidades hipotecarias**

**Fondos de mercados monetarios**

**Compañías de seguros**

Realización de análisis de planes de financiamiento en apoyo a las actividades de comercialización, tomando en consideración el tipo de estrategia (s) a aplicar y su viabilidad técnica, comercial y financiera. Siendo las estrategias y las tácticas (distribución, precio, comunicación) dos dimensiones de la comercialización (estratégica y operativa).

de vida, alternativas, imagen, diseño)

d) Clientes (compradores, usuarios, comportamientos de compra y fidelidad)

e) Comunicación y publicidad (estrategias, costos, credibilidad, eficacia)

f) Difusión e imagen final.

g) Contribución al beneficio (objetivo)

En la elaboración del plan financiero se debe de crear

a) Crear un registro escrito de los objetivos

prioritarios a lograr por toda la empresa:

1. Contribución de carácter económico: (crecimiento, autonomía y seguridad)

2. Contribución de carácter financiero (maximización de la riqueza del accionista)

3. Contribución de carácter social (de beneficio mutuo sociedad-accionistas).

b) Registrar por escrito todas las cosas que se desean alcanzar financieramente, organizándolas según orden de importancia

c) Identificar aquellas que tienen la mayor importancia o son más urgentes, concentrándose en ellas para cumplirlas.

d) Desarrollar una o varias (o combinación) de estrategias

que ayuden a obtener dichos objetivos:

1. De liderazgo en costos

2. En diferenciación

3. En segmentación

4. En expansión (que engloba a las tres anteriores)

5. Participación del mercado

6. Marketing

7. Competitiva

8. Rentabilidad

9. De integración (vertical / horizontal), entre otras.

e) Determinación de criterios financieros:

1. De inversión (condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre que rodean a la decisión de inversión)

2. De financiación (condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre

**Estrategia de marketing  
( estrategias de crecimiento)**

Utilización de herramientas de análisis, orientadas a la comprensión del mercado, consistente en métodos de estudio y previsión con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

**Estrategia de productividad  
de los recursos de la empresa  
Estrategia de comercialización:  
Marketing mix**

**H. Canales de distribución  
Determinación de criterios  
y parámetros par evaluar los  
canales de distribución  
Estrategia de participación  
de mercado**

Identificación de los canales de distribución y su manejo efectivo, para que el producto o servicio llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

que rodean a la decisión de financiamiento)

3. De políticas de dividendos ( ingresos que percibe el accionista o propietario como parte de las ganancias por su inversión, de acuerdo a la cantidad de acciones emitidas)

Desarrollo de la función empresarial:

a) Investigación de merados

1) Investigación de antecedentes

2. Investigación cuantitativa

3. Investigación motivacional

4. Investigación experimental

b) Desarrollo del producto

1. Innovar, consecuencia de una actividad estratégica cada vez más generalizada.

2. Identificación de oportunidades

3. Diseño

4. Prueba

5. Especificación

6. Introducción

c) Elaboración de presupuestos (dentro del plan financiero)

1. Apoyo a actividades de comercialización

1.1 Promoción ( publicidad, venta personal, promoción de ventas)

1.2 Plaza ( canales de distribución, cobertura, localización, inventarios, transporte).

1.3 Precio ( fijación de precio : costo , demanda , competencia, posicionamiento en la mente del consumidor)

1.4 Producto (desarrollo del producto: empaque, diseño, aspecto, estilo, calidad, servicios)

Elección del tipo de canal a más conveniente:

a) Productores Consumidores

b) Productores – minoristas – consumidores

c) Productores – mayoristas – minoristas o detallistas

d) Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores.

**Estrategia de rentabilidad**  
**Estrategia de integración**

Identificación (de carácter estratégico -competitivo ) de beneficios comunes implicados en las relaciones de canal entre productores e intermediarios.

La complejidad de la economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa deben llevar a buscar alianzas que se traduzcan en Ventajas Competitivas.

**Estrategia de productividad**  
**de los recursos de la empresa**

Determinación de criterios y parámetros para evaluar los canales de distribución.

En la valoración de las alternativas de elección de un canal, se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. El mejor sistema de selección de un canal, es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos.

Establecimiento de políticas para la coordinación y creación de mercadotecnia (combinación de eslabones de manera horizontal o vertical) bajo la administración de un líder de canal, a efecto de estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

La selección de criterios debe hacerse con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa  
La toma de decisiones al respecto se guía por criterios gerenciales

1. Cobertura del mercado con el uso de intermediarios. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer.
2. Control, en la selección del canal de distribución adecuado, es decir, el control del producto
3. Costos, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

La evaluación se realiza a través de los resultados obtenidos en términos de la mejor relación entre su volumen de ventas y los costos incurridos, es decir, de su rentabilidad

## CONCLUSIONES FINALES

En la determinación del nivel de competitividad con que se evaluaron los distintos eslabones que conforman la cadena productiva de la Industria del Trigo, en su rama de panaderías y pastelerías, se observa que los resultados generales obtenidos se encuentran localizados entre un rango que se desplaza de un incipiente a un intermedio nivel de competitividad.

**Tabla 41 de resultados**

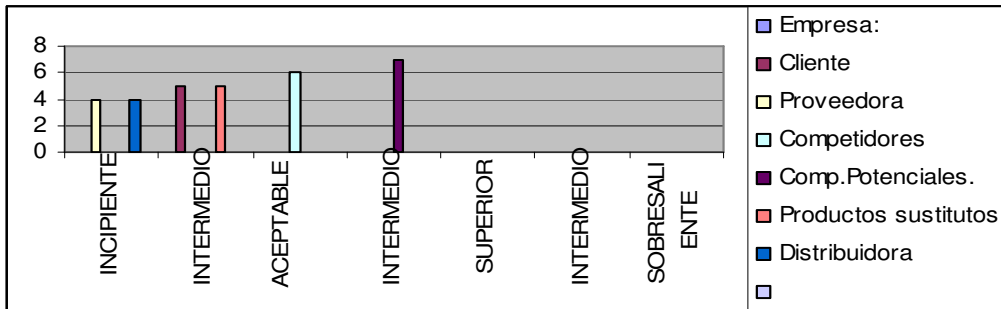
**Resultados Generales de la Cadena Productiva del Subsector Industrial Harina de Trigo en su ramo de panaderías .**

	INCIPIENTE	INTERMEDIO	ACEPTABLE	INTERMEDIO	SUPERIOR	INTERMEDIO	SOBRESALIENTE
Empresa:							
Cliente		5					
Proveedora	4						
Competidores			6				
Comp. Potenciales.				7			
Productos sustitutos		5					
Distribuidora	4						

**Nivel de competitividad de un incipiente a un nivel intermedio  $31/6 = 5.1$**

**Gráfico 93**

**Resumen General: Evaluación de la Cadena Productiva del Subsector Industrial Harina de Trigo en su ramo de panaderías**



Lo que indica que la cadena productiva actualmente no se encuentra funcionando desde una visión estratégica, sino desde una posición operativa o funcional, esto es, se está gestionando, tanto en su dimensión interna como externa, desde una posición de debilidad y/o amenaza (de incertidumbre) a nivel competitivo. Y que aunque se están realizando una serie de esfuerzos importantes por mejorar la situación, entre ellas la de sistematizar las estrategias adoptadas y de documentarlas para hacerlas explícitas, así como el de mejorar su cultura empresarial, entre otros aspectos, existen también actitudes de comportamientos heterogéneos (en el pensar, sentir y hacer de los integrantes de los distintos eslabones de la cadena; así como situaciones de oportunismo, desidia, apatía, desconfianza, falta de recursos monetarios, deficiencias en su formación empresarial y /o falta de visión a largo plazo, polarización de percepciones, ambivalencia en la aplicación de procesos de gestión y creación de vínculos de confianza, entre otras deficiencias, y que representan un desnivel en las habilidades, conocimientos y experiencias de los diversos grupos de integrantes que conforman la cadena, para la identificación y establecimiento de acciones de carácter estratégico, además de que constituyen un verdadero obstáculo en el logro de la competitividad.



Cabe mencionar que una cadena productiva no es eficaz en si misma como producto de un determinado tipo de cultura, sino porque todos los elementos que la componen conforman un todo coherente y equilibrado. Lo que hace que exista una salud organizativa es el equilibrio externo (adaptación) con el interno (integración).

El pensamiento estratégico acomoda el afuera al adentro influyendo sobre el escenario, al tiempo que articula, retroalimenta y es sinérgico.

El pensamiento táctico es oportunista, se limita a “acomodarse” al escenario, se concentra en el corto plazo y adopta una actitud pasiva. Es intuitivo, se limita a seleccionar una sola alternativa (lo que le resulta ya conocido), con la que se “casa” a priori (no ve otras opciones) y con la que se queda fijado. Después busca argumentos para auto convencerse y convencer a otros.

Contrariamente el pensamiento estratégico es analítico, flexible, creativo y racional. Establece criterios de valoración para la toma de decisiones (menores costos, máxima rentabilidad o mejor imagen, entre otras) y es, sobre todo, un “sistema de percepción” de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas (permite ver más allá).

En síntesis, mientras el pensamiento estratégico trabaja desde una perspectiva global analizando las múltiples soluciones posibles, el pensamiento táctico opera como en un “almacén” calculando el beneficio simple y aislado de cada operación.

Si bien el tipo de pensamiento que se emplea a veces difiere según el nivel de quien decide en la jerarquía organizacional, cada problema (aún los más operativos) tiene también su dimensión estratégica como su dimensión táctica.

En el pensamiento estratégico primero se determina el problema (diagnóstico FODA), luego se despliega el abanico de soluciones factibles y por último se analizan los detalles puntuales. Es decir, mientras el pensamiento estratégico sigue una secuencia reflexión- acción, el pensamiento táctico sigue una secuencia acción – justificación.

Motivos por los cuales la *elaboración de un plan estratégico (líneas estratégicas) con acciones específicas* (tácticas) tendientes a mejorar el desempeño de las diversas actividades que conforman cada uno de los eslabones de la cadena productiva sujeta a estudio, resulta de relevante importancia para crear *ventaja distintiva y competitiva* (desarrollo de capacidades, habilidades, aptitudes, tecnologías capaces de proporcionar beneficio diferenciado y de reducir los costos ), y *para el crecimiento de su mercado* mediante una preparación o desarrollo adecuado de los recursos con los que cuentan, es decir, a través de trabajar e invertir recursos en las áreas deficientes para poder aprovechar las oportunidades que se lleguen a presentar o que por impulso propio se generen, para obtener el máximo provecho de ellas.

Lo que implica la necesidad de canalizar, en primera instancia, sus estrategias de tipo funcional y de aplicación para el corto plazo (de supervivencia y debilidad), por otras estrategias (ofensivas y de fortaleza) que ofrezcan un desplazamiento paulatino, pero sostenido y creciente hacia situaciones más positivas, favorables y explotables para el logro de ventajas competitivas. (los dos tipos básicos de la ventaja competitiva son costos bajos y diferenciación) y por ende de rentabilidad y de permanencia en el mercado a largo plazo.

De acuerdo al análisis realizado, la mayor cantidad de factores desfavorables que se encuentran obstaculizando el buen desempeño de algunos de los eslabones de la cadena, están relacionadas con sus capacidades para generar y sostener ventajas competitivas, tanto a nivel interno como externo.

Cabe hacer énfasis en que el posicionamiento estratégico de esta cadena productiva en relación con su entorno, se verá concretada en la medida en que se lleven a cabo trabajos de planeamiento estratégico que permitan la identificación de áreas de oportunidad, que fomenten la cooperación conjunta entre empresas (micro , pequeñas

y medianas), en la búsqueda de objetivos comunes (apertura de mercados, reducción de costos, economías de escala, adquisición de tecnología, intercambio de experiencias, capacitación conjunta, eficiencia operativa, entre otras).

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, relacionadas horizontal o verticalmente, mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva a nivel local, regional y de nacional. El reto es llevar a las que actualmente están económicamente marginadas, a estadios de desarrollo, mediante planes de desarrollo de proveedores y el apoyo de los distintos sectores industriales y agroindustriales (clusterización), además de las acciones del gobierno relacionadas con la protección a la industria, su regulación y la consistencia de su política industrial entre otras. .

Estratégicamente hablando, podemos resumir que el nivel de funcionamiento de esta cadena se encuentra en un “*medio camino*” hacia el logro de su “*aceptabilidad*” competitiva, por encontrarse aún en marcha o en curso la aplicabilidad de los principios de competitividad en los procesos tanto internos como externos, de los distintos agentes económicos que conforman dicha cadena.

### **Cumplimiento de los Objetivos.**

Los objetivos del estudio se cumplieron de manera puntual al permitir conocer de manera amplia, detallada, cuantitativa y cualitativamente, los niveles de efectividad operativa y estratégica con que operaron los diversos eslabones de la cadena productiva, tanto en sus procesos internos como externos, mediante la aplicación de herramienta metodológicas empleadas para su evaluación.(escala de Likert, matriz de impacto, tablas de resultados y gráficos).

El impacto de los resultados obtenidos en el proceso de logro de objetivos, fueron verificables mediante el establecimiento de estándares contra los cuales se evaluó, comparó o demostró las situaciones planteadas en los diversos ítems, en cada uno de los cuestionarios aplicados.

Se determinó la posición estratégica de la industria en relación con su entorno mediante la aplicación del análisis FODA de la cadena de valor y de la Matriz de Impacto, lo que contribuyó a determinar el nivel de vulnerabilidad de la cadena estudiada

Se identificaron áreas de oportunidad (situaciones positivas) de crecimiento interno en cada uno de los eslabones de la cadena, así como otra serie de situaciones de deficiencia, de incertidumbre o de reorientación susceptibles de trascender para contrarrestar, aprovechar y obtener un nivel de rendimiento favorable para la cadena.

Para lo cual se procedió a la elaboración de diagnósticos que consideraran la situación actual de la cadena productiva de la panificación, a fin de conocer las condiciones de sus factores productivos y de sus perspectivas, por lo que se desarrolló un plan de mejora estratégico y de acción con la intención de coadyuvar en el mejoramiento competitivo y el desarrollo sustentable de la cadena, así como en la alineación de los eslabones que la integran.

Pretendiendo también de esta manera, participar en el asentamiento de bases para iniciar e impulsar proyectos tendientes a incrementar la cooperación entre las grandes empresas (tractoras), sus principales proveedores, distribuidores, el Estado, las universidades, los institutos tecnológicos y otras instituciones puente como los centros de innovación y desarrollo, en el logro de un país más integrado y productivo.

## **Corroboración de la Hipótesis:**

Se parte de la hipótesis de que las empresas mexicanas que integran el sector de alimentos, sobre todo las altamente competitivas, han desarrollado una sólida estrategia de negocios de mediano plazo, capaz de participar en negocios conjuntos y /o complementarios con las MIPYMES y de proponer un marco de estrategias para elevar la competitividad del conjunto de integrantes, fortaleciendo así el mercado interno y productivo del país.

Para la corroboración de la hipótesis se partió del Análisis tanto de la Cadena de Valor de cada uno de los eslabones de la cadena productiva estudiada, como del Análisis FODA realizada en cada uno de ellos.

La elaboración de este tipo de diagnósticos permitió alcanzar un conocimiento más completo de los procesos llevados a cabo por los diversos agentes económicos (eslabones) que integran la cadena y de esta manera poder concluir que la hipótesis no aplica favorablemente como detonante de desarrollo sectorial dentro de la propia industria, ni como mecanismo que propicie el fortalecimiento del mercado interno y del país.

Este tipo de esfuerzos de mejoramiento competitivo y de agregación de valor (a través de la aplicación de estrategias asociativas para la articulación productiva (horizontal y/o vertical), que lleven a la integren del tejido industrial), se encuentran aún en una fase de incipiente competitividad y en un nivel o rango de estrategias que se desplazan de un nivel de supervivencia a uno de reorientación para el subsector industrial estudiado.

Siendo unas de las razones:

- Falta de cultura del asociacionismo
- El trabajo con proveedores y su desarrollo, para lograr eficiencia operativa y beneficios mutuos, es de baja intensidad
- La alineación de estrategias de cooperación en redes a nivel inter-empresarial para mutuo beneficio económico entre los diversos agentes que conforman la cadena, así como para el mejoramiento de sus procesos de gestión y creación de vínculos de confianza, son estimados como objetivos deseables por algunos, aunque en la misma proporción se reconoce que aún son conceptos que no aplican a su realidad
- Actividades de carácter definitorio para un posicionamiento confiable de largo alcance (inversiones y comercialización mancomunada, acceso a la experiencia de otras empresas, procesos de especialización y coordinación productiva y de acceso a información de carácter tecnológico), aún no son explorados y explotados de manera eficiente.
- No existe un fuerte interés en establecer alianzas para trabajo en red productiva, el tipo de asociacionismo en el cual hay un interés concreto en participar es el de la defensa de sus intereses a problemas comunes, a través de las cámaras y asociaciones del ramo.
- Entre otras, que pueden ser consultadas de manera más abundante en las secciones anteriormente referidas para todo los eslabones.

## **Las preguntas de investigación:**

Las respuestas a las preguntas de investigación son cubiertas de manera oportuna y exhaustiva a lo largo de la exposición realizada en los diferentes capítulos del presente trabajo de investigación.

Destacándose como preocupación principal, con respecto a éstas, la necesidad de hacer frente a problemas que impiden el crecimiento y el mantener y/o mejorar la capacidad competitiva de las unidades económicas, así como el de conformar un sector manufacturero más integrado a nivel local, regional y nacional para la obtención de objetivos en común.

Siendo otra de las preocupaciones inmediatas el fortalecimiento de la propia cadena productiva, para la creación de una posición defendible frente a la competencia. Y de cómo el factor productividad se encuentra influenciando sus vidas, sus capacidades y sus posibilidades de mejorar sus ingresos y de capitalización para innovar y/o expansión de sus instalaciones productivas .

