



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

**Plan de Desarrollo Estratégico aplicado a una
pequeña empresa de Aditivos Alimenticios**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Industrial)

Presenta: Francisco Raúl Allen Sisniega

Tutor Eduardo Rojo y de Regil

México, D.F. a 7 de Mayo de 2007



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

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

T e s i s

Plan de Desarrollo Estratégico aplicado a una

pequeña empresa de aditivos alimenticios

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración (Industrial)

Presenta: Francisco Raúl Allen Sisniega

Tutor: Eduardo Rojo y de Regil

México, D.F. a 07 de Mayo de 2007

DEDICATORIAS

A LA MEMORIA DE MIS PADRES

FRANCISCO Y EUFEMIA

A MIS HERMANOS CARLOS Y JAIME

A MI EXTENSA FAMILIA QUE SIEMPRE ME HA APOYADO
ESPECIALMENTE LAS TIAS CATA, DINA, THELMA Y SUSANA

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSA SILVIA, QUIEN A LO LARGO DE ESTOS AÑOS
ME HA BRINDADO SU APOYO INCONDICIONAL Y
VALIOSAS OPINIONES QUE HAN NORMADO MI CRITERIO.

A MIS HIJAS SILVIA Y LESLIE POR SU APOYO Y SUS COMENTARIOS SOBRE EL TEXTO.

A MIS YERNOS LUIS FELIPE Y GERARDO

A MIS NIETOS LUIS JULIAN Y DIEGO ALONSO
POR LAS HORAS DE COMPAÑÍA QUE ESTE TRABAJO LES QUITÓ

A LOS MAESTROS DE LA FACULTAD QUE AYUDARON A DESARROLLAR MIS HABILIDADES

A MI DIRECTOR DE TESIS ING. EDUARDO ROJO Y DE REGIL POR SU APOYO

A LOS MIEMBROS DEL JURADO POR SUS VALIOSOS COMENTARIOS.

AL ING. DAVID SOLIS POR LA AYUDA QUE ME BRINDO
EN LOS PROCESOS DE CAPTURA DE DATOS, GRAFICAS Y DIAGRAMAS

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO APLICADO A UNA PEQUEÑA EMPRESA DE ADITIVOS ALIMENTICIOS.

	Página
INDICE:	
INTRODUCCIÓN:	1
HIPÓTESIS	3
CAPITULO I. ANTECEDENTES	7
Analizar objetivos obtenibles	9
Clasificar situaciones similares en industrias diversas.	11
Metodología De Análisis	13
Definición de las pequeñas empresas en el ámbito internacional	15
Variables consideradas en la investigación	20
CAPITULO II. EL MERCADO DE ADITIVOS PICANTES ALIMENTICIOS EN MÉXICO	
Antecedentes De La Empresa	23
Perfil del Mercado actual	23
CAPITULO III EL PROBLEMA DE DISTRIBUCIÓN Y LA LOGÍSTICA	
Descripción de la logística	30
Objetivos de la logística aplicada a una empresa	32
Aprovisionamiento y Compras, Costo Integral	33
Cadena de valor de Porter	36
Aplicación de la logística en México	39
CAPITULO IV EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN	
La economía global	43
Tendencias	47
Características de las PyME's para posesionarse	48
La Guerra de Guerrillas aplicada a la Mercadotecnia	50
Principios Gerenciales aplicados a las Microempresas.	50
Ventajas y desventajas de la apertura de mercados para las PYME's	51
Estudios de Penetración en mercado latinoamericano	53
Impacto de la globalización en el mercado mexicano	56
La Dinámica del Mercado Objetivo	58
CAPITULO V. EL PROBLEMA DEL POSICIONAMIENTO Y LA MARCA	62
El posicionamiento de la empresa	63
Tipos de posicionamiento	66
CAPITULO VI ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	69
Estudio sobre la estrategia de aumento de valor	71
Estrategia genérica	75
El Mercado virtual	76
CAPITULO VII. DESARROLLO DEL PLAN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	
Escenarios	78
Plan estratégico	79
Estrategia actual implícita	82
Las palancas de la empresa y el mercado	83
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	
1) Aditivos Alimenticios Picantes.	98
2) ¿Qué es globalización?	102
3) La distribución alimentaria. Una visión europea	107
La supervivencia de las más grandes	110
La demanda hortofrutícola	111

Los países productores y la distribución	114
La Globalización Hortofrutícola	115
El consumidor de frutas y hortalizas	116
El Producto Hortofrutícola, Cambios en la industria	117
La dependencia alimentaria de México y las grandes empresas trasnacionales	119
Tribalismo de Meter Drucker	132
La Industria de Alimentos Procesados en México	132
4) La comida étnica en Estados Unidos de América	139
Ejemplo de requerimientos de una Tienda de Autoservicio en EUA.	142
5) El mercado canadiense	143
6) Caso México. La Agricultura y el Mercado	144
7) Tendencias alimentarias Siglo XXI El mercado latinoamericano	145
Marca Propia. El sello de la casa	150
8) Estadísticas. Datos estadísticos sobre la economía de la población	152
BIBLIOGRAFÍA	186
TABLAS Y GRAFICAS	
Grafica No 1 Estrategias de Negocio	12
Tabla No 1 Número de unidades económicas en México 2004	17
Tabla No 2 Número de unidades económicas por entidad federativa 2004	18
Graficas Tendencias en alimentos ¿Qué comió ayer? Y ¿Con que aderezó?	21
Grafica No 2 Movimiento de contenedores en el mundo 2001	32
Figura No 1 Cadena de valor de M.E.Porter	36
Figura No 2, Circulo de estrategia competitiva	69
Figura No 3 Factores Clave de la estrategia competitiva	69
Figura No 4 Factores externos de la estrategia competitiva	70
Tabla No. 9 Palancas disponibles a la empresa en el mercado	83
Tabla No 10 Ventas por cadena de tiendas de autoservicio (2005)	88
Tabla No 11 Las cadenas de Tiendas de Autoservicio en México	94
Grafica No 3 Mapa Multipasos adyacentes recomendados para la empresa	97
Tabla No 12 Gran Distribución Organizada en Europa	109
Tabla No 13 Concentración de la Distribución en el Mundo Occidental	112
Tabla No 14 Valor Añadido en diferentes pasos de la cadena	118
Grafica No 4 Canales de Distribución, Competencia entre Distribuidores	119
Tabla No 3 Etapas y Características del Mercado neoliberal en México	135
Tabla No 4 Tasa de Crecimiento (1991- 1998). Industria Alimentaria en México	136
Tabla No 5 Importación y Balanza comercial de alimentos (1992- 2005)	136
Tabla No 6 Importaciones de Alimentos y Verduras Procesadas	137
Tabla No 7 y 8 Producción Nacional y Mundial de Chile Verde	138
Tabla No.15 Población total y por origen en Estados Unidos de América	140
Tabla No 16 Población total y por origen por condado en EUA	141
Tabla No 17 Categorías de alimentos disponibles en el mercado internacional	143
Tabla No. 18 Las principales Centrales de Abasto del País	145
Tabla No. 19 Gastos en alimentos en Latinoamérica	147
Tabla No. 20 Principales cadenas de Tiendas Autoservicio en el mundo	149
Tabla No. 21 Principales cadenas de restaurantes en el mundo	149
Tabla No. 22 Principales empresas publicas mundiales de alimentos	149
Tabla No. 20 B Principales cadenas de Tiendas en E.U.A.	150
Tabla No 23 Marca Propia, sus nombres en el anaquel México y el Mundo	152
Tabla No. 24 Resumen datos de Población México	152
Grafica No. 5 Pirámide poblacional en México y Tendencias a 2020	153
Tabla No 25. Densidad de Población por entidad federativa México	154
Tabla No. 26 Municipios con Mayor y Menor densidad poblacional	155