A continuación se enuncian a manera de resumen, algunas respuestas a estas interrogantes:

- Es necesario que los empresarios se permitan acceder a nuevas formas de organización para lograr características que le permitan crecer, mantener y/o mejorar su capacidad competitiva.
- Entre estas formas de organización se encuentra el impulso a la *creación de redes de articulación* de micro, pequeñas y medianas empresas como el medio idóneo para integrar el tejido industrial del país y para convertirlas en detonadores de desarrollo sectorial y regional, de mercado interno y de generación de más y mejores empleos con calidad, a fin de incrementar la proporción de *valor agregado* en las actividades de las compañías en general, pero de las MIPYMES en lo particular.
- Las formas de intercambio y comunicación en redes constituyen una alternativa en el ordenamiento económico a las formas tradicionales: mercado y organización.
- Para conseguir tal objetivo se requiere de un marco jurídico institucional que respalde y fomente la agrupación de agentes y que promueva su participación en el mercado. Los gremios deben ser organizaciones dinámicas que articulen a las empresas para la consecución de objetivos comunes dentro de la estructura económica
- La estrategia de articulación, se apoya en el hecho de que una empresa solo puede obtener mejores resultados si consigue establecer una diferencia que pueda mantener (diferencia sostenible) y que sobrepase el desempeño de los competidores.
- El establecimiento o determinación de *estrategias de desarrollo (competitivo)* es esencial, tanto para el fortalecimiento de la propia cadena, como de la creación de una posición defendible frente a la competencia
- La aplicación de este tipo de *estrategias* debe ser contemplado como parte del trabajo a desarrollar dentro de la planeación estratégica, ya que las empresas con apoyo en ella lograrán la ventaja competitiva deseada. El planeamiento estratégico permita contribuir de alguna manera, en el mejoramiento competitivo y el desarrollo sustentable de la cadena, así como en la alineación de los eslabones que la integran
- Las *estrategias* orientadas a la creación de ventajas competitivas y a la obtención de beneficios económicos o rendimientos, aseguran la capitalización y permanencia de las empresas. Para ello se necesita que los negocios sean rentables, que estén sujetos a menores riesgos y de que se disponga de recursos para realizarlos. Una de las mejores formas de incrementar la rentabilidad de la inversión en toda la economía es reduciendo los costos.
- Al reducir costos y riesgo, se alcanza una mayor rentabilidad y se reduce el riesgo de la inversión, así como la posibilidad de incrementar la disponibilidad de recursos, lo cual es fundamental para aumentar la viabilidad de los proyectos de inversión y el crecimiento económico. Ello hace que las empresas mexicanas más competitivas, tengan precisamente, como una de las mejores formas de incrementar la rentabilidad de la inversión es reduciendo los costos. Al asegurar una mayor oferta de bienes a menores precios, las familias mexicanas también se benefician. A menor riesgo, menor es el retorno requerido por los inversionistas para realizar un proyecto. Un riesgo más bajo contribuye positivamente al nivel de inversión ya que, en un ambiente de competencia, un riesgo más bajo se traduce en menores precios.
- Por lo que los efectos sobre el bienestar son dobles: un mayor crecimiento se traduce en empleos y mejores salarios, mientras que los menores costos y una mayor competencia hacen que se reduzcan los precios para los consumidores y se mejore la distribución del ingreso.
- Por otra parte, la ampliación de las capacidades de los individuos contribuye directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social.
- El nivel de adopción y desarrollo de tecnología depende, entre otros factores, de la rentabilidad de los proyecto de inversión y del nivel educativo de las personas. Sólo tiene sentido adquirir la maquinaria y equipo más avanzados si puede recuperarse la inversión y si ésta puede ser utilizada por individuos suficientemente capacitados y flexibles.
- La confianza debe ser considerada como elemento esencial para el desarrollo de de las personas y de las instituciones y por ende, del desempeño económico de un país. La existencia de vínculos de confianza permite generar un proceso de especialización y coordinación productiva. Ello supone relaciones con firmas complementarias que provean de aquellos bienes o servicios cuya producción se ha abandonado al especializarse.

- Sin embargo la ausencia de estos vínculos entre las empresas y entre éstas y el entorno institucional, es una de las principales causas de la debilidad de los sectores productivos. En la labor de articulación, el mayor obstáculo para el desarrollo de las pequeñas empresas ha sido su aislamiento, lo cual no les ha permitido crecimiento económico y como consecuencia capacidad de inversión para ampliación, innovación y desarrollo tecnológico.
- Las empresas más exitosas en este proceso de vinculación con otros actores son los que se encuentran ubicados por una tradición de cooperación empresarial, de coordinación público –privado, de vinculación entre instituciones educativas y empresas, así como de fuerte relación entre las instituciones de servicio y el sector productivo.

### **Razones por las que este tipo de trabajos de investigación deben seguir profundizando en la consolidación de las cadenas productivas:**

*“Dada la prioridad de contar con una economía que se encuentre, en 2012, entre las treinta más competitivas del mundo de acuerdo al Foro Económico Mundial, con mayor crecimiento y capacidad para generar empleos, es imperativo seguir una estrategia en tres vertientes:*

- 1) **Inversión en capital físico:** fomentar una mayor inversión física, para lo cual se requieren condiciones económicas más competitivas. Las políticas públicas serán conducentes a aumentar la rentabilidad de los proyectos, reducir los costos de producción en territorio nacional promover la inversión en infraestructura, y limitar el riesgo al que están sujetas la inversiones.
- 2) **Capacidad de las personas:** la mejora en la cobertura y la calidad de los servicios de salud y educación y el combate a la marginación son los elementos que permitirán a más mexicanos contar con un trabajo redituable y emprende proyecto más ambiciosos, ampliando su abanico de oportunidades productivas.”
- 3) **Crecimiento elevado de la competitividad:** para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad se requiere una mayor competencia económica y condiciones más favorables para la adopción y el desarrollo tecnológico. La competencia económica crea incentivos para la innovación por parte de las empresas, reduce los costos de los insumos y los productos finales, incrementa la competitividad de la economía y mejora la distribución del ingreso. Por su parte, la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías permite producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados internacionales y desarrollar procesos más eficientes. Esto redituará en una mayor producción y en ingresos más elevados.” (Página 30 *Diario Oficial de la Federación, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*).

Una economía competitiva se caracteriza por altas tasas de crecimiento económico y de creación de empleos bien remunerados. Para que en los próximos años se incremente la competitividad del país, es necesario generar condiciones que aseguren un clima de negocio favorable y que permitan a los consumidores acceder a bienes y servicios bajo condiciones de mayor equidad. Entre los principales factores que determinan la competitividad se encuentran la productividad de la mano de obra, que depende en buena medida de la tecnología empleada, la eficiencia de los mercados, del marco regulatorio, así como de la disponibilidad de una infraestructura moderna.

Actualmente el rezago competitivo de la empresa mexicana, de acuerdo al ranking para hacer negocios, es el siguiente<sup>73</sup>:

- Estados Unidos 1
- Alemania 3

---

<sup>73</sup> Ignacio de Jesús Lastra Marín

Publicado por: Pedro Fierro (2007-08-16)

CANACINTRA

Ignacio de Jesús Lastra Marín, vicepresidente de CANACINTRA a nivel nacional, informó que México ocupa el lugar 59 en competitividad a nivel mundial

- Inglaterra 6
- Japón 8
- Canadá 13
- Chile 29
- Brasil 49
- México 59
- Argentina 64

La competitividad de un país se mide como la capacidad que se tiene para atraer y retener inversiones extranjeras y nacionales.

El objetivo que se busca al ser más competitivo es lograr un mejor nivel de bienestar para la población, originado por una mayor generación de riqueza nacional, como consecuencia del desarrollo y la creación de valor en las empresas.

Sin embargo, la situación actual del sector industrial en México es el siguiente

Conjunto industrial poco homogéneo:

- Grandes industrias inmersas en la globalización, orientadas al mercado internacional.
- Mediana industria orientada al mercado nacional
- Micro y pequeña industria orientada al mercado local
- Un amplio sector de unidades productivas incorporadas dentro de la “economía informal e ilegal ”

Mercado Interno:

- Relegado a segundo término
- Demanda cubierta con importaciones
- Desventaja desleal con el comercio internacional
- Desarticulación de cadenas productivas
- 30% de capacidad instalada ociosa
- Falta de apoyos a la comercialización interna
- Crecimiento de mercado informal

Financiamiento a la pequeña y mediana empresa:

- Banca comercial restringida a créditos
- Altas garantías
- Créditos otorgados por proveedores
- Banca selectiva en el otorgamiento de créditos

Calidad del ambiente que afecta el interior de la empresa:

- Infraestructura física deficiente
- Infraestructura administrativa y de información ineficiente
- Escasez de capital
- Recursos humanos deficientemente capacitados
- Falta de vinculación con la ciencia y la tecnología

Necesidades percibidas en las MIPYMES:

- Baja productividad y falta de competitividad
- Reducidos niveles de capitalización
- Escaso o nulo acceso a esquemas de crédito e incentivos.

- Falta de capacitación laboral y gerencial
- Uso de tecnologías obsoletas
- Inadecuada organización interna
- Ausencia de redes de asociación entre las empresas

Es urgente revertir esta situación y esto sólo se podrá hacer a través de potenciar la productividad y la competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.

En el surgimiento de una nueva estructura económica a escala mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de apertura, nuestro país se ido incorporando a esta dinámica, es decir, que ha adecuado sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de servicios, bienes y capitales.

A lo largo de este proceso, las empresa empiezan a enfrentar nuevos retos que las hacen replantearse y revisar sus aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles, al menos, adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen la característica mínimas par sobrevivir a los embates actuales.

Las empresas mexicanas enfrentan la influencia de un medio ambiente modificado que las impulsa a reforzar sus mecanismos estructurales, que les permitan soportar estas nuevas “condiciones ambientales”, sobre todo las medianas y pequeñas, que sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica, en las que se pretende que la economía se mueva por el cambio tecnológico, el avance de la productividad y las exportaciones manufactureras. Por lo que se debe continuar con este tipo de trabajos de investigación en las que las instituciones como la universidades y los tecnológicos participen con propuestas de planes de mejoras estratégicas que impulsen la competitividad de las distintas cadenas productivas en nuestro país y como consecuencia, generar mejores niveles de vida, más equitativos, mediante un desarrollo industrial balanceado y homogéneo, en el que se dé un cumplimiento cabal al objetivo supremo de la competitividad que es:

- La creación de una mayor riqueza nacional y empresarial,
- La generación de más empleos, directos e indirectos bien remunerados y de calidad y
- Un mejor nivel de bienestar y de seguridad para la población y para las empresas en México.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**  
**Facultad de Contaduría y Administración**



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO:

#### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de la Empresa Cliente (Poder de negociación de los clientes)

##### 1. Compras.

Identificación y calificación de proveedores aceptables

##### 1. ¿ Señale al menos tres criterios que se utilicen en su empresa para seleccionar a sus proveedores?

- a ( ) Calidad de los productos
- b ( ) Tiempo de entrega
- c ( ) Precio
- d ( ) Ubicación geográfica
- e ( ) Participación accionaria
- f ( ) Servicio y/o asistencia técnica
- g ( ) Características del producto
- h ( ) Características estructurales del proveedor
- i ( ) Dimensiones del proveedor
- j ( ) Otros

##### 2. ¿ Cómo selecciona la bases de sus proveedores?

- a ( ) Se seleccionan en base a la apreciación del personal responsable de compras
- b ( ) No se identifican explícitamente ; se van captando sobre la marcha
- c ( ) Se consultan estudios de mercado existentes y se identifican a partir de características comunes encontradas en ellos
- d ( ) Se definen por su cercanía geográfica y nivel socioeconómico.
- e ( ) No aplica

##### 3. ¿ Se ha evaluado formalmente la base de aprovisionamiento de la empresa?

- a ( ) Existe coordinación entre las áreas de producción y compras, que aseguran las existencias necesarias para la producción programada dentro de un periodo específico.
- b ( ) Se procura mantener en existencia los consumos promedio en un tiempo definido (un mes o una semana, por ejemplo), pero con frecuencia se agota el material y se requieren compras de urgencia.
- c ( ) No existe un sistema para controlar existencias en el almacén . Se compran materiales cuando las existencias se agotan.
- d ( ) Otra
- e ( ) No aplica

##### 4. ¿Qué fuentes de información se emplean para identificar proveedores?

- a ( ) Directorios especializados
- b ( ) Sección amarilla
- c ( ) Datos del gobierno (INEGI)
- d ( ) Estudios de asociaciones comerciales y/o cámaras de su ramo
- e ( ) Revistas comerciales

- f ( ) Informes de agencias especializadas
- g ( ) Visita de distribuidores y/o vendedores
- h ( ) Recomendaciones de familiares, amigos, clientes.
- I ( ) Otros

**5.¿Se cuenta con diversos proveedores calificados para cada uno de los insumos críticos?**

- a ( ) No. Se tiene un único proveedor para nuestra principal materia prima y no es confiable en el servicio, la calidad o el tiempo de entrega.
- b ( ) Se cuenta con proveedores de respaldo para los insumos críticos del proceso
- c ( ) Se depende de proveedores únicos para algunas de las materias primas principales. La experiencia con ellos ha sido satisfactoria
- d ( ) Se ha desarrollado una red de proveedores. Se ha tenido alguna vez problemas de insumos para la producción pero son casos aislados.
- e ( ) No aplica

**Reconocimiento y atención a las aspiraciones de los proveedores**

**6 ¿Cómo responde su empresa a las expectativas de sus proveedores?**

- a ( ) Se les exige buen servicio y buenos precios y en caso necesario se les enfrenta entre sí para obtener ventajas adicionales
- b ( ) Se cuenta con un registro de proveedores aceptados, que se revisa y actualiza periódicamente.
- c ( ) Se tienen ligas estrechas con algunos proveedores de confianza para que conozcan más a fondo las necesidades de la empresa.
- d ( ) Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, que permite establecer condiciones de mutuo desarrollo, respeto y beneficio.
- e ( ) No aplica

**II. Cooperación con los proveedores.**

Desempeño y desarrollo de proveedores.

**1. ¿Cómo se negocia con los proveedores?**

- a ( ) Los volúmenes y programación de compras nos permiten negociar condiciones favorables.
- b ( ) Las adquisiciones se consiguen como se puede, según propias habilidades para negociar.
- c ( ) El cumplimiento formal de nuestros compromisos nos permite obtener un trato favorable.

**2. ¿Cómo se acuerda la compraventa?**

- a. ( ) Se contrata a mediano plazo, con documentación precisa de especificaciones y condiciones de entrega y pago.
- b ( ) Sólo son compras ocasionales y pequeñas. Las hacemos en el comercio abierto
- c ( ) Se documenta pedido, orden de compra o contrato, según el caso.
- d ( ) Se acuerda verbalmente, por vía telefónica o visita del representante.
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se administra el crédito con los proveedores ?**

- a ( ) Mediante garantía de equipo y maquinaria
- b ( ) Negociación de prórroga en plazos de pagos a 30, 60 ó 90 días
- c ( ) Negociación de un plazo determinado, pero con pagos parciales, mensuales o trimestrales
- d ( ) Créditos a plazo fijo, mediante amortización de pagos parciales o cuotas
- e ( ) Otros

**4. ¿Con qué seriedad se cumplen los compromisos con los proveedores?**

- a ( ) La empresa tiene prestigio por el cumplimiento puntual y consistente de sus obligaciones
- b ( ) Se negocia con ellos mayores plazos de pago siempre que se puede
- c ( ) La empresa maneja políticas de pago a plazos preestablecidos
- d ( ) Se paga puntualmente en las condiciones que ellos definen
- e ( ) Se llega a arreglos para pagos extemporáneos

**5. ¿Se obtienen regularmente cotizaciones actualizadas de los proveedores?**

- a ( ) Nunca b ( ) Esporádicamente c ( ) Frecuentemente d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**6. Cumple de manera oportuna con sus pagos a acreedores y/o proveedores**

- a ( ) Nunca b ( ) Esporádicamente c ( ) Frecuentemente d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**7. En su relación de proveeduría ¿cuál es su apreciación sobre el desempeño del proveedor en los siguientes factores :**

	No	Ocasional- mente	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
a ( ) ¿ El tiempo de entrega de sus proveedores le permite trabajar con pocos inventarios?	1	2	3	4	5
b ( ) ¿Existe una clara definición sobre el nivel de calidad que espera de sus proveedores?	1	2	3	4	5
c ( ) ¿Cuenta su empresa con algún plan para el desarrollo de la calidad de sus proveedores?	1	2	3	4	5
d ( ) ¿Comparte información técnica con sus proveedores?	1	2	3	4	5
e ( ) Sus principales proveedores participan en el diseño y desarrollo de sus nuevos productos	1	2	3	4	5
f ( ) Su negociación con proveedores ha repercutido en reducción de costos en insumos y/o materias primas	1	2	3	4	5
g ( ) Su negociación con proveedores ha repercutido en relaciones estables a largo plazo	1	2	3	4	5
h ( ) Su negociación con proveedores ha repercutido en comercialización mancomunada ( Ejemplo: gastos de publicidad).	1	2	3	4	5

**III. Estructura de la relación entre empresas**

Relaciones entre las empresas cliente y las empresas proveedora .

**1 ¿Qué nivel de desarrollo del proveedor requiere usted para su empresa, a fin de homologar los trabajos a desempeñar entre cliente- proveedor ?**

a ( ) Relación de proveeduría de un solo nivel	La empresa cliente se relaciona en forma directa con todos sus proveedores
b ( ) Relación de proveeduría de múltiples niveles	La empresa cliente se relaciona con un reducido número de proveedores (de primer nivel), que a su vez se encargan de coordinar a un número más amplio de subcontratistas (proveedores de segundo nivel ).
c ( ) Relación de proveeduría de múltiples niveles y proveedor dinámico	La empresa cliente se relaciona a través de un proveedor dinámico que organiza su propia red junto con otros proveedores

**2. En caso de existir la presencia de una unidad de articulación para la relación de proveeduría, identifique el modelo de vinculación utilizada en su empresa :**

a ( ) Articulador vinculado a una sola empresa cliente ( intermediario entre la empresa cliente y los proveedores)	Existe la figura de un articulador que accede de forma directa a los recursos humanos y financieros de la empresa cliente
b ( ) Articulador vinculado a varias empresas cliente ( intermediario entre la empresa cliente y los proveedores)	El articulador tiene una figura jurídica autónoma y está cofinanciado por un grupo de empresas clientes y por la entidad promotora
c ( ) No aplica	

#### IV: Indicadores infraestructura técnica y organizativa

##### 1. ¿Conoce la capacidad de los proveedores para su selección , en lo referente a :

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	No
a ( ) Modalidades de venta y distribución	1	2	3	4	5
b ( ) Servicios post-venta	1	2	3	4	5
c ( ) Garantías y certificación	1	2	3	4	5
d ( ) Rapidez de respuesta a la demanda del cliente	1	2	3	4	5
e ( ) Calidad de los productos	1	2	3	4	5
f ( ) Tiempos de entrega	1	2	3	4	5
g ( ) Nivel de flexibilidad requeridas por el cliente	1	2	3	4	5

##### 2. ¿ El proveedor conoce la información necesaria y suficiente sobre especificaciones técnicas de sus clientes para planes de abastecimiento y precios objetivo?

a ( ) Siempre b ( ) Casi siempre c ( ) Frecuentemente d ( ) Esporádicamente e ( ) Nunca

##### 3. ¿ Su empresa brinda asistencia técnica sobre sus procesos productivos a sus principales proveedores?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Si

#### V. Subcontratación

##### 1. ¿Analiza la empresa en forma regular la posibilidad de trabajar con sus proveedores actuales o potenciales algunos de los productos, componentes o servicios que requiere en forma interna para sus procesos?

a ( ) No b ( ) Se esta considerando c ( ) Sí, aunque de manera informal d ( ) Se han iniciado gestiones más formales e ( ) Sí en varios proyectos

##### 2. ¿Qué tipo de productos o servicios son ( o pueden ser) intercambiados entre su empresa y la empresa proveedora?

- a ( ) Subcontratación de trabajos “simples”  
 b ( ) Subcontratación de trabajos “de maquila”  
 c ( ) Subcontratación de trabajos “de especialización”  
 d ( ) Abastecimiento especial con diseño del cliente  
 e ( ) Abastecimiento especial con diseño del proveedor.  
 f ( ) No aplica

##### 3. ¿En qué grado la complejidad del trabajo subcontratado se encuentra ( o puede ser ) determinando por los siguientes factores?

	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
a ( ) Capacidad de especialización	1	2	3	4	5
b ( ) Capacidad de mejora continua	1	2	3	4	5
c ( ) Capacidad de investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
d ( ) Capacidad de aprendizaje del capital humano, desarrollo de habilidades y destrezas	1	2	3	4	5
e ( ) Capacidad de flexibilidad para cambiar el volumen, la clase y la calidad de la producción de acuerdo a las necesidades del cliente)	1	2	3	4	5
f Capacidad de innovación de esquemas de financiamiento	1	2	3	4	5
g ( ) Capacidad de apertura a nuevos mercado y de posicionamiento de nuevos productos	1	2	3	4	5
h ( ) No especificado	1	2	3	4	5

**4.¿En que medida el trabajo subcontratado contribuye en la formación de capacidades y habilidades para el mejor desempeño de las actividades entre cliente-proveedor?**

- a. ( ) Se nos brinda información requerida para el correcto y eficiente desempeño de las actividades
- b. ( ) Se cuenta con asesoría para la aclaración de cualquier situación que surja
- c. ( ) Se cuenta con un programa de visitas a las instalaciones para conocer los procesos de la compañía
- d. ( ) Tenemos reuniones periódicas para exponer nuestros puntos de vista y llegar a acuerdos comunes
- e. ( ) El trabajo es realizado bajo normas de certificación laboral
- f. ( ) Nada de lo anterior, sólo se asigna una cuota de producción y fecha de entrega.
- f. ( ) No aplica

**VI. Segmentación del mercado**

Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales.

**1.¿Cómo se decide la cobertura geográfica de mercados?**

- a. ( ) La empresa sólo atiende a clientes locales
- b. ( ) Se determina la cobertura geográfica a partir de análisis de costos de la comercialización en cada caso
- c. ( ) Se opta selectivamente por las ubicaciones geográficas en las que se disfrute de las mayores ventajas respecto a la competencia
- d. ( ) La cobertura geográfica está limitada por la capacidad de los vendedores
- e. ( ) No aplica

**2.¿Cómo se decide la cobertura de niveles socioeconómicos?**

- a. ( ) Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica, usando diversos descriptores aplicables
- b. ( ) Los productos no están destinados a sectores o giros específicos
- c. ( ) Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural
- d. ( ) Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas
- e. ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se seleccionan sectores, giros o especialidades de destino?**

- a. ( ) Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica.
- b. ( ) Los productos no están destinados a sectores o giros específicos
- c. ( ) Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural
- d. ( ) Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas
- e. ( ) No aplica

**VII. Desarrollo del Producto.**

Respuesta a Necesidades del Cliente. Incorporación de criterios y elementos para hacer más apto el producto para satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

**1. ¿Cómo diseña y desarrolla nuevos productos y servicios a partir de las necesidades del cliente o comprador ?**

- a. ( ) Se conocen por experiencia y se les ofrecen productos con aceptación indudable
- b. ( ) Se hacen sondeos entre los principales comparadores
- c. ( ) Se revisa continuamente con los principales proveedores
- d. ( ) Se realizan sesiones exploratorias
- e. ( ) No aplica

**2. ¿Se conocen las necesidades del cliente a las que el producto responde?**

- a. ( ) Se sabe cuáles son las características del producto valoradas por el cliente.
- b. ( ) Se conoce las necesidades del cliente a las que responde cada una de las características del producto.
- c. ( ) Se conoce la forma en que el cliente consume el producto y se ha trabajado junto con él sus preferencias para mejorarlo.
- d. ( ) Si se sabe que responde a sus necesidades, puesto que hay una preferencia de compra
- e. ( ) No aplica

**3. ¿Se incorporan las necesidades del cliente como criterios de diseño del producto?**

- a. ( ) Se modifica el producto para adecuarlo a las necesidades y gustos del cliente.
- b. ( ) Se sabe de las formas en las que puede mejorar el producto para satisfacer las necesidades del cliente o comprador pero no están desarrolladas
- c. ( ) Se trabaja con los clientes para diseñar nuevos productos.
- d. ( ) El producto es bueno así como se elabora.

**4. ¿Cómo se desarrollan características distintivas en sus productos?**

- a. ( ) No hay diferencias entre nuestros productos y los de la competencia
- b. ( ) Por sugerencia de los dueños de la tecnología que adquirimos
- c. ( ) En colaboración con clientes y proveedores
- d. ( ) En función de estudios de mercado
- e. ( ) No aplica

**5. ¿Cómo se desarrollan ventajas en el proceso de producción?**

- a. ( ) No se generan ventajas
- b. ( ) Perfeccionamiento continuo de procesos existentes
- c. ( ) Experimentación de nuevos procesos a partir de experiencia de producción
- d. ( ) A partir del análisis de la competencia y los fabricantes de equipo
- e. ( ) En función del mercado, mediante colaboración con universidades y otras empresas .

### VIII Mejoras y nuevos productos.

Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados

#### 1. ¿Cómo se conciben nuevos productos?

- a ( ) Se realizan sesiones de ideas en que participa el personal
- b ( ) Se exploran continuamente fuentes de información especializada
- c ( ) Se hacen o patrocinan periódicamente estudios prospectivos para la identificación de oportunidades
- d ( ) Se actúa de manera personal y creativa
- e ( ) No se hace nada al respecto

#### 2. ¿Cómo se decide la introducción de nuevos productos?

- a ( ) Se introducen cuando bajan las ventas de los productos existentes
- b ( ) Se introducen para ganar más mercado o mayor margen de utilidad
- c ( ) Siempre se están introduciendo nuevos productos para mantener la ventaja del liderazgo de la empresa en el mercado
- d ( ) Se lanzan para contar con alternativas a los nuevos productos de la competencia
- e ( ) De acuerdo a las necesidades de la temporada

#### 3 ¿Cómo se decide el momento de introducción?

- a. ( ) Su introducción se hace para contrarrestar el impacto de la declinación de otros productos salientes
- b. ( ) Los nuevos productos se introducen en cuanto están listos
- c. ( ) La oportunidad de introducción se elige en función de los planes conocidos o de las acciones de la competencia
- d.( ) Observando ala competencia
- e. ( ) Otro

### IX. Comercialización : Alianzas comerciales

Participación en negocios conjuntos con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios

#### 1. ¿Qué alianzas se establecen con empresas del mismo giro?

- a ( ) Se han establecido ocasionalmente alianzas temporales para cubrir pedidos grandes
- b ( ) Se participa en consorcios de producción o de exportación
- c ( ) Se realizan a veces compras conjuntas para negociar precios o términos con los proveedores
- d ( ) Se promueven alianzas para buscar conjuntamente soluciones a problemas comunes
- e ( ) No aplica

#### 2. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?

- a ( ) Se realizan operaciones de exportación de manera esporádica
- b ( ) Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta
- c ( ) Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación
- d ( ) Se han realizado algunas operaciones de exportación aisladas
- e ( ) No aplica

#### 3. Identifique al menos tres ventajas de importancia, para trabajar en red ( con otras empresas del mismo giro), que superen los limites competitivos de las micro y pequeñas y medianas empresas :

- a ( ) Adquisición de equipos con grandes capacidades productivas que las empresas individuales utilizarían en forma no eficiente , por la generación de altas tasas de capacidad ociosa
- b ( ) Comercialización de sus productos en aquellos mercados que demandan volúmenes de producción muy altos
- c ( ) Profesionalización de la gestión empresarial , a través de la incorporación de profesionales para desempeñar aquellas funciones gerenciales que por falta de recursos, en las pequeñas empresas son desempeñadas por el mismo empresario
- d.( ) Aumento de la capacidad de negociación con los clientes, los proveedores y los bancos
- e ( ) Disminución del costo de los insumos al acceder a descuentos por la compra de grandes volúmenes
- f ( ) No se ha tenido oportunidad de trabajar bajo este esquema asociativo

4. ¿ En qué medida su estrategia de participación en una red productiva se encuentra orientada en función de las necesidades y demandas de sus integrantes y de su entorno económico?

a ( ) Siempre b ( ) Casi siempre c ( ) Frecuentemente d ( ) Esporádicamente e ( ) Nunca f ( ) No aplica

5. ¿ En que medida su estrategia de cooperación en redes se encuentra alineada a las perspectivas económicas de las empresas participantes ?	Nulo	Muy escaso	Aceptable	Muy bueno	Excelente
a ( ) Aumento de ventas	1	2	3	4	5
b ( ) Aumento de utilidades	1	2	3	4	5
c ( ) Retorno sobre inversión promedio	1	2	3	4	5
d ( ) Aumento en niveles de calidad	1	2	3	4	5
e ( ) Mejora en niveles de precio	1	2	3	4	5
f ( ) Aumento de facturación	1	2	3	4	5
g ( ) Disminución del gasto de operación	1	2	3	4	5
h ( ) Incremento en entregas a tiempo	1	2	3	4	5
i ( ) Reducción del ciclo de negocio	1	2	3	4	5
j ( ) Reducción de costos de financiamiento	1	2	3	4	5
k ( ) Otro	1	2	3	4	5
l ( ) No aplica					

6. ¿ En qué medida la pertenencia a una red de negocios ha mejorado su gestión de incertidumbre en lo referente a los siguientes factores:

	No	Ocasional mente	Frecuente mente	Casi Siempre	Siempre
a ( ) Control y coordinación de los Sistemas de certificación de calidad de sus insumos	1	2	3	4	5
b ( ) Eliminación de publicidad en los controles de calidad entre cliente . proveedor	1	2	3	4	5
c ( ) Sustitución de contratos rígidos y complejos por relaciones y vínculos de confianza	1	2	3	4	5
d ( ) No aplica					

7. ¿ En qué medida la incorporación a un esquema de franquicias, de acuerdo al tamaño de su unidad económica, capacidad de inversión y perspectivas de desarrollo a largo plazo, le son ( o pueden resultarle) de interés para el fortalecimiento y permanencia de su empresa ?

a ( ) No es de interés b ( ) Sólo de interés ocasional c ( ) Si de interés, aunque no de forma explícita d ( ) Sí de interés, de forma explícita aunque no documentada e ( ) Si de interés explícita y documentada .

#### X: Posicionamiento

1. ¿ En que medida la empresa cuenta con estrategias que le permitan un mejor posicionamiento en lo referente a:	No	Ocasional mente	Frecuente mente	Casi siempre	Siempre
a ( ) Inversiones mancomunadas	1	2	3	4	5
b ( ) Negociación con proveedores	1	2	3	4	5
c ( ) Comercialización mancomunada	1	2	3	4	5
d ( ) Servicios comunes	1	2	3	4	5
e ( ) Negociación con entidades financiera	1	2	3	4	5
f ( ) Co-inversión	1	2	3	4	5
g ( ) Adquisición de insumos	1	2	3	4	5
h ( ) Otros	1	2	3	4	5

2. ¿En qué grado la articulación a una red empresarial ha potenciado su capacidad competitiva en los siguientes aspectos?	No	Muy superficialmente	Superficial- mente	En buena medida	En forma excelente
a ( ) Acceso a experiencia a otras empresas y a su red de contactos	1	2	3	4	5
b ( ) Generación de un proceso de especialización y coordinación productiva	1	2	3	4	5
c ( ) Acceso a información tecnológica	1	2	3	4	5
d ( ) Formación de capital humano	1	2	3	4	5
e ( ) Otros					

#### XI: Economía de escala y poder de negociación

1. ¿ En qué tipo de actividades estaría usted dispuesto a participar, de acuerdo a sus necesidades empresariales ?

1.1 Para acelerar el proceso de articulación:

- a ( ) Talleres de planificación estratégica
- b ( ) Gerencia de proyectos
- c ( ) Misiones tecnológicas o comerciales
- d ( ) Talleres de cambio ( cultura empresarial )
- e ( ) Actividades de distribución y almacenamiento

**1.2 Para adquisiciones :**

- a ( ) Equipo
- b ( ) Materia prima / insumos
- c ( ) Capital humano
- d ( ) Tecnología
- e ( ) Otros

**1.3 Adquisición de servicios conjuntos:**

- a ( ) Publicidad
- b ( ) Representaciones / campañas de mercadeo
- c ( ) Ferias y exposiciones
- d ( ) Ruedas de negocios
- e ( ) Almacenamiento
- f ( ) Oportunidades de nuevos nichos de mercado
- g ( ) Servicios de financiamiento
- h ( ) Otros

**XII: Recursos Humanos, Capacitación, Transferencia de Conocimientos.**

**1. Señale los factores que considere que podrían potenciar más su capacidad competitiva de aprendizaje dentro de la red ?**

- a ( ) Acceso a la experiencia de otra empresas y a su red de contactos
- b ( ) En la generación de un proceso de especialización y coordinación productiva .
- c ( ) Acceso a innovación tecnológica .

**2. ¿ Cuenta su empresa con el capital humano capacitado para implementar proyectos de mejora continua?**

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Sólo para algunos casos d ( ) Sí , en la mayoría de los casos
- e ( ) Si, en todos los casos

**XIII. Desarrollo de la tecnología**

**A. Cómputo y tecnología de la información**

**1. ¿ Cuenta su empresa con paquetería y programas adecuados para los trabajos que realiza?**

- (a) No se requiere (b) Muy pocos (c) No están actualizados (d) Parcialmente (e) Sí, completamente

	a	b	c	d	e
	No	Ocasionalmente	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
( ) 2 ¿Utiliza (SC) para el control de procesos de manufactura?	1	2	3	4	5
( ) 3. ¿Utiliza (SC) para sus tareas administrativas y de oficina?	1	2	3	4	5
( ) 4 ¿Utiliza (SC) para procesar información técnica y comercial?	1	2	3	4	5
( ) 5.¿Utiliza (SC) para diseño y desarrollo tecnológico?	1	2	3	4	5

**B. Comercio electrónico**

**1. ¿ Esta usted familiarizado con el concepto de comercio electrónico?**

- a.( ) No b.( ) Parcialmente c. ( ) Sí

**2. ¿ Considera que el comercio electrónico puede ser de utilidad a su empresa ?**

- a. ( ) No tengo elementos para hacer una evaluación b. ( ) SÍ , aunque no tengo muy claro cómo c. ( ) Sí

3. ¿ Ha identificado el potencial del comercio electrónico para alguno de los siguientes rubros ?	No	Si
a. ( ) Promoción	1	2
b. ( ) Ventas	1	2
c. ( ) Procesamiento de pedidos	1	2
d. ( ) Facturación y cobranza	1	2
e. ( ) Entrega	1	2
f. ( ) Servicio post venta	1	2

**4. ¿ Su empresa utiliza el correo electrónico (E-mail) para qué aplicaciones ?**

- a. ( ) No aplica b. ( ) Enviar mensajes c. ( ) Integrarme a redes de intercambio de información
- d. ( ) Mantener una relación continua con clientes y proveedores e. ( ) En aspectos de negociación

**5 ¿ Su empresa cuenta con una página en Internet?**

- a. ( ) No b. ( ) Se está elaborando c. ( ) Si

**6. ¿ Qué tipo de información difunde su empresa por medios electrónicos ?**

- a ( ) No aplica b. ( ) Aspectos generales de la empresa c. ( ) Información sobre productos y servicios
- d. ( ) Condiciones de venta y cobranza e. ( ) Otros



<b>7. ¿ Si usted está haciendo comercio electrónico, Hace seguimiento continuo de los siguientes puntos?</b>	<b>No</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
a. ( ) ¿Quiénes son sus clientes ?	1	2	3	4	5
b. ( ) ¿Qué tipo de productos y/o servicios demandan?	1	2	3	4	5
c. ( ) ¿Cómo incrementar el uso del CE para readucir trámites ?	1	2	3	4	5
d.( ) ¿ Las expectativas del cliente?	1	2	3	4	5
e. ( ) (Formas de mantener informados a clientes sobre pedidos?)	1	2	3	4	5

#### **XIV. Precio**

Instancias para la toma de decisiones sobre precios

##### **1.¿Quiénes son responsables en la empresa por la determinación de los precios?**

- a. ( ) Es atribución exclusiva de los dueños de la empresa
- b. ( ) Se cuenta con un Comité de Precios en el que participan todas las funciones involucradas
- c. ( ) El área de producción, a partir de estimaciones de costos

##### **2. ¿Cómo se juzga la pertinencia de los precios?**

- a. ( ) A través de los cambios en los niveles de ventas
- b. ( ) A través de consultas con los principales clientes y/o cámaras de la industria
- c. ( ) Por comparación con los de los principales competidores
- d.( ) A través de pruebas de mercado
- e.( ) Por experiencia propia

##### **3. ¿Cómo se relacionan entre sí precios y condiciones de pago?**

- a. ( ) Los precios son independientes de las condiciones de pago
- b. ( ) Se diseñan los precios tomando en cuenta la experiencia de recuperación de cartera. y los precios son independientes de las condiciones de pago
- c. ( ) Se negocian anticipos de los clientes a cambio de mejores precios
- d. ( ) Se otorgan descuentos por pronto pago
- e. ( ) Se negocia el precio de acuerdo al volumen de compra

##### **4. ¿Se emplea la información de costos para fijar precios?**

- a ( ) Conocemos nuestros costos, pero los precios tienen poca relación con ellos.
- b ( ) Conocemos bien la relación entre nuestros costos y el valor de mercado de cada producto
- c ( ) No se conocen los costos reales. Los precios los fija el mercado y en ocasiones no sabemos si ganamos o perdemos

#### **Estrategia de crecimiento**

##### **5. ¿Qué objetivos de crecimiento persigue la estrategia de precios seleccionada?**

- a ( ) Mantener la misma participación en el mercado
- b ( ) Aumentar participación en los mercados y los productos con mayores márgenes
- c ( ) Desplazar del mercado a algunos competidores
- d ( ) Realizar economías de escala que puedan reflejarse en los precios
- e ( ) No aplica

#### **XV. Calidad**

Participación de los clientes

Incorporación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad

##### **1. ¿Se documenta adecuadamente el punto de vista de los clientes?**

- a ( ) No hay un trabajo formal visible al respecto.
- b ( ) El grupo de calidad considera ésta una de sus actividades principales
- d ( ) El área de ventas es la que está activa en este campo.
- e ( ) Se lleva un registro con los puntos de vista de los clientes
- f ( ) No aplica

##### **2. ¿Se facilita y fomenta la participación del personal en el programa de calidad?**

- a ( ) La participación en el programa es por iniciativa
- b ( ) Se dan facilidades para la participación en el programa
- c ( ) Se da amplio reconocimiento por la participación en el programa
- d ( ) No se ha difundido plenamente la operación del programa
- e ( ) No aplica

##### **3. ¿Se capacita sistemáticamente al personal en el campo de la calidad?**

- a ( ) Existe un programa de capacitación sistemática para todo el personal
- b ( ) Han sido capacitados sólo algunos en las áreas directamente involucradas en los procesos
- c ( ) No hay capacitación formal, nadie la ha recibido

**4. ¿Se identifican y llevan a cabo las propuestas para mejorar la calidad?**

- a ( ) Si, aunque no todas son implantadas
- b ( ) No hay un mecanismo eficaz para registrarlas
- c ( ) Existen mecanismos eficaces para captar las propuestas, pero no siempre se da seguimiento
- d ( ) A veces se captan, ocasionalmente son implementadas
- e ( ) No aplica

**5. ¿Hay una decisión explícita por parte de la dirección de la empresa para impulsar la calidad?**

- a ( ) No, se han realizado declaraciones aisladas únicamente.
- b ( ) El compromiso de la alta dirección es claro, firme y respalda con hechos.
- c ( ) No hay urgencias se trabaja en ello.
- d ( ) A veces se toca el tema, se toma alguna medida pero no es una preocupación constante.
- e ( ) Esta en estudio, se esta contemplando seriamente

**6. ¿Cuál es la actitud de la dirección respecto a la calidad?**

- a ( ) Comprometen algunos recursos, pero no asumen compromiso personal para dirigir y motivar.
- b ( ) Reconocen su utilidad de palabra, pero no comprometen recursos.
- c ( ) La consideran una moda.
- d ( ) La consideran una de sus tareas prioritarias. Comprometen recursos y supervisan personalmente los avances.
- e ( ) Esta en estudio, se esta contemplando seriamente conseguir recursos par su implantación

**7. ¿Cómo se entiende la calidad en la empresa?**

- a ( ) Satisfacer al cliente con el producto y servicio que recibe.
- b ( ) Sólo se busca que el producto apruebe la inspección final.
- c ( ) Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- d ( ) Asegurar que el producto satisfaga especificaciones requeridas
- e ( ) No hay una filosofía al respecto

**8. ¿Se ha puesto por escrito una política de calidad para la empresa?**

- a ( ) Existe un documento formal, difundido ampliamente en la empresa y además respaldado con decisiones y hechos.
- b ( ) No existe documento sólo declaraciones.
- c ( ) Existen documentos conteniendo como valor primordial en la empresa, la calidad.
- d ( ) Se cuenta con documentos generados por grupos de trabajo, pero no un documento institucional.
- e ( ) No aplica

**XVI. Tiempo de Entrega.**

Tiempo de respuesta adecuado

**1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones define mejor su empresa respecto a los periodos de entrega de pedidos?**

- a ( ) El plazo de entrega es largo y poco previsible
- b ( ) El plazo de entrega es largo pero regular
- c ( ) El plazo de entrega se ha ido reduciendo
- d ( ) El plazo de entrega es corto y fiable
- e ( ) El plazo de entrega es fiable y en los términos acordados.