Grafica No 5 Porcentaje de Población económicamente activa	155
Cuadro 1.2 Población y municipios por entidad federativa	156
Localidades y Población por entidad por tamaño de localidades	157
Cuadros 1.4 Producción por actividades económicas 2000-2004	160
Cuadro 1.5 Valor agregado bruto por actividades 2000-2004	161
Cuadro 1.10 Valor agregado total y del sector alimentario por entidad	162
Cuadro 6.3 Gasto monetario en alimentos por deciles de hogares 2004	163
Cuadro 5.1 Variaciones del índice de precios de alimentos 2000-2005	165
Cuadro 1.8 Producción total y del sector alimenticio 2000-2004	166
Cuadro 4.4 Producción en valores básicos en Industria de alimentos 2000-05	167
Cuadro 4.15 Volumen y Valor de la producción de alimentos por producto	168
Cuadro 4.5 Producción en valores básicos de alimentos 2002-2004	169
Cuadro 4.12 Industria de Alimentos por ramas 2003	170
Cuadro 4.13 Industria Alimenticia por entidad federativa 2003	171
Tabla No 27 Mercado Potencial de la empresa	172
Tabla No. 28 Exportaciones de México	173
Cuadro 4.1 Valor agregado bruto en la Ind. de alimentos 2000-2004	174
Cuadro 4.2 Valor agregado bruto de las Industrias por ramas 2000-2004	175
Cuadro 4.3 Valor agregado Ind. Manufacturera y de alimentos por actividad	176
Cuadro 1,10 Valor agregado bruto y del sector alimentario por entidades	177
Cuadro 21.12 Superficie cosechada por entidad federativa 2000-2005	178
Cuadro 2.1.1.1 Producción agrícola en México por cultivo 2000-2005	179
Cuadro 2.1.1.13 Producción Chile verde por entidad federativa 2000-2005	180
Cuadro 31.33 Agricultura orgánica por entidad 2000-2005	181
Cuadro 21.33 Agricultura orgánica por cultivo 2000-2005	182
Cuadro 55 Valor de exportación total y de productos alimenticios	183
Cuadro 56 Valor de importación de productos alimenticios	184

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.¹

La importancia que hoy se da a la planeación y el pensamiento estratégico en las empresas en todo el mundo refleja la importancia que tiene la formulación, mediante un proceso explícito, de una estrategia que asegure que al menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Es evidente que el análisis de un sector industrial y de sus competidores requiere de una gran cantidad de datos, muchos de ellos sutiles y difíciles de obtener, con mayor razón para una microempresa donde el dueño normalmente efectúa una gran cantidad de las labores importantes.

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos económicos y no económicos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Diferentes empresas usan palabras distintas para definir los mismos conceptos: misión u objetivos en lugar de metas, tácticas en lugar de políticas operaciones o funcionales. El entorno es el conjunto de factores que ocurren en el medio ambiente en el que se desarrolla la empresa, que tienen un efecto importante en sus operaciones y que no pueden modificarse en el corto plazo; son factores que pueden ser amenazas u oportunidades. La tendencia es una regularidad observable que se utiliza para proyectar al futuro a corto o largo plazo. Y el reto lo constituyen las acciones o actitudes que debe desarrollar la empresa para alcanzar sus objetivos fijados.

El contexto, en el cual se formula la estrategia competitiva, está basado en cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, posicionamiento en el mercado, y otras muchas. Los valores propios de la organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y del personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan para la empresa los límites internos a la estrategia competitiva que puede adoptar con éxito.

¹ Competitive Strategy, Michael E. Porter The Free Press division of Macmillan Inc.1982, Introduction ISBN 0-02-925360-8

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la empresa de factores tales como: política gubernamental, los intereses sociales, costumbres que emergen, y en el caso de los alimentos, entre otras, políticas hacia el campo, condiciones climáticas, disponibilidad de sistemas de riego e importaciones subsidiadas.

Los alimentos tienen una fuerte participación en el PIB nacional, existen una gran cantidad de empresas PYME'S en el área de alimentos que están enfrentando situaciones difíciles, novedosas y que no cuentan con la preparación adecuada para resolverlas.

El autor se propone evaluar los distintos factores que afectan a la empresa, Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V., en el entorno, de manera que permita analizar la eficacia de las herramientas de planeación en este ambiente de competencia global y apertura acelerada de mercados. Se seleccionó el área de aditivos alimenticios debido a la disponibilidad de información actualizada hasta el año 2006, sin embargo, las técnicas y herramientas usadas en el análisis son aplicables a cualquier empresa en su nicho de mercado.

Las últimas cuatro décadas se han desarrollado una gran cantidad de información en el campo de la estrategia. Las técnicas de planeación extensivamente usadas: Análisis de Matrices de Portafolio², Modelo económico industrial de Michael E. Porter³, El apalancamiento estratégico de Lele M. Milind⁴ Los trabajos de investigadores en Impacto en Utilidades de la Estrategia de Mercado (PIMS, Profit Impact of Market Strategy) del "Strategic Planning Institute"⁵, la Teoría de Juegos de Von Neumann⁶, la visión de Guerra en el Mercado y la Guerra de Guerrillas⁷, La búsqueda de la excelencia de Robert H. Waterman y Thomas J. Peters⁸, solas o combinadas permiten un estudio sistemático del mercado, la industria, sus tendencias de utilidad y crecimiento, la libertad de maniobra, las "palancas" y finalmente, de la posición competitiva de la empresa y las elecciones estratégicas que le están disponibles.