**2. ¿Se hace seguimiento sobre la satisfacción del cliente sobre el servicio de entrega en lo referente a:**

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Velocidad de entrega de varios productos o servicios	1	2	3	4	5
b ( ) Habilidad y disponibilidad para proveer de un servicio puntual o expedito	1	2	3	4	5
c ( ) Tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
d ( ) Exactitud de los datos y precios de los productos entregados	1	2	3	4	5
e ( ) Calidad de la entrega	1	2	3	4	5

## XVII. Servicio y Atención al Cliente

### 1. La empresa cuenta con los siguientes servicios orientados al cliente:

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Servicio de información y orientación al cliente	1	2	3	4	5
b ( ) Hojas informativas sobre productos y/o servicios al cliente	1	2	3	4	5
c ( ) Servicio de reclamaciones, quejas, sugerencias y solicitudes de los clientes	1	2	3	4	5
d ( ) Servicio de devolución y cambios	1	2	3	4	5
e ( ) Servicio de resguardo acreditativo en caso de depósito y facturación	1	2	3	4	5
f ( ) Horario de prestación de servicios al público	1	2	3	4	5

### 2. ¿Tiene la empresa claridad sobre los elementos que le dan credibilidad y prestigio ante sus clientes?

a ( ) Siempre b ( ) Frecuentemente c ( ) Ocasionalmente d ( ) No siempre e ( ) Nunca

### 3. ¿Está considerando implantar un sistema de servicio al cliente por Internet?

a ( ) No b ( ) Si

### 4. ¿Cuenta y mantiene la empresa un directorio actualizado de sus clientes?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

### 5. ¿Existe una persona o grupo responsable de atender las quejas o solicitudes de los clientes?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

### 6. ¿Solicita la empresa a sus clientes la opinión o sugerencias sobre los servicios que ofrece?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

### 7. ¿La anterior información es utilizada para mejorar las operaciones de la empresa?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

### 8. ¿Se mantiene un registro sobre los motivos de rechazo o devolución o quejas sobre los productos y/o servicios proporcionados?

a ( ) No b ( ) No siempre c ( ) Ocasionalmente d ( ) Regularmente e ( ) Si

### 9. El registro de rechazos, devoluciones, o quejas ¿son examinados por la autoridad competente del negocio y su información es transmitida a los empleados?

a ( ) No b ( ) No siempre c ( ) Ocasionalmente d ( ) Regularmente e ( ) Si

10. ¿Las devoluciones se deben a:	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Problemas de calidad del producto	1	2	3	4	5
b ( ) Problemas con plazos de entrega	1	2	3	4	5
c ( ) Errores en los envíos de productos	1	2	3	4	5
d ( ) equivocaciones en las entregas	1	2	3	4	5
e ( ) Otros	1	2	3	4	5

### 11. ¿Se hace seguimiento sobre la satisfacción del cliente sobre el servicio ofrecido?

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Calidad de los productos	1	2	3	4	5
b ( ) Rapidez en la respuesta	1	2	3	4	5
c ( ) Servicio post-venta	1	2	3	4	5
d ( ) Servicio de garantía	1	2	3	4	5
e ( ) Servicio de certificación	1	2	3	4	5

## Reconocimiento y atención a las aspiraciones de los grupos de interés

### 12. ¿Cómo responde la empresa a las expectativas de sus clientes?

- a ( ) Se exploran las necesidades de los clientes a través de encuestas o entrevistas para ajustar a ellas los productos y servicios ofertados.
- b ( ) Se mantiene con los clientes una relación activa y permanente, desde la concepción de los productos y servicios hasta asegurar su plena satisfacción al usarlos.
- c ( ) Se procura que conozca y acepten los productos que concibe y desarrolla la empresa.
- d ( ) Los productos se conciben y diseñan a partir de las necesidades y demandas expresadas por los propios clientes.
- e ( ) No aplica

### 13. ¿Cómo se organiza la empresa para crecer en la calidad de sus productos y servicios?

- a ( ) Los responsables proponen e implantan mejoras cuando se puede.
- b ( ) Se realizan encuestas periódicas entre los clientes para identificar qué mejoras introducir.
- c ( ) Se cuenta con un sistema muy efectivo de atención a quejas de clientes.
- d ( ) Se llevan registros de los indicadores de calidad tanto internos como externos, los cuales se revisan periódicamente para determinar qué hacer para mejorarlos.
- e ( ) No aplica

**XVIII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor:**

**1. ¿Se proporciona el servicio técnico requerido por el cliente en los siguientes rubros:**

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Soporte telefónico y asesoría a los clientes.	1	2	3	4	5
b ( ) Calidad de sus productos y servicios	1	2	3	4	5
c ( ) Presupuesto previo	1	2	3	4	5
d ( ) Hoja informativa sobre los productos y /o servicios proporcionados	1	2	3	4	5
e ( ) Servicio de devoluciones y/o cambios	1	2	3	4	5
f ( ) Servicios de asistencia técnica sobre conservación de los productos	1	2	3	4	
g ( ) Servicio de comercio electrónico( promociones, ventas, procesamiento de pedidos, facturación y cobranza, entrega, petición de servicios )	1	2	3	4	5
h ( ) Mantenimiento de un registro sobre motivos de rechazo o devoluciones del cliente	1	2	3	4	5
i ( ) Mantenimiento de una cartera de servicios para mejorar las operaciones de la empresa y favorecer las necesidades de la clientela	1	2	3	4	5
j ( ) Servicios <b>post venta</b> ( información detallada sobre el producto y/o servicio adquirido, formas de uso y posibles problemas del producto para su consumo y conservación )	1	2	3	4	5
k ( ) Hoja de reclamaciones a disposición del usuario que lo solicite	1	2	3	4	5
L ( ) Horario de servicio al público	1	2	3	4	5

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO:

Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de la Empresa Proveedora: (Poder de negociación de los proveedores)

##### 1. Estrategia de Relación en Red Cliente – Proveedor

##### 1. Identifique al menos tres factores que incidan de manera directa en su relación de proveeduría estratégica:

- a ( ) Reducción de costos por sustitución de proveedores internacionales por nacionales
- b ( ) Reducción de costos por componentes menores de fletes y seguro
- c ( ) Reducción de riesgos por encarecimiento de insumos por variaciones en el tipo de cambio
- d ( ) Reducción de costos financieros por almacenamiento de materias primas y productos intermedios
- e ( ) Aprovechamiento de competencias y capacidades especializadas de sus proveedores
- f ( ) Transmisión de conocimientos y cumplimentación eficiente de recursos
- g ( ) Reducción de necesidades de financiamiento para la inversión en activos fijos; en partes de sus procesos productivos que se pueden externalizar ( subcontratación )
- h ( ) Aumento de flexibilidad en términos de volumen y tiempo de respuesta a las demandas del mercado
- i ( ) Otra

##### 2. Identifique al menos tres factores que beneficien su relación de proveeduría, con alto valor agregado, del siguiente listado :

- a ( ) Oportunidad de incremento de su facturación caracterizada por una cierta garantía de demanda constante
- b ( ) Acceso a entrada a especificaciones técnicas, de información de mercado y a tecnología de la empresa cliente.
- c ( ) Oportunidad para obtener mejores pedidos
- d ( ) Para afianzar relaciones a largo plazo con clientes
- e ( ) Diferenciación de cartera de clientes
- f ( ) Oportunidad de planes de mejora
- g ( ) Oportunidad de reinversión para :
  - 1 ( ) ofrecer mejores precios
  - 2 ( ) inversiones a largo plazo para cambios estructurales (de proceso productivo)
  - 3 ( ) mejores estándares
  - 4 ( ) innovaciones tecnológicas.
- h ( ) Oportunidad de dar a conocer los productos y/o servicios a empresas compradoras, a fin de iniciar negociaciones e incrementar las ventas

##### 3. Determine al menos tres de las razones principales por las que su empresa se interesaría por el desarrollo de redes de proveedores:

- a ( ) Reducir costos de inventario
- b ( ) Reducir inversiones y costos financieros
- c ( ) Reducir tiempos de producción
- d ( ) Acceder a conocimientos especializados
- e ( ) Aumentar la flexibilidad de respuestas
- f ( ) Capacidad de aprendizaje e innovación
- g ( ) Capacidad de gestión estratégica
- h ( ) Economía de escala : (mayor producción con menos recursos; las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria)
- i ( ) Incorporación de tecnologías de alto costo
- j ( ) Reducción de costos de insumos o materias primas
- k ( ) Relaciones estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas
- l ( ) Comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción acceso a fuentes de financiamiento más convenientes .

##### II. Gestión y Estrategias Asociativas:

##### 1. ¿La empresa cuenta con estrategias que le permitan un mejor posicionamiento en lo referente a las siguientes situaciones:

	No	Ocasionalmente	Frecuentemente	Sí. Siempre	Siempre
A ( ) Inversiones mancomunadas	1	2	3	4	5
B ( ) Negociación con proveedores	1	2	3	4	5
C ( ) Comercialización mancomunada	1	2	3	4	5
D ( ) Servicios comunes	1	2	3	4	5
E ( ) Negociación con entidades financieras	1	2	3	4	5
F ( ) Coinversión	1	2	3	4	5
G ( ) Adquisición de insumos	1	2	3	4	5
H ( ) Otros	1	2	3	4	5

**2. ¿Identifique el tipo de gestión de negocio asociativo en el que su empresa se encuentra ( o le interesaría estar) insertada en una red productiva:**

- a ( ) Gestión conjunta de compra de insumos
- b ( ) Contratación de consultores especializados
- c ( ) Penetración conjunta en nuevos mercados
- d ( ) Gerencia comercial conjunta
- e ( ) Especialización productiva
- f ( ) Consorcios tecnológicos
- g ( ) Constitución de infraestructura tecnológica de apoyo a la red de la empresa
- h ( ) Otros

**3. ¿Cómo se promueve la participación en negocios asociativos para grandes proyectos?**

- a ( ) Se participa regularmente como proveedor secundario por invitación de algún miembro
- b ( ) No se busca participar en negocios asociativos
- c ( ) Se ha participado eventualmente por invitación en pedidos de gran alcance
- d ( ) Se participa como asociado en consorcios orientados a la venta de proyectos
- e ( ) No aplica

**111. Alianzas comerciales**

Participación en negocios conjuntos con otras empresas para penetrar nuevos mercados o incrementar el volumen de negocios

**1. ¿Qué alianzas se establecen con empresas del mismo giro?**

- a ( ) Se han establecido ocasionalmente alianzas temporales para cubrir pedidos grandes
- b ( ) Se participa en consorcios de producción o de exportación
- c ( ) Se realizan a veces compras conjuntas para negociar precios o términos con los proveedores
- d ( ) Se realizan a veces compras conjuntas para negociar precios o términos con los proveedores
- e ( ) Se promueven alianzas para buscar conjuntamente soluciones a problemas comunes

**2. ¿Cómo se desarrollan oportunidades en mercados de exportación?**

- a ( ) No se realizan operaciones de exportación
- b ( ) Se participa sistemáticamente en negocios a través de la figura de exportación indirecta
- c ( ) Se han desarrollado convenios e instancias para respaldar esfuerzos colectivos de exportación
- d ( ) Se han realizado algunas operaciones de exportación aisladas

**3. Identifique al menos tres ventajas de importancia, para trabajar en red, que superen los límites competitivos de las micro y pequeñas y medianas empresas :**

- a ( ) Adquisición de equipos con grandes capacidades productivas que las empresas individuales utilizarían en forma no eficiente , por la generación de altas tasas de capacidad ociosa
- b ( ) Comercialización de sus productos en aquellos mercados que demandan volúmenes de producción muy altos
- c ( ) Profesionalización de la gestión empresarial , a través de la incorporación de profesionales para desempeñar aquellas funciones gerenciales que por falta de recursos, en las pequeñas empresas son desempeñadas por el mismo empresario
- d ( ) Aumento de la capacidad de negociación con los clientes, los proveedores y los bancos
- e ( ) Disminución del costo de los insumos al acceder a descuentos por la compra de grandes volúmenes .

**4. ¿ En qué medida su estrategia de participación en una red productiva se encuentra orientada en función de las necesidades y demandas de sus integrantes y de su entorno económico?**

- a ( ) Siempre b ( ) Casi siempre c ( ) Frecuentemente d ( )Esporádicamente e ( ) Nunca

<b>5. ¿ En que medida su estrategia de cooperación en redes se encuentra alineada a las perspectivas económicas de las empresas participantes ?</b>	<b>Nulo</b>	<b>Muy escaso</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
A ( ) Aumento de ventas	1	2	3	4	5
B ( ) Aumento de utilidades	1	2	3	4	5
C ( ) Retorno sobre inversión promedio	1	2	3	4	5
D ( ) Aumento en niveles de calidad	1	2	3	4	5
E ( ) Mejora en niveles de precio	1	2	3	4	5
F ( ) Aumento de facturación	1	2	3	4	5
G ( ) Disminución del gasto de operación	1	2	3	4	5
H ( ) Incremento en entregas a tiempo	1	2	3	4	5
I ( ) Reducción del ciclo de negocio	1	2	3	4	5
J ( ) Reducción de costos de financiamiento	1	2	3	4	5
k ( ) Otro	1	2	3	4	5

**5. ¿ En qué medida la pertenencia a una red de negocios ha mejorado su gestión de incertidumbre en lo referente a los siguientes factores:**

	<b>No</b>	<b>Ocasional mente</b>	<b>Frecuente Mente</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
A ( ) Control y coordinación de los sistemas de certificación de calidad de sus insumos	1	2	3	4	5
B ( ) Eliminación de publicidad en los controles de calidad entre cliente . proveedor	1	2	3	4	5
C ( ) Sustitución de contratos rígidos y complejos por relaciones y vínculos de confianza	1	2	3	4	5

#### IV Posicionamiento

1. ¿En qué medida la empresa cuenta con estrategias que le permitan un mejor posicionamiento en lo referente a:	No	Ocasional mente	Frecuente Mente	Casi siempre	Siempre
A ( ) Inversiones mancomunadas	1	2	3	4	5
B ( ) Negociación con proveedores	1	2	3	4	5
C ( ) Comercialización mancomunada	1	2	3	4	5
D ( ) Servicios comunes	1	2	3	4	5
E ( ) Negociación con entidades financiera	1	2	3	4	5
F ( ) Co-inversión	1	2	3	4	5
G ( ) Adquisición de insumos	1	2	3	4	5
H ( ) Otros	1	2	3	4	5

2. ¿En qué grado la articulación a una red empresarial ha potenciado su capacidad competitiva en los siguientes aspectos?	No	Muy superficialmente	Superficialmente	En buena medida	En forma excelente
A ( ) Acceso a experiencia a otras empresas y a su red de contactos	1	2	3	4	5
b ( ) Generación de un proceso de especialización y coordinación productiva	1	2	3	4	5
C ( ) Acceso a información tecnológica	1	2	3	4	5
D ( ) Formación de capital humano	1	2	3	4	5
E ( ) Otros					

#### V. Estructura de la relación en red entre las empresas:

Redes horizontales

#### 1 ¿ Qué tipo de estructura de relación utiliza en su empresa para la coordinación de acciones conjuntas ?

A ( ) Redes planas y simétricas	No existe un líder y entre las empresas se establecen relaciones de colaboración estables y simétricas . El liderazgo se rota
B ( ) Red con liderazgo	Tiene cierto nivel de asimetría ; existe un agente capaz de influenciar las decisiones de los otros, pero el líder no puede prescindir de ellos, ni decidir acerca de la permanencia en el mercado,
C ( ) Red jerarquizada	El líder es indispensable de las demás empresas y puede modificar arbitrariamente la estructura de la red

#### Efectos estructurales de la red :

2. ¿ Para el trabajo asociativo en red ¿ se han considerado los costos de transformación organizativa y tecnológica que necesariamente implica este proceso?

a ( ) No b ( ) Lo estamos considerando c ( ) Sólo parcialmente d ( ) Sí, en una mayor medida e ( ) Si, completamente .

3. ¿ Existe de su parte como empresario disposición al riesgo de inversión en una red productiva para desarrollar su empresa?

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Sólo para algunos casos d ( ) Si en la mayoría de los casos e ( ) Si, en todos los casos

4. ¿ En qué porcentaje de sus ventas estaría usted dispuesto a participar en un proyecto de integración productiva y a contribuir en su financiamiento ?

( ) Nada ( ) Menos del 0.25% ( ) Entre el 0.25 y 0.5% ( ) 0.5-1.00% ( ) más del 1.00%

#### VI. Economía de escala y poder de negociación

1. ¿En qué tipo de actividades estaría usted dispuesto a participar, de acuerdo a sus necesidades empresariales?

##### 1.1 Para acelerar el proceso de articulación:

- a ( ) Talleres de planificación estratégica
- b ( ) Gerencia de proyectos
- c ( ) Misiones tecnológicas o comerciales
- d ( ) Talleres de cambio ( cultura empresarial )
- e ( ) Actividades de distribución y almacenamiento

##### 1.2 Para adquisiciones :

- a ( ) Equipo
- b ( ) Materia prima / insumos
- c ( ) Capital humano
- d ( ) Tecnología
- e ( ) Otros

### 1.3 Adquisición de servicios conjuntos:

- a ( ) Publicidad
- b ( ) Representaciones / campañas de mercadeo
- c ( ) Ferias y exposiciones
- d ( ) Ruedas de negocios
- e ( ) Almacenamiento
- f ( ) Oportunidades de nuevos nichos de mercado
- g ( ) Servicios de financiamiento
- h ( ) Otros

### VII. Nivel de permanencia en la red:

1. Identifique el nivel de cohesión y durabilidad que su empresa demanda para cubrir sus necesidades de actividad y permanencia en el mercado:

- a ( ) Red de gran cohesión y destinada a sobrevivir un largo periodo. Ejemplo, del tipo de una S.A, Joint Venture.(negocio asociativo)
- b ( ) Red de alto nivel de cohesión destinada a cumplir con un propósito específico en un período acotado. Ejemplo los consorcios tecnológicos ( nivel alto) y los comités de exportación ( nivel medio )
- c ( ) Red de cohesión muy bajo, pero que puede subsistir por un largo periodo. Es el caso de los gremios ( gestión de trámites)
- d ( ) Red de baja cohesión y de escasa permanencia. Ejemplo, son los grupos de empresas que se asocian para un determinado evento y pasado el cual de disuelve. Es el caso de las ferias y exposiciones.
- e ( ) No aplica

### VIII. Recursos Humanos, Capacitación, Trasferencia de conocimientos.

#### 1. Señale los factores que considere que podrían potenciar más su capacidad competitiva de aprendizaje dentro de la red ?

- a ( ) Acceso a la experiencia de otra empresas y a su red de contactos
- b ( ) En la generación de un proceso de especialización y coordinación productiva .
- c ( ) Acceso a innovación tecnológica .

#### 2. ¿ Cuenta su empresa con el capital humano capacitado para implementar proyectos de mejora continua?

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Sólo para algunos casos d ( ) Sí , en la mayoría de los casos e ( ) Si, en todos los casos

#### 3. ¿ En qué medida la capacitación se orienta a crear oportunidades futuras para nuevos productos y mercados?

- a ( ) Existen programas de desarrollo industrial orientados a estimular la búsqueda de nuevas oportunidades
- b ( ) Los programas de capacitación de la organización parten de la planeación estratégica general y se evalúan avances y resultados regularmente
- c ( ) Se satisfacen principalmente necesidades actuales y explícitas
- d ( ) Se establecen programas de desarrollo para grupos de trabajo en función de proyectos específicos de nuevos productos .
- e ( ) No aplica

### IX. Conocimiento del mercado

Reconocimiento de las expectativas de los clientes y de la forma en que los productos las satisfacen .

#### 1. ¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?

- a ( ) Se conocen por experiencia, se les ofrecen productos con aceptación indudable
- b ( ) Se hacen sondeos entre los principales compradores para conocer sus expectativas
- c ( ) Se revisa continuamente con los principales usuarios su experiencia de uso de los productos y se discuten y registran sus expectativas
- d ( ) Se realizan sesiones exploratorias con algunos usuarios directos para perfilar los productos que se les ofrecerán

#### 2. ¿Cómo responde la empresa a las expectativas de sus clientes?

- a ( ) Se exploran las necesidades de los clientes a través de encuestas o entrevistas para ajustar a ellas los productos y servicios ofertados
- b ( ) Se mantiene con los clientes una relación activa y permanente, desde la concepción de los productos y servicios hasta asegurar su plena satisfacción al usarlos.
- c ( ) Se procura que conozca y acepten los productos que concibe y desarrolla la empresa
- d ( ) Los productos se conciben y diseñan a partir de las necesidades y demandas expresadas por los propios clientes.
- e ( ) No aplica

#### 3. ¿Cómo se conduce a los clientes a preferir las opciones con mejores márgenes para la empresa?

- a ( ) Se respalda su venta con publicidad.
- b ( ) Se ofrecen artículos-gancho.
- c ( ) Se mejoran su diseño y sus características de acuerdo con las preferencias de los clientes.
- d ( ) Se introducen a través de mejores canales de distribución.
- e ( ) No aplica

#### 4. ¿Cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?

- a ( ) Se suscitan y atienden sugerencias directamente o a través de distribuidores
- b ( ) Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora
- c ( ) Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos
- d ( ) No se hacen ajustes específicos pero se procura cumplir con las normas aplicables
- e ( ) No aplica

#### 5. ¿Cómo investiga las necesidades actuales y futura de sus clientes?

- a ( ) Se conocen por experiencia, se les ofrecen productos con aceptación indudable
- b ( ) Se hacen sondeos entre los principales compradores
- c ( ) Se revisa continuamente con los principales proveedores
- d ( ) Se realizan sesiones exploratorias
- e ( ) No aplica



**6. ¿Cómo se seleccionan los tipos y niveles de clientes que se preferirán?**

- a ( ) Se identifican segmentos en que ya circulen productos similares
- b ( ) Se seleccionan a partir de una visión estratégica, buscando los que representen la mayor oportunidad de desarrollo para la empresa a largo plazo
- c ( ) Se prefieren los segmentos con mayor capacidad de compra
- d ( ) No hay una selección deliberada; se ofrecen los productos a quienes quieran comprarlos
- e ( ) No aplica

**7. ¿Cómo se respalda financieramente a los clientes?**

- a ( ) Se habilitan instrumentos de crédito al comprador, disponibles en instituciones públicas.
- b ( ) Se respaldan las ventas con inventarios a consignación.
- c ( ) Se ofrecen facilidades de pago.
- d ( ) Se ofrecen descuentos por pronto pago.
- e ( ) No aplica

**X. Segmentación del mercado**

Identificación de agrupaciones preferentes de clientes potenciales.

**1. ¿Cómo se decide la cobertura geográfica de mercados?**

- a ( ) La empresa sólo atiende a clientes locales
- b ( ) Se determina la cobertura geográfica a partir de análisis de costos de la comercialización en cada caso
- c ( ) Se opta selectivamente por las ubicaciones geográficas en las que se disfrute de las mayores ventajas respecto a la competencia
- d ( ) La cobertura geográfica está limitada por la capacidad de los vendedores
- e ( ) No aplica

**2. ¿Cómo se decide la cobertura de niveles socioeconómicos?**

- a ( ) Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica, usando diversos descriptores aplicables
- b ( ) Los productos no están destinados a sectores o giros específicos
- c ( ) Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural
- d ( ) Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se seleccionan sectores, giros o especialidades de destino?**

- a ( ) Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica, usando diversos descriptores aplicables
- b ( ) Los productos no están destinados a sectores o giros específicos
- c ( ) Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural
- d ( ) Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas
- e ( ) No aplica

**Generación de las bases para el mejoramiento continuo en la relación de proveeduría .**

Entre los elementos más importantes que se destacan en el análisis de las características del producto y /o servicio final ofrecido a los clientes destacan los siguientes factores:

**XI. Desarrollo del Producto.**

Respuesta a Necesidades del Cliente Incorporación de criterios y elementos para hacer más apto el producto para satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

**1. ¿Cómo diseña y desarrolla nuevos productos y servicios a partir de las necesidades del cliente?**

- a ( ) Se conocen por experiencia, se les ofrecen productos con aceptación indudable
- b ( ) Se hacen sondeos entre los principales comparadores
- c ( ) Se revisa continuamente con los principales proveedores
- d ( ) Se realizan sesiones exploratorias
- e ( ) No aplica

**2. ¿Se conocen las necesidades del cliente a las que el producto responde?**

- a ( ) Se sabe cuáles son las características del producto valoradas por el cliente.
- b ( ) Se conoce las necesidades del cliente a las que responde cada una de las características del producto.
- c ( ) Se sabe la forma en que el cliente usa el producto y se ha trabajado junto con él para mejorarlo.
- d ( ) Si se sabe que responde a sus necesidades, puesto que hay una preferencia de compra
- e ( ) No aplica

**3. ¿Se incorporan las necesidades del cliente como criterios de diseño del producto?**

- a ( ) Se modifica el producto para adecuarlo a las necesidades del cliente.
- b ( ) Se sabe de las formas en las que puede mejorar el producto para satisfacer las necesidades del cliente pero no están desarrolladas
- c ( ) Se trabaja con los clientes para diseñar nuevos productos.
- d ( ) El producto es bueno así como se elabora.
- e ( ) No aplica

**4. ¿Qué áreas participan el desarrollo de nuevos productos?**

- a ( ) El área de mercadotecnia e Investigación
- b ( ) Personal técnico y creativo.
- c ( ) Los anteriores más ventas.
- d ( ) Los anteriores más el área de producción.

**5. ¿Cómo se desarrollan características distintivas en sus productos ?**

- a ( ) No hay diferencias entre nuestros productos y los de la competencia
- b ( ) Por sugerencia de los dueños de la tecnología
- c ( ) En colaboración con clientes y proveedores
- d ( ) En función de estudios de mercado y Benchmarking
- e ( ) No aplica

**6. ¿Cómo se desarrollan ventajas en el proceso de producción ?**

- a ( ) No se generan ventajas
- b ( ) Perfeccionamiento continuo de procesos existentes
- c ( ) Experimentación de nuevos procesos a partir de experiencia de producción
- d ( ) A partir del análisis de la competencia y los fabricantes de equipo
- e ( ) En función del mercado, mediante colaboración con universidades y otras empresas.

**XII. Capacidad Interna para el Diseño**

Instancias y organización para la realización de la función del diseño y desarrollo de productos.

**1. ¿Cómo se originan los diseños de los productos?**

- a ( ) Se copian de modelos que aparecen en revistas y exposiciones.
- b ( ) No se han desarrollado nuevos productos en los últimos cinco años.
- c ( ) Los diseña el personal para atender necesidades nuevas detectadas en el mercado.
- d ( ) Son conceptos nuevos generados por el personal.
- e ( ) No aplica

**2. ¿Con qué funciones de diseño cuenta la empresa?**

- a ( ) Adaptación del producto a diseños del cliente.
- b ( ) Creación de nuevos productos desde la idea original y prototipos hasta su producción en serie.
- c ( ) Se pueden copiar productos existentes.
- d ( ) Ninguna. El producto es genérico.
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se coordinan las áreas operativas para el desarrollo de nuevos productos?**

- a ( ) Producción los desarrolla por indicaciones de la Dirección General.
- b ( ) Producción y Mercadotecnia los desarrollan conjuntamente.
- c ( ) Los nuevos productos se desarrollan con participación activa de los clientes.
- d ( ) Producción desarrolla nuevos productos sin consultar a nadie.
- e ( ) No aplica

**XIII. Precios**

Componentes del precio

Reconocimiento de factores que deben tomarse en cuenta para la determinación de los precios

**1. ¿Cómo se obtiene la información relevante para la fijación de los precios?**

- a ( ) Se realizan acciones directas de recolección con clientes representativos del sector
- b ( ) Se obtiene a través de los vendedores
- c ( ) Se consiguen las listas de precios y condiciones de ventas de la competencia
- d ( ) Se intercambian datos con los principales competidores
- e ( ) No aplica

**2. ¿Se emplea la información de costos para fijar precios?**

- a ( ) Conocemos nuestros costos, pero los precios tienen poca relación con ellos.
- b ( ) Conocemos bien la relación entre nuestros costos y el valor de mercado de cada producto. La empleamos como base de nuestras estrategias de mercado y crecimiento
- c ( ) No se conocen los costos reales. Los precios los fija el mercado y en ocasiones no sabemos si ganamos o perdemos

**3. ¿Qué factores externos se toman en cuenta como indicadores útiles para la fijación de los precios?**

- a ( ) Las tendencias de los precios internacionales de productos similares
- b ( ) Los precios de los insumos principales: materias primas y salarios
- c ( ) Las tendencias de la población y la actividad económica que pueden afectar la demanda
- d ( ) Las tendencias de los índices generales de precios al consumidor
- e ( ) No aplica

**4. ¿Cómo se incorporan en el proceso de toma de decisiones sobre precios?**

- a ( ) Se cuenta con fórmulas de escalamiento y una política de revisiones frecuentes
- b ( ) Se siguen de cerca los cambios de precios de los competidores más significativos
- c ( ) Se ajusta el precio cada vez que los incrementos de costos estimados rebasan un cierto porcentaje
- d ( ) Los precios se mantienen fijos mientras sean rentables
- e ( ) No aplica

**Políticas de precios**

Criterios para la elaboración, puesta en vigor y cambio de precios

**5. ¿Qué relación es aceptable entre los precios de los productos de la empresa y los corrientes en el mercado?**

- a ( ) Los precios deben calcularse para máxima rentabilidad, independientemente de los corrientes en el mercado
- b ( ) Debe mantenerse un diferencial de precios que refleje adecuadamente la preferencia de los clientes
- c ( ) Se ofrecen los productos a precios similares y se procura ofrecer ventajas complementarias
- d ( ) Sólo son viables precios inferiores a los del mercado
- e ( ) No aplica

**6. ¿En qué circunstancias se considera necesario modificar los precios?**

- a ( ) Cuando se modifica significativamente la demanda del mercado
- b ( ) Cuando cambian los costos de los insumos
- c ( ) Siempre que los cambien los competidores
- d ( ) Cuando se añaden o eliminan características o funciones al producto
- e ( ) No aplica

**7. ¿Qué criterios se aplican para resolver sobre cambios de precios?**

- a ( ) Buscar una competitividad sustentable en el largo plazo
- b ( ) Mantener márgenes atractivos de rentabilidad
- c ( ) Asegurar el reconocimiento del valor del producto
- d ( ) Conservar o mejorar la posición de mercado
- e ( ) No aplica

**8. ¿Cuándo y en qué forma se dan a conocer los cambios de precios?**

- a ( ) Se tienen acordadas fórmulas de escalamiento con los principales clientes recurrentes
- b ( ) Los clientes se enteran cuando vuelven a comprar
- c ( ) Se comunican por escrito a los principales clientes tan pronto ocurren
- d ( ) Se editan cambios a las listas de precios y se circulan por correo directo a todos los clientes
- e ( ) No aplica

**Criterios relativos al impacto de los costos de los insumos sobre los precios**

**9. ¿Cómo se utilizan índices de precios de insumos significativos en la determinación de los precios de los productos?**

- a ( ) Los precios se mantienen en el nivel necesario para conservar la participación en el mercado; los índices se usan para provocar medidas de mejoramiento de costos
- b ( ) Se ajustan los precios en la misma proporción que varían los índices
- c ( ) No se establecen esta clase de relaciones
- d ( ) Se ajustan los precios en la proporción necesaria para mantener el mismo margen sobre el costo directo
- e ( ) No aplica

**Posicionamiento en el mercado.**

Uso del precio como instrumento para ubicarse en mercados y niveles específicos de interés

**10. ¿Cómo se reflejan en los precios las diferencias en valor o características?**

- a ( ) Las características especiales se reflejan en el precio en proporción de sus costos marginales
- b ( ) Las características especiales se reflejan en el precio en función del valor adicional para el cliente
- c ( ) Los precios se cambian cada vez que es necesario, independientemente de lo que hagan los competidores
- d ( ) La empresa es la que encabeza los movimientos de cambio de precios en su sector
- e ( ) No aplica

**11. ¿Qué fuentes externas de información sobre precios de mercado se utilizan regularmente?**

- a ( ) Estudios encomendados expresamente
- b ( ) Estudios de mercado disponibles realizados por organizaciones profesionales
- c ( ) Los índices publicados por fuentes oficiales
- d ( ) Los informes propios de Cámaras y Asociaciones gremiales
- e ( ) No aplica

**12. ¿Cómo se utiliza la información de precios del mercado ?**

- a ( ) Se desarrollan gráficas de distribución de precios para ubicar los propios respecto a los de la competencia
- b ( ) Se hacen proyecciones de precios de la competencia y se utilizan como base para posicionar precios futuros
- c ( ) Se exploran posibles diferencias de especificaciones y después se relacionan con las diferencias de precios
- d ( ) Se hacen comparaciones con los propios
- e ( ) No aplica

**Estrategia de crecimiento**

**13. ¿Qué objetivos de crecimiento persigue la estrategia de precios seleccionada?**

- a ( ) Mantener la misma participación en el mercado
- b ( ) Aumentar participación en los mercados y los productos con mayores márgenes
- c ( ) Desplazar del mercado a algunos competidores
- d ( ) Realizar economías de escala que puedan reflejarse en los precios
- e ( ) No aplica

**XIV. Calidad**

Participación de los clientes

Incorporación del punto de vista de los clientes como eje de los programas de calidad

**1. ¿Se diseñan mecanismos apropiados para involucrar a los clientes en los programas de calidad?**

- a ( ) Se realizan encuestas y mediciones regulares de la opinión de los clientes respecto al producto
- b ( ) Se involucra a clientes en el diseño y optimización de productos
- c ( ) Se emplean servicios de terceros para desarrollar esta labor
- d ( ) Sólo se emplea el contacto requerido en el proceso de venta
- e ( ) No aplica

**2. ¿Se documenta adecuadamente el punto de vista de los clientes?**

- a ( ) No hay un trabajo visible al respecto.
- b ( ) Los grupos de calidad consideran ésta una de sus actividades principales
- c ( ) Sólo se emplean los servicios de un despacho de investigación de mercados
- d ( ) El área de ventas es la que está activa en este campo.
- e ( ) No aplica

**3. ¿Quiénes tienen acceso a la información sobre el punto de vista de los clientes?**

- a ( ) La información se circula ampliamente en toda la empresa  
 b ( ) Únicamente el área de ventas.  
 c ( ) El área de ventas y la Dirección General  
 d ( ) Los estudios que se han hecho están archivados.  
 e ( ) No aplica

**4. ¿Se facilita y fomenta la participación del personal en el programa de calidad?**

- a ( ) La participación en el programa es por iniciativa  
 b ( ) Se dan facilidades para la participación en el programa  
 c ( ) Se da amplio reconocimiento por la participación en el programa  
 d ( ) No se ha difundido plenamente la operación del programa  
 e ( ) No aplica

**5. ¿Se capacita sistemáticamente al personal en el campo de la calidad?**

- a ( ) Existe un programa de capacitación sistemática para todo el personal  
 b ( ) Han sido capacitados algunos directivos y las áreas directamente involucradas en los procesos centrales de la organización  
 c ( ) No hay capacitación formal, nadie la ha recibido  
 d ( ) Algunas personas la han recibido.  
 e ( ) No aplica

**6. ¿Se brinda asistencia técnica a sus principales clientes y proveedores?**

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Frecuentemente d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**7. ¿Establece metas de calidad de mejora conjunta con sus clientes y proveedores ?**

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Frecuentemente d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**8. ¿ Cuenta con certificación de tipo ISO 9000 o 14000?**

- a ( ) No b ( ) No se necesita c ( ) Se esta comenzando a evaluar d ( ) Se han iniciado gestiones e ( ) Si

**9. ¿Existen grupos de mejora continua?**

- a ( ) No se ha considerado relevante para esta empresa  
 b ( ) Operan regularmente y los efectos de su trabajo son visibles  
 c ( ) Se han constituido, pero no operan regularmente  
 d ( ) Ha surgido la idea pero no ha sido implementada  
 e ( ) No aplica

**10. ¿Se identifican y llevan a cabo las propuestas para mejorar la calidad?**

- a ( ) Se captan sistemáticamente. Todas se responden, aunque no todas son implantadas  
 b ( ) No hay un mecanismo eficaz para captarlas.  
 c ( ) Existen mecanismos eficaces para captarlas, pero no siempre se da seguimiento  
 d ( ) A veces se captan, ocasionalmente son implementadas  
 e ( ) No aplica

**11. ¿Existe un Comité de Calidad en el que participe personal de toda la empresa y que guíe el programa?**

- a ( ) Existe, pero funciona irregularmente  
 b ( ) Sí existe, pero la participación es sólo de forma.  
 c ( ) No. El programa es dirigido por una de las áreas  
 d ( ) Existe y se perciben los efectos de su trabajo en toda la organización  
 e ( ) No aplica

**XV Tiempo de Entrega.**

Tiempo de respuesta adecuado

1. ¿Cómo se garantizan entregas oportunas?	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Se dejan márgenes amplios en la programación	1	2	3	4	5
b ( ) Se llevan inventarios sobrados de producto terminado	1	2	3	4	5
c ( ) Se ejerce una vigilancia estricta del programa de producción	1	2	3	4	5
d ( ) Se Informa a mensajeros sobre dónde recoger productos y mercancía – control de flotillas	1	2	3	4	5
e ( ) Se Recuerda a clientes acerca de la distribución de productos y tiempo de entrega	1	2	3	4	5
f ( ) Se informa a chóferes acerca de rutas de entrega, direcciones, información importante y cambios	1	2	3	4	5

**2. ¿Se tiene establecido algún sistema de entrega de suministros como por ejemplo el e-commerce, el just in time, EDI,CPM,ERP ?**

(CPM. Critical Path Method o Método del Camino Crítico; EDI Electronic Data Interchange o Intercambio Electrónico de Datos  
 ERP Enterprise Resource Planning o Planeamiento de los Recursos del Negocio)

- a ( ) No b ( ) Están en desarrollo c ( ) De manera ocasional d ( ) Si, aunque informalmente e ( ) Si, definitiva y formalmente

**3. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones define mejor su empresa respecto a los periodos de entrega de pedidos ?**

- a ( ) El plazo de entrega es largo y poco previsible b ( ) El plazo de entrega es largo pero regular c ( ) El plazo de entrega se ha ido reduciendo d ( ) El plazo de entrega es corto y fiable e ( ) El plazo de entrega es fiable y en los términos acordados .