En el proceso de analizar el mapa de posición estratégica aplicada a una empresa mexicana en un ambiente de globalización acelerada, debemos desarrollar un considerable conocimiento de la naturaleza de la industria en la que se desarrolla la empresa, para determinar la competitividad requerida para explotar las oportunidades que brinda esa industria y, fijar de un modo sistemático, los

² Growth-Share matrix of the Boston Consulting Group (1970's), General Electric/McKinsey Attractiveness-Position matrix and the Competitive Position-Life Cycle classification scheme of Arthur D. Little, Inc., Con la idea básica que la posición que una empresa ocupa en la matriz debe determinar la misión estratégica y las características generales de la estrategia para ese negocio.

³Michael E. Porter Competitive Strategy Macmillan Inc, 1982, ISBN 0-02-925360-8 y Competitive Advantage Macmillan Inc. 1985 ISBN 0-02-925092-0

⁴ Creating Strategic Leverage. Lele M. Milind. 1992, John Wiley and Sons Inc.

⁵The PIMS Principles Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale Macmillan Inc. 1987 ESN 0-02-904430-8

⁶ Von Neumann y Morgenstem. The Theory of Games Behavior, 1944.

⁷ Marketing Warfare Al Ries and Jack Trout McGraw-Hill, Inc, ISBN 0-07-052730-X and Corporate Combat William E. Peacock 1984 Facts on File Inc, New York ESN 0-87196-222-6

⁸ In Search of Excellence Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. Harper and Row, Publishers ISBN 0-06-015042-4, The Renewal Factor 1987 Robert H. Waterman Jr published Lasser Press. ISBN 968-458-385-0 and A Passion for Excellence 1985 Random House, Inc. ISBN 968-458-351-6

objetivos y estrategias factibles que cuenten con las mayores probabilidades de éxito. El hacer explícitas las relaciones entre los competidores individuales y su posicionamiento, la dinámica de la industria, sus palancas y factibilidades, y sus posibilidades de maniobra, permite a la empresa individual, tomar las decisiones estratégicas que le ayudarán a posicionarse en el mercado a largo plazo con el menor costo posible.

El objetivo de este trabajo es analizar los factores que afectan las decisiones estratégicas y la eficacia de las herramientas de planeación. Identificar las características estructurales clave de este sector industrial, Aditivos Alimenticios Acidificados Procesados. La estructura industrial determina la utilidad y el crecimiento del sector; a su vez, la posición competitiva de la compañía determina las limitaciones de la empresa, y de ahí, sus elecciones estratégicas y su libertad de maniobra. Dado que estas relaciones son interactivas y dinámicas, se requiere establecer, en el seno de la empresa, un mecanismo sistemático de recopilación de información y de control de las tendencias, una estructura de organización del personal, que permita diseñar, creativa y continuamente, el cambio de la posición relativa de la empresa en el mercado. Si en el pasado la experiencia y pericia de la gerencia permitía identificar intuitivamente las áreas estratégicas y los modelos de desarrollo más adecuados al mercado presente y futuro, la dinámica acelerada de la globalización requiere del establecimiento de técnicas de planeación estratégica que no dependan solo del sentimiento o del "instinto", y que le permitan mantener un programa estratégico continuo que garantice la supervivencia de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, el origen y los objetivos de la presente tesis son: La necesidad de modificar el sistema de administración de una pequeña empresa de aditivos alimenticios en problemas, en el actual ambiente local e internacional. Estudiar y plantear los posibles escenarios y las alternativas para elevar las posibilidades de supervivencia y desarrollo para adaptarla a los cambiantes ambientes de competencia global, para proteger su área de negocio. Demostrar que con algunas de las herramientas de planeación estratégica descritas en la literatura puede ayudarse a las microempresas mexicanas en su área de operación a resolver sus problemas y capitalizarlas para el futuro

RESUMEN

La utilización de herramientas de planeación estratégica del tipo sugerido por Michael E. Porter y Lele M. Milind permiten a las empresas PYME's mexicanas a enfrentar las condiciones que se presentan en el actual mercado globalizado.

Aunque las herramientas de planeación estratégica son muy estáticas, el pensamiento estratégico que permite a las empresas a superar los obstáculos que enfrenta en su nicho de mercado, requiere del desarrollo y continua actualización de los datos generados por estas herramientas para conocer su mercado, el cambiante entorno donde se mueve la empresa, los cambios generados por la competencia y los cambios tecnológicos que están ocurriendo en su entorno y ello permite aumentar las posibilidades de supervivencia de las PYME's en México.

Este estudio se efectúa sobre una pequeña empresa de aditivos alimenticios donde se tiene acceso a datos de mercado hasta 2006

HIPÓTESIS

Michael M. Porter detalla que, en el proceso para la formulación de una estrategia competitiva, debe efectuarse un análisis de la empresa y su entorno (Sector industrial, competencia, Análisis social, Fuerzas y Debilidades) para determinar si la actual estrategia de la empresa satisface las pruebas de Consistencia (Interna, Adecuaciones al entorno y a los recursos disponibles e Implementación), mientras Milind propone que la estructura industrial del sector y la posición competitiva de la empresa determinan las utilidades esperadas en la industria y, estas a su vez, las limitaciones de la empresa y, por lo tanto, sus alternativas estratégicas. Estas relaciones son interactivas y están cambiando constantemente. El estudio PIMS (Profit Impact of Market Share) del Instituto de Planeación Estratégica llega a la conclusión que la empresa debe continuar fortaleciendo su área medular, mientras busca crecimiento en otras áreas, la visión de la Guerra de Guerrillas plantea que las microempresas deben actuar como guerrilleros para enfrentar a los grandes competidores en su mercado. Nuestra propuesta es que todas ellas combinadas, le dan a las microempresas una mejor alternativa para sobrevivir en el actual ambiente globalizado y capitalizarse para el futuro.

Objetivo de este trabajo es confirmar la hipótesis que la aplicación constante y consistente de estas técnicas de planeación y pensamiento estratégico, en una pequeña empresa en la industria de Aditivos Alimenticios Acidificados Procesados en México, le permite, en su etapa de crecimiento, un mejor desempeño en su desarrollo en el ambiente actual de los negocios en México.