**4 ¿ Se hace seguimiento sobre la satisfacción del cliente sobre el servicio de entrega en lo referente a :**

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Velocidad de entrega de varios productos o servicios	1	2	3	4	5
b ( ) Habilidad y disponibilidad para proveer de un servicio puntual o expedito	1	2	3	4	5
c ( ) Tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
d ( ) Exactitud de los datos y precios de los productos entregados	1	2	3	4	5
e ( ) Calidad de la entrega	1	2	3	4	5

**XVI. Servicio y Atención al Cliente**

**1¿ La empresa cuenta con los siguientes servicios orientados al cliente:**

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Servicio de información y orientación al cliente	1	2	3	4	5
b ( ) Hojas informativas sobre productos y/o servicios al cliente	1	2	3	4	5
c ( ) Servicio de reclamaciones, quejas, sugerencias y solicitudes de los clientes	1	2	3	4	5
d ( ) Servicio de devolución y cambios	1	2	3	4	5
e ( ) Servicio de resguardo acreditativo en caso de deposito y facturación	1	2	3	4	5
f ( ) Horario de prestación de servicios al público	1	2	3	4	5

**2. ¿Tiene la empresa claridad sobre los elementos que le dan credibilidad y prestigio ante sus clientes?**

a ( ) Siempre b ( ) Frecuentemente c ( ) Ocasionalmente d ( ) No siempre e ( ) Nunca

**3. ¿Cuántos profesionales integran este servicio en la empresa?**

a ( ) 1-3 b ( ) 3-5 c ( ) 5-7 d ( ) 7-9 e ( ) 9- en adelante

**4. ¿Cuál es el medio más habitual de comunicación con el cliente?**

a ( ) Fax b ( ) Internet c ( ) Personal d ( ) Correo ordinario e ( ) telemarketing

**5. ¿Está considerando implantar un sistema de servicio al cliente por Internet?**

a ( ) No b ( ) Si

**6. ¿Cuenta y mantiene la empresa un directorio actualizado de sus clientes ?**

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**7. ¿Existe una persona o grupo responsable de atender las quejas o solicitudes de los clientes?**

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**8. ¿Solicita la empresa a sus clientes la opinión o sugerencias sobre los servicios que ofrece?**

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**9. ¿La anterior información es utilizada para mejorar las operaciones de la empresa?**

a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) De manera regular d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**10. ¿Se mantiene un registro sobre los motivos de rechazo o devolución o quejas sobre los productos y/o servicios proporcionados**

a ( ) No b ( ) No siempre c ( ) Ocasionalmente d ( ) Regularmente e ( ) Si

**11. El registro de rechazos, devoluciones, o quejas ¿ son examinados por la autoridad competente del negocio y su información es transmitida a los empleados ?**

a ( ) No b ( ) No siempre c ( ) Ocasionalmente d ( ) Regularmente e ( ) Si

12. ¿ Las devoluciones se deben a:	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Problemas de calidad del producto	1	2	3	4	5
b ( ) Problemas con plazos de entrega	1	2	3	4	5
c ( ) Errores en los envíos de productos	1	2	3	4	5
d ( ) equivocaciones en las entregas	1	2	3	4	5
e ( ) Otros	1	2	3	4	5

**13. ¿ Se hace seguimiento sobre la satisfacción del cliente sobre el servicio ofrecido?**

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
a ( ) Calidad de los productos	1	2	3	4	5
b ( ) Rapidez en la respuesta	1	2	3	4	5
c ( ) Servicio post-venta	1	2	3	4	5
d ( ) Servicio de garantía	1	2	3	4	5
e ( ) Servicio de certificación	1	2	3	4	5

## Reconocimiento y atención a las aspiraciones de los grupos de interés

### 14. ¿Cómo responde la empresa a las expectativas de sus clientes?

- a ( ) Se exploran las necesidades de los clientes a través de encuestas o entrevistas para ajustar a ellas los productos y servicios ofertados.
- b ( ) Se mantiene con los clientes una relación activa y permanente, desde la concepción de los productos y servicios hasta asegurar su plena satisfacción al usarlos.
- c ( ) Se procura que conozca y acepten los productos que concibe y desarrolla la empresa.
- d ( ) Los productos se conciben y diseñan a partir de las necesidades y demandas expresadas por los propios clientes.
- e ( ) No aplica

### 15. ¿Cómo responde la empresa a las expectativas de las autoridades y la sociedad?

- a ( ) Se conocen a fondo las normas y requerimientos que rigen el comportamiento de la empresa en relación con su entorno social, ecológico y político y se procura cumplirlas.
- b ( ) Se desarrolla una estrategia defensiva que permite cumplir las obligaciones mínimas para no incurrir en sanciones.
- c ( ) Se procura participar activamente en la formulación o modificación de políticas, normas y programas que rigen a las organizaciones del sector al que pertenece la empresa.
- d ( ) Se procura evadir o diferir exigencias normativas o fiscales que sólo estorban o confunden.
- e ( ) No aplica

### 16. ¿Cómo se organiza la empresa para crecer en la calidad de sus productos y servicios?

- a ( ) Los responsables de las diferentes áreas proponen e implantan mejoras cuando se puede.
- b ( ) Se realizan encuestas periódicas entre los clientes para identificar qué mejoras introducir.
- c ( ) Se cuenta con un sistema muy efectivo de atención a quejas de clientes.
- d ( ) Se llevan registros de los indicadores de calidad tanto internos como externos, los cuales se revisan periódicamente para determinar qué hacer para mejorarlos.
- e ( ) No aplica

## XVII. Asistencia técnica a los clientes por parte del proveedor :

### 1. ¿Se proporciona el servicio técnico requerido por el cliente en los siguientes rubros:

	Siempre	Frecuentemente	ocasionalmente	Muy pocas veces	Nunca
<b>Soporte telefónico y asesoría a los clientes sobre:</b>					
a ( ) Calidad de sus productos y servicios	1	2	3	4	5
b ( ) Presupuesto previo	1	2	3	4	5
c ( ) Hoja informativa sobre los productos y /o servicios proporcionados	1	2	3	4	5
d ( ) Servicio de devoluciones y/o cambios	1	2	3	4	5
e ( ) Servicios de asistencia técnica sobre conservación de los productos					
f ( ) Servicio de comercio electrónico( promociones, ventas, procesamiento de pedidos, facturación y cobranza, entrega, petición de servicios )	1	2	3	4	5
g ( ) Mantenimiento de un registro sobre motivos de rechazo o devoluciones del cliente	1	2	3	4	5
h ( ) Mantenimiento de una cartera de servicios para mejorar las operaciones de la empresa y favorecer las necesidades de la clientela	1	2	3	4	5
i ( ) Servicios post venta ( información detallada sobre el producto y/o servicio adquirido, formas de uso y posibles problemas del producto para su consumo y conservación )	1	2	3	4	5
j ( ) Contrato de mantenimiento preventivo	1	2	3	4	5
k ( ) Contrato de reparaciones in situ	1	2	3	4	5
l ( ) Contrato de calibración , instalación y piezas de repuesto del equipo adquirido	1	2	3	4	5
m ( ) Asistencia técnica de software	1	2	3	4	5
n ( ) Garantías de asistencia técnica con periodo de validez mínimo de tres meses para el cliente	1	2	3	4	5
Ñ ( ) Hoja de reclamaciones a disposición del usuario que lo solicite	1	2	3	4	5
O ( ) Horario de servicio al público	1	2	3	4	5

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO

#### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de los Competidores. (Intensidad y rivalidad de la competencia ) Barreras de Salida

### VALOR DE LOS COMPETIDORES

#### I. Estrategias del Marketing

##### 1. ¿Cómo se actúa frente a la competencia?

- a ( ) Se observa el comportamiento de los competidores para reaccionar aprisa a sus movimientos.
- b ( ) La empresa se orienta a nichos de mercado que no son atractivos o accesibles para la competencia
- c ( ) Se procura introducir innovaciones o ventajas antes que la competencia y se observan cuidadosamente sus reacciones.
- d ( ) No se presta atención a la competencia.
- e ( ) Nuestra propuesta es de alguna manera diferente, no tenemos seguidores

##### 2. ¿Tiene la empresa identificados los elementos que la distinguen de sus competidores y que representan sus ventajas competitivas?

- a ( ) No aplica b ( ) No c ( ) Sólo parcialmente d ( ) Sí, aunque no documentados e ( ) Sí y documentados

##### 3. Identifique los principales obstáculos que su empresa enfrenta con respecto a sus competidores:

- a ( ) Gran número de competidores
- b ( ) Crecimiento lento del sector industrial
- c ( ) Costos fijos elevados o de almacenamiento
- d ( ) Falta de diferenciación o costos cambiantes en los productos de la empresa
- e ( ) Incapacidad par realizar incrementos importantes a la capacidad de la empresa
- f ( ) Gran rivalidad de intereses
- g ( ) Competidores diversos
- h ( ) Gran rivalidad de intereses de salida:
  - 1 ( ) Activos especializados
  - 2 ( ) Costos fijos de salida
  - 3 ( ) Interrelaciones estratégicas
  - 4 ( ) Barreras emocionales
  - 5 ( ) Restricciones sociales y gubernamentales

#### II. Barreras de entrada y salida

##### 1. Identifique los principales factores económicos estratégicos que mantienen a su empresa compitiendo en el mercado, aún cuando el negocio no resulte rentable sobre la inversión.

- a. ( ) Activos especializados
- b. ( ) Costos fijos de salida
- c. ( ) Interrelaciones estratégicas
- d. ( ) Barreras emocionales
- e. ( ) Restricciones sociales y gubernamentales

#### III . Nivel del mercado.

Vigilancia de los mercados.

##### 1. ¿ Recaba la empresa información de sus competidores respecto de los siguientes aspectos:

	No	Ocasionalmente	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
A ( ) Participación relativa en el mercado	1	2	3	4	5
B ( ) Precio de sus productos	1	2	3	4	5
C ( ) Calidad de sus productos y servicios	1	2	3	4	5
D ( ) Eficiencia en la distribución	1	2	3	4	5
F ( ) Inversiones o nuevos negocios de los competidores	1	2	3	4	5

#### IV . Competitividad en el mercado

Efectividad de los procesos operativos y posición estratégica en el mercado.

##### 1. ¿Cómo desarrolla su capacidad competitiva mediante alianzas con otras organizaciones?

- a ( ) Se participa en consorcios comerciales con otras empresas para aprovechar oportunidades.
- b ( ) La capacidad competitiva se sostiene con medios propios exclusivamente.
- c ( ) Se promueven alianzas para compartir gastos fijos con otras empresas.
- d ( ) Se desarrollan convenios de abastecimiento (maquilas) con otras empresas.
- e ( ) No aplica

##### 2. ¿ Analiza su empresa su competitividad en el mercado en el que opera?

- a ( ) No b ( ) Solo para el caso de algunos productos c ( ) Si, continua y significativamente

**3. ¿Cómo se enfrenta a los competidores existentes?**

- a ( ) Se desarrollan productos o características de mayor valor y se dan a conocer las diferencias
- b ( ) Se proyectan acciones de largo plazo que contemplen las probables reacciones de los competidores y se trazan programas para realizarlos
- c ( ) Se ofrecen promociones o paquetes atractivos de introducción
- d ( ) Se estudian las ventajas y desventajas de los competidores y se comparan con las propias
- e ( ) No se realizan acciones al respecto

**4. ¿Explora las posibilidades de nuevos mercados, productos y negocios?**

- a ( ) Nunca b ( ) Ocasionalmente c ( ) Frecuentemente d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

**5. ¿Cómo se anticipan los movimientos de la competencia?**

- a ( ) Se atiende permanentemente a los clientes para identificar oportunidades de mejora.
- b ( ) Se observan y registran sus patrones de comportamiento.
- c ( ) Se mantiene una posición de liderazgo en el mercado.
- d ( ) Generalmente se reacciona ante hechos consumados.
- e ( ) No aplica

**V. Fuentes potenciales de ventajas competitiva del producto**

Desarrollo de características competitivas, diferenciación de productos.

**1. ¿Qué factores diferencian su producto en los mercados en los que compete?**

- a ( ) Tiempo de respuesta b ( ) Asistencia técnica c ( ) Precio y servicio d ( ) Precio y calidad e ( ) Precio, calidad y servicio

**2. ¿Cómo se seleccionan los productos en los que se buscarán ventajas?**

- a ( ) Se opta por las que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.
- b ( ) Se prefieren las líneas con mayor margen de utilidad.
- c ( ) Se procura mantener la situación actual.
- d ( ) En función de los mayores volúmenes de ventas.
- e ( ) En función de costo, calidad, asequibilidad de materia prima y tiempo de elaboración

**3. ¿Cómo se identifican o desarrollan factores de exclusividad?**

- a ( ) No se promueve la diferenciación; sólo se trabaja con productos genéricos.
- b ( ) Se tiene establecido un programa de mejora continua.
- c ( ) Mediante la observación del comportamiento de los consumidores.
- d ( ) Se promueve la participación de los clientes en el desarrollo de los productos que se usan
- e ( ) Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible.

**4. ¿Cómo se identifican ventajas funcionales de los productos de la competencia?**

- a ( ) A través de referencias de sus clientes.
- b ( ) Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características.
- c ( ) Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación, etc.
- d ( ) Evaluaciones elaboradas por instituciones gubernamentales como la PROFECO
- e ( ) No aplica

**5. ¿Cómo se comparan los productos propios con los de la competencia?**

- a ( ) Se elaboran tablas comparativas de precios y condiciones de ventas.
- b ( ) Se elaboran estudios comparativos integrales que incluyen precios y características técnicas.
- c ( ) Se evalúa el comportamiento del producto en las necesidades e intereses del consumidor.
- d ( ) Se hacen estimaciones de la rentabilidad de las distintas opciones.
- e ( ) Mediante consultas con el propio cliente

**6. ¿Cómo se incorporan mejoras basadas en el análisis de la competencia?**

- a ( ) Se desarrollan ventajas adicionales para superar las de la competencia.
- b ( ) Se seleccionan e introducen aquellas que tengan mayor influencia sobre el volumen de ventas.
- c ( ) Se introducen las que tengan posibles efectos para mejorar costos.
- d ( ) Se copian directamente las que se consideran de mayor éxito.
- e ( ) No aplica

**7. ¿Cómo se desarrollan características diferenciales?**

- a ( ) Se conciben mediante estudios específicos y se introducen a través de mercados de prueba.
- b ( ) No se despliegan acciones especiales en este sentido.
- c ( ) Se procura imitar a las empresas líderes.
- d ( ) Se definen a través de encuestas entre distribuidores y clientes.
- e ( ) No aplica



## VI. Innovación y desarrollo

Reconocimiento de posibles fuentes de ventaja.

### 1. ¿Cómo se identifican innovaciones o modas que configuran la competencia?

- a ( ) A través de publicaciones reconocidas de otros países
- b ( ) Mediante la observación continua de los competidores
- c ( ) Se detectan inmediatamente después de que aparecen en el mercado
- d ( ) A través de la observación anticipada de tendencias de los factores determinantes.
- e ( ) No aplica

### 2. ¿Cómo se asegura un flujo constante de innovaciones para aumentar el valor agregado?

- a ( ) Se mantienen acciones constantes de análisis de la experiencia de aplicación con los clientes.
- b ( ) Se cuenta con programas permanentes de mejoramiento de costos.
- c ( ) Se cuenta con programas de investigación y desarrollo ligados a la introducción de innovaciones tecnológicas.
- d ( ) Se cuenta con programas de mejora continua
- e ( ) No aplica

## VII. Comercialización

Uso del conocimiento acerca de los competidores líderes en el diseño de la estrategia comercial.

### 1. ¿Cómo se identifica a los competidores líderes?

- a ( ) A través de proyecciones de crecimiento de su participación en el mercado.
- b ( ) Mediante la observación sistemática de las innovaciones que introducen.
- c ( ) A través de encuestas entre los principales clientes potenciales de los productos.
- d ( ) A través de sus índices de participación en el mercado.
- e ( ) A través de sus influencias, opiniones y peso en el mercado del subsector

### 2. ¿Cómo se identifican los argumentos comerciales de la competencia?

- a ( ) A través de sus campañas publicitarias.
- b ( ) A través de un comité interno de análisis de la competencia.
- c ( ) A través de declaraciones de sus distribuidores.
- d ( ) Mediante discusiones directas con sus clientes.
- e ( ) Por su fuerza de influencia y relevancia en el mercado

### 3. ¿Cómo se valora el efecto de sus estrategias de comercialización?

- a ( ) Se realizan encuestas relativas al nivel de satisfacción de sus clientes.
- b ( ) Se evalúa su influencia en los canales de distribución.
- c ( ) Se registran y comparan los volúmenes de ventas.
- d ( ) Se analizan las tendencias de su participación en el mercado.
- e ( ) Mediante opinión de especialistas en la materia

### 4. ¿Cómo se incorporan los resultados de este análisis al diseño de la estrategia comercial?

- a ( ) Se fortalecen los canales de distribución para superar a la competencia.
- b ( ) La estrategia comercial no se modifica.
- c ( ) Se refuerzan los argumentos de venta a partir de las ventajas identificadas.
- d ( ) Se introducen continuamente mejoras en los productos y la atención a los clientes.
- e ( ) Mediante el rediseño de estrategias adecuadas a la situación

### 5. ¿Cómo se enfrenta la competencia por los mejores canales de distribución?

- a ( ) Se cuenta con un programa integral que incluye financiamiento de inventarios y apoyo publicitario.
- b ( ) Se ofrece asistencia técnica permanente para el movimiento de los productos de la empresa.
- c ( ) Se ofrecen mayores descuentos que los de la competencia.
- d ( ) La empresa se hace cargo directamente de su distribución.
- e ( ) Se cuenta con una red articulada de distribución para los productos de los socios

## VIII. Precios

Criterios para el establecimiento de precios en relación con los de la competencia.