Preguntas de la Investigación:

- 1) ¿Son aplicables las herramientas de planeación estratégica a una microempresa en el medio mexicano?
- 2) ¿El pensamiento estratégico ayudara a las PYME's en el actual ambiente globalizado?
- 3) ¿Existen en México las condiciones para la investigación de los factores que afectan la marcha de la empresa?
- 4) ¿Cuáles serian los mecanismos de recopilación de datos y análisis de tendencias disponibles a las PYME's en el país?
- 5) ¿Es suficiente la aplicación de las técnicas de planeación estratégica para ayudar a una microempresa en problemas a proteger su área de negocio, tener un mejor desarrollo en su desempeño y capitalizarla para el futuro en el ambiente globalizado actual?

Hipótesis de la Investigación:

HA1 Existen numerosas herramientas administrativas que pueden ayudar a la empresa a proteger su negocio más efectivas que la planeación estratégica.

HA2 Las herramientas de planeación estratégica son aplicables a una microempresa mexicana

HA3 A menor conocimiento del mercado mayor debilidad de la empresa.

HA4. A mayor concentración de la empresa en su nicho de mercado mayor volumen de ventas. La empresa no debería distraer sus recursos del nicho de mercado que controla.

HA5 Las tendencias en el gusto de los consumidores afectan fuertemente la viabilidad de la empresa

HA6. La situación económica de la población es un factor importante en la permanencia de la empresa

HA7. La globalización con su mayor oferta de productos vulnera seriamente el futuro de la empresa.

A mayor aplicación de las técnicas de planeación estratégica en su sector menor será su fragilidad ante la competencia.

HA8 La aplicación de la logística es fundamental para el crecimiento de la empresa.

HA9 El mercado exige cambiar la cadena de suministro a una de valor.

HA10 El posicionamiento y la influencia de la marca son insustituibles en el mercado actual .

HA11 Los escenarios posibles en el país deben estudiarse para fijar las posibilidades de la empresa

HA12 La aplicación de las herramientas de planeación estratégica reducen la fragilidad de la empresa

HA13 la situación macroeconómica de la población tiene gran influencia en la viabilidad de la empresa

HA14 la empresa tiene una estrategia actual implícita adecuada a la situación

Hipótesis Nulas:

H01 No existen herramientas administrativas que ayuden a las PYME's a proteger su negocio.

H02 Las herramientas de planeación estratégica propuestas por Michael M. Porter, Lili M. Milind y los principios del PIMS del Strategic Planning Institute y la Guerra de Guerrillas de Al Ries / Jack Trout no son aplicables a esta empresa, en su mercado objetivo.

H03 El conocimiento del mercado no influye en la fortaleza de la empresa.

H04 El atacar varios nichos de mercado permitirá mayor volumen de ventas y aumentar sus posibilidades de crecimiento, la empresa debe utilizar los recursos generados en su nicho de mercado para diversificarse buscando nuevos nichos de mercado sin importar los gastos.

H05 Las tendencias en el gusto de los consumidores no modifican el futuro de la empresa.

- H06 La situación de la empresa no depende de la situación económica en el país.
- H07 La globalización no tiene influencia en la viabilidad de la empresa.
- H08 La empresa por ser micro no requiere de la aplicación logística.
- H09 La actual cadena de suministro de la empresa no requiere cambiarse a una cadena de valor
- H010 La Marca y el posicionamiento de la empresa en el mercado son poco importantes en el crecimiento de la empresa.
- H011 Los escenarios posibles del país no tienen ninguna influencia en la marcha de la empresa.
- H012 La mayor aplicación de las técnicas de planeación estratégica en el sector de aditivos alimenticios no tiene influencia en la fragilidad de la empresa.
- H013 La situación macroeconómica de la población del país no tiene influencia en la permanencia de la empresa en el mercado.
- H014 La empresa no tiene una estrategia actual implícita ni explícita, sus departamentos trabajan independientemente, sin coordinación.

Variables que se estudiarán para determinar su influencia en la investigación:

El Mercado objetivo.

La globalización. La disponibilidad de artículos importados en el mercado objetivo de la empresa.

La situación económica de la población consumidora.

Tendencias de consumo en la población.

El desempleo en mandos medios.

La competencia internacional, nacional y local.

La introducción de productos sustitutos.

Los canales de distribución, el precio y la calidad esperada (especificaciones).

El control del mercado, los compradores, las barreras de entrada y a la movilidad.

El servicio, la cadena de suministro y la cadena de valor.

Características de las PYME's en el país y en el sector.

La presentación de los productos.

La respuesta a las Hipótesis nulas se irá dando a lo largo del trabajo, para resumir en las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES:

Entendiendo el mapa de posición estratégica y las técnicas de planeación estratégica.

Para la supervivencia y crecimiento de una empresa es vital dar respuesta a las siguientes preguntas: Dadas las dinámicas y cambiantes condiciones de su mercado, de la estructura de su industria particular, de su estado de desarrollo, la tendencia globalizadora mundial, la creciente competencia internacional que desplaza los negocios locales, la competencia local acorralada, las limitaciones de su empresa, las relaciones interactivas y la libertad de maniobra. ¿En que áreas debería el director de la empresa concentrar su atención y los escasos recursos de su empresa en el largo plazo?, ¿Cuáles son las elecciones estratégicas que se le presentan a corto y largo plazo?

Los estrategias exitosos en el pasado se concentraban en uno o dos áreas a futuro, y su pericia estaba en escoger las áreas más adecuadas. En el presente esta elección deberá ser resultado del análisis sistemático de la industria, de la situación competitiva de la compañía y de sus recursos para mejorar su efectividad.

Los empresarios asumen que pueden cambiar cualquier cosa en su entorno y con frecuencia, no previenen los resultados de dichos cambios, perdiendo esfuerzos, recursos o mercados. Los sistemas de "palancas estratégicas" de Porter y Milind estudian las condiciones del mercado, paso a paso, para determinar cuando una compañía tiene la mayor influencia o "palanca", este estudio estimula también la creatividad estratégica. Cuando los participantes se dan cuenta cuán limitadas son sus elecciones en ese sector empiezan a preguntarse ¿Cómo puedo cambiar esta situación a mi favor? ¿Cuáles tendencias se están presentando en mi mercado? ¿Cuáles son los motivos por los que estoy entrando en este mercado? ¿Solo porqué está ahí o porqué es demasiado lucrativo para dejarlo ir o es porqué nuestros intereses básicos están siendo afectados?

Milind define el "apalancamiento estratégico" como: la maniobrabilidad multiplicada por la utilidad o retorno, es decir la libertad de la compañía de cambiar su posición en el mercado con referencia a sus competidores y como "retorno", los cambios en ingresos, segmentación de mercado o ambos, resultado de la maniobra. Si la empresa puede cambiar su posición en el mercado y este le provee con un ingreso significativo como resultado de dicho cambio, entonces definimos que la empresa tiene una palanca estratégica importante, si no hay facilidad de cambio o no provee un ingreso importante, la palanca es reducida.

Una empresa puede cambiar su posición relativa en el mercado en cualquiera de las cinco dimensiones principales siguientes: **Mercado objetivo, Producto, Lugar o Canales de distribución, Promoción o Publicidad y Precio.** Aquí está su libertad de maniobra y depende de su posición en un mercado específico, que tanta libertad tiene. Una inversión fuerte en publicidad puede tener un excelente impacto en un segmento o ninguno dependiendo de la industria. Entender el desempeño estratégico requiere del análisis sistemático de las maniobras posibles a la empresa, (su libertad de

cambiar su posición relativa a los competidores) en las cinco direcciones. Este estudio identifica cambios específicos o movimientos tácticos que son o no factibles en función de estar en mercados donde los compradores son fuertes y dictan los términos de compra o pago, las especificaciones de producto o controlan las condiciones de venta, donde existen sustitutos importantes o donde el aumento de precios invita a competidores fuertes a invadir el segmento. Estas restricciones en tácticas, combinados con el conocimiento de las posibles utilidades, proveen un detallado conocer cuál estrategia o cambio en posición a largo plazo es factible.

El objeto de esta tesis es identificar las características del mercado objetivo donde se localiza la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. DE C.V. y, plantear las estrategias que puede implementar para crecer y desarrollarse en ese mercado. Establecer las tácticas aplicables en función de Variedad de productos, Calidad, Precio, Canales de distribución, Represalias de los competidores. ¿Donde están sus fortalezas y debilidades y si tienen libertad o palanca para crecer? ¿Cuáles productos de línea o especializados le permitirán una ventaja competitiva a largo plazo?

Michael E. Porter comenta sobre los cambios de objetivos y estrategia que se establecen en la mayoría de las empresas tratando de aplicar las nuevas tecnologías o sistemas que se promocionan cada año. Indica que, aunque el ejemplo de Japón se trata de seguir en Occidente, la obsesión de las empresas japonesas con la eficacia operacional generó un gran problema, porque solo la estrategia puede crear ventajas substanciales. Y la estrategia debe empezar con una propuesta diferente de valor. La estrategia delinea el territorio donde la empresa busca ser única. La estrategia es acerca de elecciones. No se puede ser todas las cosas para toda la gente. La esencia de la estrategia es que puedes marcar límites en aquello que tratamos de lograr. La empresa sin estrategia está dispuesta a probar cualquier cosa. Si todo lo que trata de hacer es esencialmente las mismas cosas que sus rivales, entonces es muy poco probable que esa empresa sea exitosa.

Es pura arrogancia para la empresa, creer que puede entregar el mismo tipo de producto que sus rivales hacen y realmente hacerlo mejor por largo tiempo. Eso es especialmente verdadero hoy día cuando el flujo de información y capital es increíblemente rápido. Es extremadamente peligroso apostar a la incompetencia de nuestros competidores y eso es lo que las empresas están haciendo cuando compiten en eficiencia operativa. Así que enfocándose únicamente a mejorar la productividad operativa, sin tener un objetivo claro, ha generado un problema, bajan los precios de los productos reduciendo los márgenes de utilidad, pues los precios se reducen al nivel del más productivo de los competidores.

Lo que es peor, enfocarse solo en eficiencia operativa tiende a crear una forma mutuamente destructiva de competencia. Si cada uno está tratando de llegar al mismo lugar, entonces, casi inevitablemente genera que los clientes elijan por precio. Esto es un poco de metáfora, porque los pasados cinco años hemos visto una baja generalizada de los precios. Hay algunos que argumentan que en este nuevo milenio, con todo el cambio y la nueva información, tal destructiva forma de

competencia simplemente es lo que debe ocurrir. Yo pienso, dice Porter¹, que este no es el caso. Existen muchas oportunidades para diferencias en estrategias en prácticamente cada industria; mientras más dinámica es una economía mayores oportunidades, y una forma más positiva de competencia emergerá si los gerentes piensan acerca de la estrategia en la forma adecuada.

La tecnología cambia, la estrategia no.

Los principios básicos de la estrategia son permanentes, sin importar tecnología o rapidez de cambio. Consideren la Internet. No importa si la empresa esta en la red o no, su productividad esta determinada por la estructura de su industria. Si no hay barreras de entrada, si los clientes tienen el poder, y si la rivalidad está basada en el precio, entonces la red no le servirá, Usted no será muy productivo. La estrategia adecuada empieza por tener un objetivo, una meta adecuada. Y yo aseguro que el único objetivo que puede soportar una estrategia adecuada es productividad superior. Si Usted no empieza con ese objetivo y lo busca muy directamente, será llevado a efectuar acciones que minarán su estrategia. Si su objetivo es cualquier otra cosa diferente a productividad, si ser grande o crecer rápido o convertirse en el líder tecnológico son sus objetivos, Usted está en problemas.

Finalmente, estrategia debe tener continuidad, No puede ser reinventada constantemente. La estrategia se refiere a los valores básicos que está tratando de entregar a sus clientes y acerca de a cuáles clientes está tratando de servir. Esa posición, a ese nivel, es donde la continuidad necesita ser más fuerte. De otra manera, será difícil para su organización entender cual es la estrategia. Y será difícil para sus clientes saber que es lo que Usted ofrece.

La estrategia no ha cambiado, pero el cambio si.

Por otro lado, yo estoy de acuerdo, dice Porter, que la vida media de todo se ha acortado. Así que establecer la estrategia de la empresa se ha complicado. En los viejos tiempos, posiblemente hace 20 años, podía establecerse la dirección del negocio, definir la propuesta de valor y entonces trabajar para alcanzarlas. Hoy aun se requiere definir cómo seremos diferentes. Pero sabemos que simplemente hacer tal selección de alternativas no nos protegerá de la competencia, a menos que estemos constantemente perfeccionando todos los medios disponibles para mejorar nuestra habilidad para entregar a los clientes mejores productos.