### 1. ¿Cómo se obtiene la información de precios de la competencia?

- a ( ) Se realizan acciones directas de recolección con clientes representativos del sector
- b ( ) Se obtiene a través de los vendedores
- c ( ) Se consiguen las listas de precios y condiciones de ventas de la competencia
- d ( ) Se intercambian datos con los principales competidores
- e ( ) Mediante consulta de revistas especializadas en el ramo

### 2. ¿Cómo se relacionan los cambios de precio de la empresa con los efectuados por los competidores?

- a ( ) Se aprovechan los movimientos de los competidores para acentuar la diferenciación de características y precios
- b ( ) Se hacen cambios paralelos a los de los líderes del mercado
- c ( ) Los precios se cambian cada vez que es necesario, independientemente de lo que hagan los competidores
- d ( ) La empresa es la que encabeza los movimientos de cambio de precios en su sector
- e ( ) Se siguen pautas marcadas por los líderes

### 3. ¿Qué criterios se usan para establecer comparaciones válidas entre los precios propios y los de la competencia?

- a ( ) Se consideran los diferenciales atribuibles a posibles diferencias en el reconocimiento por parte de los clientes
- b ( ) Se toman en cuenta diferencias de especificaciones que puedan incidir sobre los precios
- c ( ) Se procura comparar productos similares
- d ( ) Se procura homogeneizar precios y condiciones de ventas
- e ( ) Precios de insumos en el mercado

**4. ¿Cómo influyen los precios de los competidores en el diseño de los precios de la empresa?**

- a ( ) Se trata de ofrecer ventajas en características que justifiquen precios más altos
- b ( ) Sólo tienen carácter informativo
- c ( ) Se utilizan como referencia para establecer precios congruentes con la imagen diferencial de la empresa
- d ( ) Se ofrecen precios más ventajosos

**IX . Estrategia y desempeño financiero .**

**1. ¿ Cómo califica la rentabilidad de su empresa en comparación con la de la competencia?**

- a. ( ) Muy mala b ( ) Mala c ( ) Regular d ( ) Buena e ( ) Muy buena

**2. ¿ Cómo es el nivel de salarios de su empresa comparado con el promedio de su industria?**

- a ( ) Más bajo b ( ) Igual c ( ) Más alto

3.¿Cómo califica las siguientes relaciones en comparación con el promedio de su industria?	No sé	Más bajo	Igual	Más alto
a ( ) Liquidez	1	2	3	4
b ( ) Rotación de inventarios	1	2	3	4
c ( ) Rotación de activos fijos	1	2	3	4
d ( ) Endeudamiento ( deuda total/ activos totales)	1	2	3	4

**4. ¿ Las alianzas estratégicas con otras empresas son el resultado de la estrategia financiera diseñada ?**

- a ( ) No aplica b ( ) No c ( ) Algunas veces d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO

Análisis de la Cadena de Valor

Cadena de Valor de los Competidores Potenciales . (Amenaza de nuevos ingresos) Barreras de entrada

#### I Estrategias de penetración en nuevos mercados

##### 1. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia para competir en los mercados en los que participa?

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Solo para los mejores mercados d ( ) Si, aunque no de manera explícita  
e ( ) Si, explícita y documentada

2. Identifique las principales barreras de entrada que enfrentaría su empresa para posicionarse en un nicho de mercado dentro del sector . O en su caso, el tipo de amenazas que enfrenta respecto de otros nuevos competidores :

a ( ) Economías de escala (desarrolladas por las empresas que ya estén representadas en el segmento) :

1. ( ) Altos niveles de inversión
2. ( ) Financiamiento necesario y suficiente
3. ( ) Costos superiores a los de los competidores establecidos
4. ( ) Mayor riesgo en los costos de producción
5. ( ) Acceso a canales de distribución
6. ( ) Diferencias propias del producto ( identificación de marcas y lealtad entre los clientes )
7. ( ) Requisitos de capital
8. ( ) Costos cambiantes y/o superiores a los de los competidores establecidos
9. ( ) Ventajas de costo:

9.1 ( ) Tecnología del producto

9.2 ( ) Acceso favorable a materias primas

b ( ) Ubicación favorable

c ( ) Subsidios gubernamentales

d ( ) Curva de aprendizaje o de experiencia

e ( ) Política gubernamental

3. ¿ Con base en el análisis anterior, su empresa define la estrategia de marketing a seguir para su diferenciación , posicionamiento y desarrollo de la ventaja competitiva más adecuada de su producto ?

a ( ) No aplica b ( ) No c ( ) Algunas veces d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

4. Una vez realizado el anterior análisis ¿ Qué tipo de estrategia de marketing mix ( producto, precio , plaza y promoción ) desarrollaría usted para su negocio ?

a ( ) Indiferenciado	Consiste en tratar el mercado como un todo y poner el acento en lo que es común a las necesidades más que en lo que es diferente.
b ( ) Diferenciado	La empresa se acerca al conjunto del mercado pero con productos adaptados a las necesidades específicas de cada segmento. Implica una amplia gama de Productos de estrategias de comercialización y de comunicación adaptadas a cada segmento.
c ( ) Concentrado.	La empresa se especializa en un segmento y renuncia a cubrir la totalidad del mercado, es la estrategia del especialista.

##### 5. ¿ En base a los diferentes elementos que componen la cadena de valor de su producto, identifique el peso ( en % ) de las características que intervienen en el diseño de su oferta significativa para distinguirla de la competencia?

	Hasta 25 %	De 25-50 %	De 50 -75%	De 75-80 %	Más de 90%
a ( ) Por sus atributos	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
b ( ) Por sus servicios a partir de los cuales se amplía el producto	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
c ( ) Por su personal	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
d ( ) Por la imagen del negocio	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

6. ¿Como competidor potencial tiene identificados los siguientes factores estratégicos para encajar dentro de un nicho de mercado en su sector ?

	No	No lo necesito	Estoy comenzando a evaluar	He iniciado gestiones	Si
a ( ) Mercado objetivo	1	2	3	4	5
b ( ) Área geográfica	1	2	3	4	5
c ( ) Área demográfica	1	2	3	4	5
d ( ) Posicionamiento en el mercado	1	2	3	4	5
e ( ) Estrategia de diferenciación	1	2	3	4	5
f ( ) Posibles ventajas competitivas	1	2	3	4	5
g ( ) Posibles canales de distribución	1	2	3	4	5
h ( ) Características y comportamiento de los consumidores	1	2	3	4	5
i ( ) Capacidad gerencial	1	2	3	4	5
J ( ) Magnitud de mercado potencial	1	2	3	4	5
k ( ) Posibilidades de protección legal ( registro y patente)	1	2	3	4	5
l ( ) Disponibilidad de materias primas y materiales	1	2	3	4	5
m ( ) Disponibilidad de recursos humanos	1	2	3	4	5
n ( ) Disponibilidad de recursos financieros	1	2	3	4	5

## ANEXO 5

### CUESTIONARIO.

#### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de los Productos Sustitutos (Amenaza de nuevos productos y/o servicios sustitutos)

##### I. Conocimiento del mercado

1. ¿Qué tipo de competidores están atendiendo productos similares a la de nuestra empresa con la misma tecnología, procesos de fabricación, fuentes de suministro de materiales, fuerza de ventas y canales de distribución?

- a ( ) Competidores actuales que están atendiendo al mercado
- b ( ) Competidores potenciales con capacidad de desarrollar nuevas capacidades o nuevas cuotas de mercado
- c ( ) Ambos tipos de competidores

2. ¿Se encuentran los anteriores competidores limitando los precios o algún tipo de beneficios potenciales para su empresa?

- a ( ) No b ( ) Ocasionalmente c ( ) Con frecuencia d ( ) Casi siempre e ( ) Siempre

3. ¿Cual es la amplitud del mercado?

- a ( ) Local b ( ) Regional c ( ) Nacional d ( ) De exportación a un solo país e ( ) D exportación a varios países

##### II. Grado de sustitución de los productos

1. ¿En qué grado considera que los consumidores de sus productos pueden pasar a consumir otros productos similares a los que usted produce ?

	En alto grado	En bajo grado
a ( ) No hay diferenciación del producto	1	2
b ( ) Hay diferenciación del producto	1	2

2. ¿En qué grado existe la posibilidad de sustituir sus productos como una reacción a un cambio de precio de sus productos ?

- a ( ) Muy alta b ( ) Alta c ( ) Media d ( ) Baja e ( ) Nula

3. ¿Existen barreras de ingreso a nuevos productos sustitutos dentro de su área geográfica ?

- a ( ) No ( ) Si

4. ¿De qué tipo?

- a ( ) Restricciones estatales

- b ( ) De carácter estructural :

- 1. ( ) Economías de escala
- 2. ( ) Elevados costos fijo y de capital
- 3. ( ) Derechos de propiedad intelectual
- 4. ( ) Altos niveles de inversión

- c ( ) De carácter tecnológico

- 1. ( ) Capacidades de especialización no transferibles

- d ( ) De producto :

- 1 ( ) Alta diferenciación
- 2 ( ) Disponibilidad del producto

- e ( ) De comercialización:

- 1. ( ) Fuertes inversiones publicitarias
- 2 ( ) Canales de distribución

5. ¿Cómo se identifican o desarrollan factores de exclusividad en el producto y/o servicio para evitar su sustitución ?

- a ( ) No se promueve la diferenciación, sólo se trabaja con productos estándar o genéricos
- b ( ) Se tiene establecido un programa de mejora continua
- c ( ) Mediante la observación del comportamiento des los consumidores
- d ( ) Se promueve la participación des los clientes en el desarrollo de los productos que se adquieren

6 ¿Cómo se promueve la mayor satisfacción del cliente sobre los productos ofrecidos para evitar sustitución ?

- a ( ) Se ofrecen productos de demanda bien establecidos
- b ( ) Se introducen continuamente innovaciones que proporcionan ventajas adicionales al producto
- c ( ) Se promueve la participación del cliente en el desarrollo del producto
- d ( ) Se ofrecen precios y condiciones ventajosas en la oferta del producto

7. ¿En qué medida impacta el aspecto tecnológico con que elabora y/o desarrolla su producto con respecto al de sus competidores ?

- ( ) De bajo impacto ( ) De mediano impacto ( ) De alto impacto

8. ¿En que medida considera que su producto es una alternativa interesante para el consumidor en lo relativo a precio y calidad ?

- ( ) Mala ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena ( ) Excelente

9. ¿En que medida su producto y/o servicio responde a una necesidad de diferenciación o de especialización por parte del consumidor?

- ( ) Hasta en un 25% ( ) De 25-50% ( ) De 50- 75% ( ) De 75- 90% ( ) Más de 90%

## ANEXO 6

### CUESTIONARIO.

#### Análisis de la Cadena de Valor

#### Cadena de Valor de los Distribuidores

#### Marketing, Ventas y Distribución

##### A. Segmentación del mercado.

Factores geográficos y demográficos

#### 1. ¿Cómo se seleccionan los mercados-objetivo?

- a ( ) Se prefieren mercados sujetos continuamente a innovación.
- b ( ) Se buscan preferentemente mercados en expansión, con mucho futuro.
- c ( ) Opta por mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos.
- d ( ) Prefieren mercados maduros y estables.
- e ( ) No aplica

#### 2. ¿Cómo se decide la cobertura geográfica de mercados?

- a ( ) La empresa sólo atiende a clientes locales.
- b ( ) Se determina la cobertura geográfica a partir de análisis de costos de la comercialización en cada caso.
- c ( ) Se opta selectivamente por las ubicaciones geográficas en las que se disfrute de las mayores ventajas respecto a la competencia.
- d ( ) La cobertura geográfica está limitada por la capacidad de los vendedores.
- e ( ) No aplica.

#### 3. ¿Cómo se decide la cobertura de niveles socioeconómicos?

- a ( ) Se atiende principalmente a grupos socioeconómicos con alta actividad y no muy exigentes.
- b ( ) No se atiende en forma preferente ningún nivel en particular.
- c ( ) Se prefieren los grupos socioeconómicos en los que existan las mejores oportunidades de crecimiento.
- d ( ) Se busca preferentemente atender a grupos minoritarios con altos márgenes.
- e ( ) No aplica.

#### 4. ¿Cómo se seleccionan sectores giros o especialidades de destino?

- a ( ) Se hace una selección ordenada y sistemática como parte de la planeación estratégica.
- b ( ) Los productos no están destinados a sectores o giros específicos.
- c ( ) Se responde a los sectores o giros que demandan el producto por selección natural.
- d ( ) Se prefieren los sectores más propensos a reconocer nuestras ventajas.
- e ( ) No aplica.

#### 5. Indique el volumen de ventas en porcentaje de los siguientes productos

- a ( ) Pan blanco
- b ( ) Pan envasado (bollos medias noches pan condimentado)
- c ( ) Pan de molde
- d ( ) Pan integral
- e ( ) Galletas
- f ( ) Pan dulce
- g ( ) Panqués
- h ( ) Pastelillos
- I ( ) Tortillas
- j ( ) Masa congelada
- k ( ) Bollería y pastelería congelada
- l ( ) Bollería y pastelería de larga duración
- m ( ) Otros productos

#### B. Identificación de oportunidades

Selección de mercados o segmentos preferentes y desarrollo de características distintivas de los productos

#### 1. ¿Cómo se identifican los mercados con mayor oportunidad competitiva?

- a ( ) Se comparan a partir de su facilidad de acceso.
- b ( ) Se observan tendencias de crecimiento con respecto al volumen y a la introducción de innovaciones.
- c ( ) Se seleccionan los menos concurridos por los competidores.
- d ( ) Invariablemente son los de mayor volumen.
- e ( ) Se hacen o patrocinan periódicamente estudios prospectivos para la identificación de oportunidades

#### 2. ¿Cómo se identifican oportunidades de desarrollo de características o ventajas competitivas?

- a ( ) Principalmente a través de los reportes de aplicación de los productos tanto propios como de la competencia
- b ( ) Como parte del esfuerzo por encontrar aplicaciones de resultados de investigación
- c ( ) Todo el tiempo se están buscando oportunidades a través de un programa continuo de innovación tecnológica
- d ( ) Por imitación de las novedades introducidas por los competidores
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se conciben las características distintivas?**

- a ( ) Se revisan continuamente los conceptos de los productos y se seleccionan y persiguen las mejoras más importantes
- b ( ) No se promueven características distintivas; los productos deben ser similares a los que hay en el mercado
- c ( ) Se proporcionan mejores precios y términos de venta, más que características distintivas en los productos
- d ( ) Se identifican junto con los clientes algunas posibles ventajas y se desarrolla lo necesario
- e ( ) No aplica

**C. Tácticas de penetración y diversificación en nuevos mercados**

**1. ¿Qué tácticas se utilizan para introducirse en nuevos mercados?**

- a ( ) Se penetra a través de una estrategia de precios bajos
- b ( ) Se procura la introducción a la sombra de los competidores más exitosos, imitando sus productos y términos de venta
- c ( ) Se realizan campañas específicas de introducción que llegan por medios adecuados a los principales clientes
- d ( ) Se ofrecen productos con características especiales, atractivas para los clientes, a precios interesantes
- e ( ) No aplica

**2. ¿Cómo se promueve la participación de los clientes potenciales en el proceso de introducción?**

- a ( ) Se desarrollan pruebas de mercado controladas
- b ( ) No se procura la intervención de los clientes en la apertura de mercados
- c ( ) Se hacen demostraciones a uno o varios grupos representativos
- d ( ) Se diseñan y desarrollan campañas de introducción , así como de identificación de los clientes con la imagen y los productos de la empresa
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se toman las decisiones relativas a diversificación de mercados?**

- a ( ) Se buscan constantemente nuevos mercados como estrategia de crecimiento y se desarrollan productos adecuados
- b ( ) La acción comercial se concentra en los mercados tradicionales
- c ( ) Se siguen los pasos que da la competencia
- d ( ) Se identifican los productos que se mueven mejor y se les buscan nuevos mercados
- e ( ) No aplica

**4. ¿Cómo se establecen metas de crecimiento?**

- a ( ) Se definen en función de la capacidad productiva
- b ( ) Se proponen metas de aumento de la participación en el mercado hasta donde sean realizables financieramente
- c ( ) Se proponen metas ambiciosas basadas en la planeación estratégica y se trazan planes para conseguir los recursos necesarios
- d ( ) Se establecen a partir de objetivos de aumento de la participación en el mercado
- e ( ) No aplica

**D. Mejoras y nuevos productos. Introducción de innovaciones y manejo de los productos desplazados**

**1. ¿Cómo se conciben nuevos productos?**

- a ( ) Se realizan sesiones de ideas en que participa el personal
- b ( ) Se exploran continuamente fuentes de información especializada
- c ( ) Se hacen o patrocinan periódicamente estudios prospectivos para la identificación de oportunidades
- d ( ) Se actúa de manera personal y creativa
- e ( ) No se hace nada al respecto

**2. ¿Cómo se decide la introducción de nuevos productos?**

- a ( ) Se introducen cuando bajan las ventas de los productos existentes
- b ( ) Se introducen para ganar más mercado o mayor margen de utilidad
- c ( ) Siempre se están introduciendo nuevos productos para mantener la ventaja del liderazgo de la empresa en el mercado
- d ( ) Se lanzan para contar con alternativas a los nuevos productos de la competencia
- e ( ) De acuerdo a las necesidades de la temporada.