ANALIZAR OBJETIVOS OBTENIBLES

En el proceso de análisis de las palancas estratégicas se debe obtener un profundo conocimiento de la naturaleza de la industria y sus utilidades (ganancias y perdidas de los jugadores individuales en función de sus movimientos) y en la dinámica de la industria, de como cambiará ésta y de sus palancas, cuáles son factibles y cuáles están fuera de su alcance. ¿Dónde está la palanca en esa industria en precio, en promociones, en canales y producto? Definir donde es fuerte y cuáles son sus

¹Fast Company Número 44| Marzo 2001 | Pág. 150 Entrevista a Michael E. Porter por: Keith H. Hammonds

debilidades y las de la competencia. Se debe identificar las líneas débiles de los competidores y buscar que característica operativa puede afectar a los competidores: mejor tecnología, canales de distribución novedosos, presentaciones novedosas o mercadeo más conveniente a los clientes. Es decir que reglas del juego cambiar. Por ejemplo. Frijoles La Sierra tenía el 100 % del mercado de frijoles en lata y un monopolio de muchos años, Campbell Soups México, manejando las mismas condiciones de su competidor y sin mucha publicidad, gastó 1 millón de USD atacándola sin éxito, era conocido en sopas pero.... Al siguiente año, La Costeña atacó con 35 % de descuento, profusa publicidad, excelente distribución, producto de calidad competitiva, envase de mayor tamaño y en 3 meses capturó el 35 % del mercado y posteriormente ha llegado al 60 %. La Sierra continúa en ese mercado pero otras marcas han penetrado, por ejemplo, La Merced. Para recuperar volumen de venta La Sierra ha iniciado desarrollos en el mercado de Sopas Instantáneas de Maruchan, pero también Productos de Maíz Knorr, Nissin y otras empresas están aprovechando la apertura para penetrar en ese otro mercado. Hacia 2005, La Costeña compró a Frijoles La Sierra, con la que mantenía una guerra de precios, con ello pudo incrementar sus precios de venta, ambas empresas aumentaron 40 % sus precios al fusionarse.

La ventaja del uso del instrumento de "Apalancamiento Estratégico" dice Milind, es que permite concentrar la atención en los temas importantes. Las palancas estratégicas permiten analizar sistemática y completamente cuando se puede o no cambiar su posicionamiento y cuáles serán los beneficios al efectuarlos. Una vez completado, se puede determinar que objetivos y estrategias son factibles y bajo que condiciones la palanca puede cambiar en beneficio o perjuicio de la empresa. Cómo estudiar, en que condiciones, bajar el precio o desarrollar nuevos canales o distribuidores no representará un aumento en ventas. Por ejemplo: En el caso de la empresa Aditivos Alimentarios Modelo S.A. de C.V. el aumento en el número de tiendas atendidas no representó un aumento proporcional en las ventas, lo que en realidad representó fue una disminución en la venta por tienda. Tratando de identificar las causas, se propusieron las siguientes: una reducción en la calidad por el aumento de volumen surtido, reducción en el nivel de servicio a causa del crecimiento o cambios en el mercado o múltiples competidores locales dando mejor servicio y precio.

La mejor estrategia es la que alinea mejor las oportunidades y amenazas en el medio con las fortalezas y debilidades de la empresa, de manera de obtener una ventaja competitiva e incrementar utilidades. La grafica No 1 indica la secuencia de actividades y su relación entre ellas para llegar a definir la mejor estrategia posible en las actuales condiciones del mercado y con las características de la empresa.

CLASIFICAR SITUACIONES SIMILARES EN INDUSTRIAS DIVERSAS. ²

Cada año más de 200 nuevas herramientas y marcos de trabajo se aplican en los negocios, indica Darrell Rugby, de Bain & Co. Inc. La mayoría de ellas no suficientemente probadas y con un limitado soporte "empírico". Después de analizar más de 450 empresas con 3,000 unidades de negocio de 7 países durante más de 10 años, Bain & Co. y The Strategic Planning Institute encontraron que los problemas que esas empresas enfrentaron fueron causados al abandonar o menospreciar su negocio medular, el negocio central. Se observó una tendencia a perder impulso cuando se abandonaba prematuramente este o se sobre-extendía a negocios laterales en búsqueda de mayor crecimiento o utilidades y se descuidaba ese negocio base.

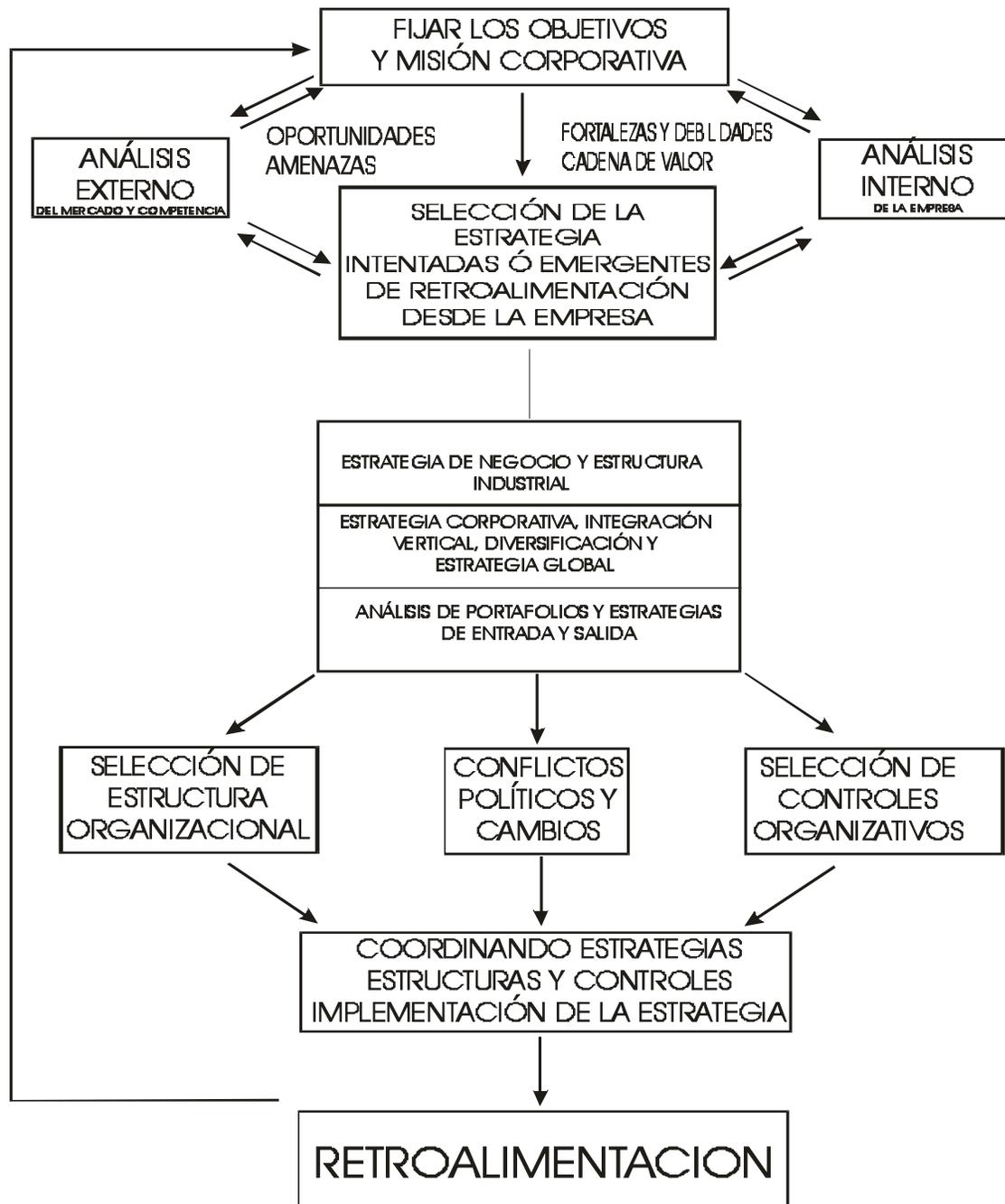
Ellos, a propuesta de Porter, consideraron que para identificar el negocio medular, cada empresa debería responder a las siguientes preguntas:

- 1) Los clientes más lucrativos, los que producen la mayor utilidad. Ese 20 % que nos deja el 80 % de la utilidad total.
- 2) Las capacidades estratégicas de la empresa que la diferencian de las demás. Identificar y verificar las fuentes de diferenciación que mantendrán el poder y la influencia sobre clientes, competidores y el fondo de utilidades del mercado.
- 3) Los productos o servicios más importantes proporcionados. Esos 20 % que nos deja el 80 % de la utilidad.
- 4) Los canales de distribución más importantes y que tanto control se tiene en ellos.
- 5) ¿Cuál es la definición del negocio donde operamos y competimos?
- 6) Cualquier otro activo estratégico que contribuya a los anteriores (Patentes, Marcas, o Crédito Comercial por ejemplo)
- 7) ¿Cuál es la ventaja competitiva actual o potencial?
- 8) ¿Cuál es su negocio medular definido por esos clientes, productos, tecnologías o canales de distribución a través de los cuales la empresa tiene utilidades hoy día?

Pero concentrarse solamente en un producto o área de negocio fuerte es necesario, pero no suficiente para alcanzar el crecimiento lucrativo sostenido. Crecer requiere enfocarse no solamente en las unidades de negocio o productos funcionando abajo del nivel, sino concentrarse en mejorar el rendimiento y productividad de los mejores productos o unidades de negocio, no importa que tan bien lo estén haciendo ahora. La paradoja del crecimiento es que el negocio medular más importante de la empresa, normalmente, está muy por debajo de alcanzar su potencial de mercado. En nuestros días, la competencia no es solamente entre empresas en un mismo modelo de negocio, fundamentalmente es entre diferentes modelos, y un mercado de márgenes y tecnologías cambiantes requiere la total concentración de la gerencia de la empresa para mantener su pedazo del pastel.

² Profit from the Core. Chris Zook & James Allen. Bain & Co. Inc. Harvard Business School Press, 2001 ISBN: 1-57851-230-1

Desarrollar un plano de su territorio debe ser el punto de inicio de cualquier estrategia de crecimiento. Sin una clara visión de los límites de su negocio, es difícil determinar la posición competitiva, la importancia relativa de los diferentes competidores o las oportunidades de crecimiento en la rama.



GRAFICA No. 1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y ESTRUCTURA INDUSTRIAL³
ESTRATEGIA CORPORATIVA

³ Recopilación del autor

El concepto de palanca obliga a estudiar a las industrias sistemáticamente, bajo la superficie y sus movimientos e identificar situaciones análogas en industrias y empresas diferentes. Crear un lenguaje común en la empresa. Cada área de la empresa debe entender en que forma sus acciones afectarán la palanca.

DEFINICIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL AMBITO INTERNACIONAL.

La palabra empresa proviene del vocablo "emprender", es decir iniciar algo, empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Así la empresa se define⁴ como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

De esta forma, la empresa es una unidad integrada bajo la dirección de un empresario, formada por los factores de producción: capital, trabajo y organización. La mayoría de las empresas se constituyen como sociedades mercantiles, dotadas de personalidad jurídica propia, distinta de los individuos que las forman y con patrimonio propio formado por las aportaciones de los socios. En México el 90.1 % de las organizaciones son personas físicas, solo el 7.5 % son sociedades mercantiles y 2.4 otros tipos de sociedades.⁵

En cada país se define en forma diferente que es una pequeña empresa. La mayoría de ellas se refieren al tamaño, al número de empleados, el volumen de ventas o el valor de los activos. Bridge⁶ y sus colaboradores consideran algunas de las siguientes características:

- Ausencia de gerentes de áreas funcionales.
- Insuficiente capital social y de trabajo propio.
- Limitadas posibilidades de financiamiento, de familiares, amigos o proveedores. Frecuentemente por falta de conocimiento de fuentes de financiamiento o presentación inadecuada de sus estados financieros.
- Limitados recursos, tecnología y equipo.
- El aprendizaje del personal, todo, se da en el centro de trabajo.
- El dueño, muy involucrado, establece sus valores a la empresa.
- El dueño mantiene estrecha relación con proveedores, clientes y empleados.
- Normalmente atienden un mercado reducido y su posición en el mercado es débil.

En México, las PYME's presentan adicionalmente las siguientes características⁷:

- El 62 % son empresas familiares.
- 95 % de las empresas en México tienen menos de 10 empleados y solo

⁴ Merado, Salvador H. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Estrategias de Crecimiento pp3, Edit. Pac S.A. de C.V. México, 2201

⁵ Censo 2004 INEGI.