**3. ¿Cómo se decide el momento de introducción?**

- a ( ) Su introducción se hace para contrarrestar el impacto de la declinación de otros productos salientes
- b ( ) Se procura establecer la mejor oportunidad de común
- c ( ) Los nuevos productos se introducen en cuanto están listos
- d ( ) La oportunidad de introducción se elige en función de los planes conocidos o de las acciones de la competencia
- e ( ) Observando ala competencia

**E. Comercialización**

**1. ¿Qué medios utiliza para la promoción de sus productos ?**

- a ( ) Folletería propia
  - b ( ) Medios impresos ( directorios)
  - c ( ) Radio y T.V.
  - d ( ) Medios electrónicos ( ejemplo sitios en Internet )
  - e ( ) Acuerdos con empresas de publicidad
  - f ( ) Promoción con nuestra fuerza de ventas
- 1.-Nunca 2.-Ocasionalmente 3.-Frecuentemente 4.-Casi siempre 5.-Siempre

**2. ¿Cómo se dan a conocer los productos y/ o servicios de la empresa**

- a ( ) Se dan a conocer a través de campañas publicitarias abiertas que identifican sus principales ventajas
- b ( ) La gente los conoce por sí mismos
- c ( ) Se dan a conocer directamente a los posibles interesados a través de presentaciones
- d ( ) Los vendedores los dan a conocer al ofrecerlos
- e ( ) No se hace nada al respecto

**3. ¿Cuáles son los principales mercados de venta (canales de distribución) en los que comercializa sus productos?**

- a ( ) Autoservicios
- b ( ) Comercio mayorista
- c ( ) Comercio electrónico
- d ( ) Distribuidores minoristas
- e ( ) Propia fuerza de ventas

**F. Apoyo financiero a la comercialización**

Criterios y parámetros para evaluar la función comercial

**1. ¿Cómo se deciden los presupuestos destinados a apoyar la comercialización?**

- a ( ) Se fijan en función de objetivos de rendimiento sobre la inversión
- b ( ) Se establecen en función de los costos estimados de las acciones necesarias
- c ( ) Se asigna un porcentaje del valor de las ventas esperadas, de acuerdo con la experiencia anterior
- d ( ) Se estiman comparando los costos de las mismas actividades si se realizaran o controlarían fuera
- e ( ) No aplica

**2. ¿Cómo se dirigen recursos de la empresa a la comercialización a través de terceros?**

- a ( ) No se destinan recursos de la empresa a este propósito
- b ( ) Se tienen tabulados descuentos a distribuidores en función de su participación en los resultados comerciales
- c ( ) Se tienen convenios integrales con distribuidores que incluyen descuentos, materiales de apoyo, financiamiento de inventarios, promoción, publicidad, etc.
- d ( ) Se pagan comisiones por ventas directas realizadas por terceros
- e ( ) No aplica

**G. Efectividad operativa**

Criterios y parámetros para evaluar la función comercial

**1. ¿Cómo se evalúa la efectividad de la función comercial?**

- a ( ) Se miden los avances en relación con los competidores
- b ( ) Se establecen indicadores de volumen y mezcla de ventas y se analizan sus tendencias
- c ( ) Se hacen proyecciones a largo plazo de coeficientes de rendimiento de los recursos invertidos
- d ( ) Se comparan los resultados contra los objetivos establecidos
- e ( ) No aplica

**2. ¿Cómo se asegura un costo razonable de la función comercial?**

- a ( ) Únicamente se paga comisión por las ventas realizadas.
- b ( ) Se procura justificar debidamente las inversiones en comercialización a través de indicadores de rendimiento.
- c ( ) Se vigilan cuidadosamente los gastos en publicidad y promoción.
- d ( ) Se procura compartir con los distribuidores los costos de comercialización
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo participa el personal de producción en la estrategia comercial?**

- a ( ) Se atienden las consultas de los clientes cuando es necesario.
- b ( ) La estrategia comercial no es responsabilidad del personal de producción.
- c ( ) Se revisan periódicamente los diseños y las prácticas de calidad para asegurar la plena satisfacción de los clientes.
- d ( ) Se trazan planes de producción que respalden adecuadamente los objetivos de ventas.
- e ( ) No aplica

**H. Canales de distribución**

Selección de medios e integración de redes para la comercialización de los productos

**1. ¿Cómo se seleccionan canales de distribución?**

- a ( ) Se cuenta con una red propia de distribuidores; se selecciona el sitio en función del volumen de negocios estimado
- b ( ) Se traza un plan comercial de largo plazo y se determinan los sitios y los "retratos hablados" de los distribuidores requeridos
- c ( ) Se hacen encuestas y entrevistas para identificar a los distribuidores más reconocidos en cada localidad
- d ( ) Se opera fundamentalmente a través de venta directa
- e ( ) En base a la propia experiencia

**2. ¿Cómo se integra la red de distribución de los productos de su empresa?**

- a ( ) La empresa se hace cargo directamente de la distribución de sus productos en diversas plazas
- b ( ) Se opera a través de distribuidores atendidos en cada plaza por la fuerza de ventas de la empresa
- c ( ) Se vende a través del comercio organizado, al que se atiende directamente a través de los vendedores
- d ( ) Se cuenta con una red integrada de distribución que comprende mayoristas locales y regionales que atienden a los distribuidores
- e ( ) No aplica

**I. Criterios y parámetros para evaluar los canales de distribución**

**1. ¿Cómo se evalúa la efectividad de los canales de distribución?**

- a ( ) A través de sus resultados en términos de volumen de ventas
- b ( ) A través de indicadores de penetración en el mercado en relación con los competidores
- c ( ) Los convenios con los distribuidores incorporan indicadores de desempeño específicos, así como metas numéricas para cada uno
- d ( ) Se comparan resultados de los diferentes distribuidores a través de coeficientes de ventas y rentabilidad
- e ( ) No aplica



**2. ¿Cómo se asegura la lealtad de los distribuidores hacia la empresa?**

- a ( ) Se cumplen rigurosamente todos los términos comerciales establecidos
- b ( ) Se establecen convenios de exclusividad debidamente dimensionados y reglamentados
- c ( ) Se comparten algunos gastos e inversiones principalmente en acondicionamiento de locales, exhibidores y publicidad
- d ( ) Se procura ofrecer márgenes al distribuidor mejores que los de la competencia
- e ( ) No aplica

**J. Desarrollo de distribuidores**

Crterios, políticas e instrumentos para desarrollar la capacidad de los distribuidores

**1. ¿Cómo participan los distribuidores en el diseño de la estrategia comercial?**

- a ( ) La estrategia se diseña en la empresa, previa consulta de los puntos de vista de algunos distribuidores destacados
- b ( ) La empresa diseña la estrategia comercial y se la comunica a los distribuidores
- c ( ) No está formulada la estrategia; la empresa negocia con cada distribuidor
- d ( ) La estrategia comercial se diseña conjuntamente entre la empresa y sus distribuidores para garantizar un esfuerzo unificado
- e ( ) No aplica

**2. ¿Qué respaldo se ofrece a los distribuidores en materia de capacitación?**

- a ( ) Se les proporciona material y además cursos de capacitación impartidos por los vendedores de la empresa
- b ( ) Le proporciona el material de apoyo necesario para informar plenamente a sus vendedores
- c ( ) Se tienen establecidos cursos especiales para desarrollo de distribuidores tanto en aspectos comerciales como administrativos
- d ( ) Se capacita a sus vendedores en el conocimiento de los productos a través de estancias temporales en la empresa
- e ( ) No aplica

**3. ¿Cómo se comparten los gastos de comercialización con los distribuidores?**

- a ( ) Cada parte absorbe sus propios gastos
- b ( ) Se hacen convenios de distribución que establecen metas de ventas, así como fórmulas para compartir los ingresos y los gastos
- c ( ) Se tienen acuerdos específicos para compartir los costos de transporte, almacenamiento y exhibición, así como los gastos de publicidad
- d ( ) Se asignan previamente a través de la fórmula de cálculo de los precios de distribuidor
- e ( ) No aplica

**4. ¿Cómo se respaldan las ventas de los distribuidores con inventarios?**

- a ( ) Los distribuidores reciben inventarios a consignación
- b ( ) No hay acuerdos sobre inventarios; sin embargo la fábrica lleva inventarios de respaldo suficientes
- c ( ) Se tienen establecidos programas just-in-time entre la fábrica y los principales distribuidores
- d ( ) Los acuerdos de distribución establecen niveles de inventario mínimos a cargo del distribuidor
- e ( ) No aplica

## ANEXO 7

Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración

Cuestionario para evaluar a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Panificadora en Municipios del Estado de México.

El título de la presente investigación es “Competitividad, Políticas Públicas y Equidad de Género: Factores de desarrollo de las MIPYMES del Sector Alimentario en Municipios del Estado de México.

### **Objetivo:**

El proyecto de trabajo de investigación tiene como objetivo general investigar, analizar y evaluar el proceso de integración de la industria panificadora dentro de un esquema de desarrollo de competitividad<sup>1</sup> a partir de una serie de indicadores de desempeño y de la información proporcionada de manera directa por los diversos actores que conforman la cadena productiva de esta industria, tomando como referencia el modelo planteado por *Michael Porter* en “*la Ventaja Competitiva*” para conocer las condiciones de competencia en las que se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas en este sector.

El análisis competitivo de la Cadena Productiva Trigo-Harina-Pan, Galletas y Pastas se realiza con la finalidad de mejorar la administración de la cadena de abastecimiento tanto para la elaboración de productos de consumo final como por su evidente importancia en la disponibilidad, calidad, precio, servicios ofrecidos y distribución de estos productos. Como también conocer el nivel de articulación existente en las relaciones entre empresa cliente y empresa proveedora; entre comprador y vendedor, entre vendedor y su competencia actual y potencial, así como de los productos sustitutos existentes en el mercado y el desplazamiento de los actuales o no innovadores. Todo lo anterior con el fin último de lograr desarrollo de proveedores y distribuidores en un marco de relaciones inter- empresariales y de gestión de negocios asociativos en red.

Por otra parte se hace la aclaración de que se precisa la aplicación de estos cuestionarios, tan amplios, a efecto de determinar el posicionamiento estratégico y la efectividad operativa de la cadena para generar valor (ventajas y posicionamiento) en un entorno competitivo (mercado). Así como para ubicar el nivel de desempeño de esta industria en particular; mediante la identificación de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de las unidades económicas sujetas a estudio y por último, señalar estrategias de competitividad, líneas estratégicas y acciones a llevar a cabo para el logro de un desarrollo sustentable.

Cabe mencionar que el cuestionario esta dirigido a ser aplicado a l@s empresari@s dueñ@s de sus unidades económicas y/o empleadoras de al menos un subordinado. L@ empresari@ tiene la oportunidad para responder el cuestionario y reflexionar sobre las operaciones de su empresa, ayudándole a:

- Identificar aquellas áreas de la empresa que necesitan de su atención.
- Deducir elementos sobre posibles áreas para inversión de tiempo y capital
- La identificación de aspectos técnicos y administrativos de la empresa que pueden ser determinantes para su crecimiento y competitividad .

El cuestionario aborda tópicos y aspectos que preguntaría un consultor particular en el caso de estar realizando una evaluación de la empresa para emitir una serie de recomendaciones sobre las operaciones de la misma.

#### **DECLARACION DE CONFIDENCIALIDAD**

Toda la información provista a través de este cuestionario así como los resultados particulares, realizados a petición de los respondentes, serán manejados de manera absolutamente confidencial. Agradeciendo de antemano su cooperación en este estudio al contestar con absoluta integridad y franqueza ya que de ello depende el éxito de este trabajo.

Los resultados a nivel general estarán a su disposición para consulta, en caso de así considerarlo conveniente.

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

- 1.) Si su respuesta no se encuentra contemplada dentro de las opciones sugeridas, marque el párrafo correspondiente con un asterisco (\*) lo cual nos indicará que el Item "No aplica" o que es "Otra" su consideración. En ambos casos siga lo indicado en el siguiente punto.
- 2.) Identifique la posición de la sección del cuestionario mediante el número romano que le corresponde, luego marque el número arábigo concerniente a la pregunta en cuestión y enuncie de manera breve y concisa su consideración al respecto en el reverso de esa misma hoja .

<sup>1</sup> Entendida como la capacidad de un sujeto o una organización para utilizar y traducir los recursos con los que cuenta en mejores condiciones y oportunidades que sus competidores; para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado.

**ANEXO 8**

**Anexar hoja de jurado**

## **BIBLIOGRAFÍA :**

Altenburg, Tilman (2001) la promoción de clusters industriales en América Latina. Experiencias y Estrategias. Buenos Aires. Instituto Alemán de Desarrollo.

Aproximación a una definición de marketing. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos5/defimar/defimar.shtml>

Análisis del Ambiente Competitivo. Disponible en :  
[http://72.14.253.104/search?q=cache:f\\_QGecEP64sJ:www.avantel.net/%7Erjaguado/amb.html+Productos+sustitutos&hl=es&gl=mx&ct=clnk&cd=1&client=firefox](http://72.14.253.104/search?q=cache:f_QGecEP64sJ:www.avantel.net/%7Erjaguado/amb.html+Productos+sustitutos&hl=es&gl=mx&ct=clnk&cd=1&client=firefox)

Ansoff, Igor H. ; Mc Donnell, H., Addison- Wilmington, Wesley Edward J. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Editorial Iberoamericana Wilmington, Pearson. 2004.

Calva , J.L. (2000). México más allá del neoliberalismo. Opciones dentro del cambio global . Plaza & Janés Editores. México

Castañón, I ( 2003) Relación de los instrumentos de política industrial con la competitividad de las PyMEs del sector de alimentos del D.F. y Estado de México. México. Tesis (Doctorado en Administración, Organizaciones) UNAM F.C.A.

Cilloniz, Fernando (2003) Desarrollo empresarial y cadenas productivas. Lima.

Clavijo, F.( 1994). “ Perspectivas de la política industrial en México “ , en la política industrial en México. Fernando Clavijo et al. Adalberto García (coordinador) . Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. El Colegio de México . Pp 133-167.

Competitividad a partir de los agrupamientos industriales.  
En línea. Disponible: [http:// www.gestiopolis.com/recursos/ /fulldocs/ger/clusters.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/fulldocs/ger/clusters.htm)

Competitividad monografías. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. En línea .  
Disponible:  
<http://www.campus-oei.org/salactsi/solleiro.pdf>

¿Cómo mejorar los niveles de competitividad en la organización? Disponible en:  
<file:///H:/borradores%20de%20competidores/competitividad-organizacion.shtml.htm>

Consens, Raul. Asociativita y procesos sustentables. Buenos Aires: FAPEDEC

¿Cómo mejorar los niveles de competitividad en la empresa? Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/competitividad-organizacion/competitividad-organizacion.shtml>

Chavéz, M. (2002) . “ El fracaso de las políticas de estabilización en México. Retos y opciones de política económica “ en Calva, J.L: (coord...) Política Económica para el desarrollo sostenido con equidad. Edit. Juan Pablos. Tomo I  
México. Pp 191-227.

Chacaltana, Juan; Miguel Robles, Jaime Saavedra, Máximo Torero y Nestor Valdivia (2001). Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa. Lima OIT- GRADE.

Dini, Marco.(1997). Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la experiencia. Presentación SELA, Lima

Directorio de empresas del SIEM. En línea. Disponible: <http://www.siem.gob.mx/siem2000>

David R, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall, 1997

El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Disponible en:  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

El Sector Alimentario en México, Tema: El Sector Alimentario en México, Año: 1997, Pags.: 323, País: México, Idioma: español, Contenido: Aspectos Geográficos, Sociales y Económicos, Agricultura y Ganadería, Pesca, Transformación, Comercialización, Consumo, Nutrición y Asistencia, Comparaciones Internacionales, Editorial: INEGI

Empresarios de la Microempresa de la Región Central de América (COCEMI). Disponible en:  
[http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN\\_Asociatividad\\_en\\_Pymes.ppt](http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/HN_Asociatividad_en_Pymes.ppt).

Estudio del Mercado y de la Competencia. Disponible en:  
<http://www.emprender-en-aragon.es/guiaprac/pag2/pag2c.htm>

Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Michael Porter. Editorial CECSA.

Fukuyama, Francis (1995) Trust. New York: Free Press

FUNDES México (2001). Bases de la consulta nacional para la estrategia PyME2001-2006. Secretaría de Economía. México.

Glaeser, Edgard; David Laibson, José A. Scheinkman y Christine L. Soutter (1999) What is social capital?. The determinants of trust and trustworthiness. NBER Working paper 7216.

George A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

Hernández Sampieri, Roberto, Baptista Lucio, Pilar, Fernández Collado, Carlos.(2003). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición.

Hill W, Charles, Gareth, Jones.(1996).Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Editorial McGraw Hill.

Kotler, Philip. (1996). Dirección de Mercadotecnia. Prentice may. Octava Edición.México.

Phillip Kotler(1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control ) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice hall Hispanoamericana. S.A.

Kotler, Phillip. (2001) "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México.

La perspectiva de género: una herramienta analítica para construir la equidad entre hombres y mujeres. DIF, México, 1997.

Lambin, Jean Jacques (2003). Marketing Estratégico. Mc. Graw Hill. Tercera Edición

López Cerdán , Carlos (1999). Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interpresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. Caracas: Revista espacios. Vol 20 (2) 1999.

Mezcla de Mercadotecnia ( Marketing Mix). Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_mix](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix)

Mintzberg Henry.(1999) Brian Quin. Inner Ghosal Sumantra. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.1999

North, Douglas C.(1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Porter, Michael E (1998) Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, noviembre –diciembre

Porter, Michael E. (1998) Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas. Estados e instituciones: Bilbao Ediciones Deusto.

Porter, Michael E. (1991)"La ventaja competitiva de las naciones". Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Argentina

Porter, Michael E. (1986): Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México..

Porter, Michael E. (1995) Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V.

Porter, Michael E. (1993) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.

Porter, Michael E. (1981). Ventaja Competitiva. Editorial Rei. Argentina S.A. Buenos Aires.

Porter, Michael E. (1990): The competitive advantage of nations, Harvard Business Review, marzo/abril.

Programa de agrupamientos empresariales, documentos, diagnósticos por estado, consulta de diagnósticos. En línea. Disponible en :  
<http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos.orig/ConsulDiag.asp?CveEdo=15&CveSec=07>

Programa de competitividad productiva. En línea. Disponible en:  
[http://www.secyt.gov.ar/pype/novedades\\_competitividad\\_prod.htm](http://www.secyt.gov.ar/pype/novedades_competitividad_prod.htm)

PROMpyme. En línea. Disponible en: <http://www.prompyme.gob.pe/estudios.php>  
[http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento\\_Final\\_Clusters.pdf](http://www.prompyme.gob.pe/downloads/Documento_Final_Clusters.pdf)

Recomendaciones para una estrategia nacional de desarrollo. En línea. Disponible en:  
[http://www.mecon.gov.ar/crecimiento/articulo\\_secretario\\_politica\\_economica/recomendaciones.pdf](http://www.mecon.gov.ar/crecimiento/articulo_secretario_politica_economica/recomendaciones.pdf)

Rivera Cecilia (2002) La promoción de la micro y pequeña empresa a través de las redes empresariales. Lima. Swisscontact.

Rodezno , Roberto (2003) Asociatividad ¿Nuevas formas para emprender?

Rosales; Hugo (1999). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. En PYMEs. Escenarios de oportunidades en el siglo XXI. Caracas: SELA/AECI

Rosales, Hugo.(1997) La asociatividad como estrategia de supervivencia de las PYMEs. En: Capítulo 51”cambios estratégicos en las políticas industriales”. Caracas: SELA julio-septiembre.

Rosenfeld, Stuart. (1995) Overachievers, Business Clusters that Work: Prospects for Regional Development. Chapel Hill, NC: Regional Technology Strategies

Tácticas Aplicadas al Marketing. Disponible en:  
<file:///H:/borradores%20de%20competidores/search.htm>

Ventaja competitiva. M. Porter. Disponible en:  
[http://html.rincondelvago.com/ventaja-competitiva\\_m-porter.html](http://html.rincondelvago.com/ventaja-competitiva_m-porter.html)

Villaran, Fernando. (1998)Riqueza popular: Pasión y gloria de la pequeña empresa. Lima. Congreso de la República.