⁶ Bridge, Simon, O'Neill, Ken, Cromie, Stan. 1998 Understanding Entrepreneurship and Small Business. McMillan Press Ltd. London Pags. 136-161

⁷ Espinosa Villareal, Oscar, 1993, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica, México y Censo 2004

0.2 % más de 251.

- El 50 % fija sus precios sobre el costo de las materias primas.
- El 60 % de las Micro y el 50 % de las pequeñas invierten sus utilidades en materias primas.
- Ambas utilizan mano de obra en forma intensiva.
- Su costo de generación de empleo es relativamente bajo, \$1,000.00 a \$2,000.00 por empleado. Y los capacita informalmente en planta.
- El 61 % de las PYME's se localiza en la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.⁸

Modelos de pequeña empresa.

Existen básicamente dos modelos, el personal y el profesional. El primero busca las metas y objetivos del dueño. Esta se considera exitosa si proporciona a su dueño ingresos suficientes para sostener el nivel y estilo de vida que desea. Su crecimiento llega hasta la etapa de confort de la fase de equilibrio. Su diseño de estrategia está basado en información que obtiene a través de contactos personales y generalmente ésta es limitada, incompleta y poco precisa.

La empresa profesional es aquella que logra su máximo potencial en términos de crecimiento, participación en el mercado, productividad, utilidades, retorno sobre la inversión. Su grado de éxito se mide comparando el desempeño de la empresa contra indicadores de desempeño empresarial

En ambos modelos, las actividades se realizan a través de una estructura organizacional sencilla, plana, con pocos niveles jerárquicos. Con supervisión directa del dueño o un supervisor que le apoya. Los trabajadores son generalistas y las prácticas de trabajo flexibles, lo cual facilita la adaptabilidad a los cambios y la flexibilidad.

Desde siempre la mayor parte de los empleos, el entrenamiento de estos y los nuevos desarrollos ocurren en las PYME's. Estas contribuyen al 42 % del PIB, representan el 95.6 % del total de empresas y generan el 64 % del empleo total del país. Generalmente desaparecen por las fallas administrativas de los dueños.

La creciente importancia que están adquiriendo las PYME's está fundamentada en su flexibilidad. El mercado está demandando nuevos productos, presentaciones diferentes, desarrollos como resultado de la competencia global y los empresarios más dinámicos están en las Pequeñas y Medianas empresas. Se menciona que el 50 % de todas las innovaciones y el 95 % de las invenciones radicales, desde la Segunda Guerra Mundial han sido generados por nuevas pequeñas empresa. Adicionalmente, Las nuevas tecnologías permiten una producción más eficiente en pequeña escala.

⁸ INEGI estadísticas 2006

Tabla No 1 NÚMERO DE UNIDADES ECONÓMICAS QUE OPERARON EN EL PAÍS POR SECTORES

SECTOR DE ACTIVIDAD	UNIDADES	PERSONAL OCUPADO	PORCENTAJE
Total Nacional	4,290,108	23,197,214	100 %
Manufacturas	481,084	4,558,149	19.6 %
Alojamiento y Alimentos	277,436	1,218,262	5.3 %
Comercio	2,120,483	5,939,4312	5.6 %
Servicios	1,588,970	10,551,165	45.5 %
Resto	99,571	2,148,469	9.3 %

Fuente: INEGI 2006

Tabla No 2 NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS QUE OPERARON EN EL PAIS EN EL AÑO 2004 Y SU PERSONAL OCUPADO POR ENTIDAD FEDERATIVA

ENTIDAD FEDERATIVA	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL
TOTAL NACIONAL	4, 290,108	23, 197,214
AGUASCALIENTES (01)	43,522	290,996
BAJA CALIFORNIA (02)	76,293	675,542
BAJA CALIFORNIA SUR (03)	23,058	134,427
CAMPECHE (04)	36, 293	204,050
COAHUILA DE ZARAGOZA (05)	84,998	692,600
COLIMA (06)	26,065	137,920
CHIAPAS (07)	170,909	615,970
CHIHUAHUA (08)	104,069	867,934
DISTRITO FEDERAL (09)	380,988	3, 779,560
DURANGO (10)	64,515	353,087
GUANAJUATO (11)	208,975	1, 003,639
GUERRERO (12)	199,907	650,777
HIDALGO (13)	110,254	437,586
JALISCO (14)	272,108	1, 623,039
MEXICO (15)	468,338	2, 094,389
MICHOACAN DE OCAMPO (16)	207,219	738,340
MORELOS (17)	82,660	343,638
NAYARIT (18)	48,134	206,014
NUEVO LEON (19)	137,019	1, 213,641
OAXACA (20)	183,730	586,234
PUEBLA (21)	250,077	959,872
QUERETARO DE ARTEAGA (22)	61,627	374,470
QUINTANA ROO (23)	41,490	298,839
SAN LUIS POTOSI (24)	119,093	511,379
SINALOA (25)	92,401	556,961
SONORA (26)	89,213	595,941
TABASCO (27)	78,395	397,937
TAMAULIPAS (28)	113,918	757,989
TLAXCALA (29)	52,988	196,272
VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE (30)	306,215	1, 199,867
YUCATAN (31)	88,707	453,117
ZACATECAS (32)	66,930	245,187

Fuente: INEGI 2006

OTRAS VARIABLES CONSIDERADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

El mercado de aditivos alimenticios en el país es difícil de evaluar. 1) Porque existe una gran cantidad de amas de casa que aun preparan estos productos en casa, 2) Porque existe una gran cantidad de PYME's que las producen y mercadean en sus regiones y no están reportadas en las estadísticas, 3) Porque una gran cantidad de cocinas, restaurantes y fondas que los producen tampoco están reportados en las estadísticas y 4) La producción industrial de estos productos se reportan en forma global en los reportes empresariales.

Las variables que se consideran son:

- a) Tipos de productos: Chiles, verduras y salsas procesadas. Importadas o Nacionales
- b) Calidad solicitada o demandada por los clientes y consumidores.
- c) Estratificación del mercado consumidor, consumo alimentario por deciles y/o regiones.
- d) Canales de Distribución. Por regiones, por tipo de productos, por tipo de distribuidor.
- e) Áreas de consumo. Casa, Tiendas de cercanía, Autoservicios, Restaurantes, Comida rápida, Comida preparada,
- f) Tendencias del mercado: Por precio, por calidad, por comodidad, por canal
- g) Competidores por producto: Envasado, a granel, Productores, Distribuidores.
- h) Factores que condicionan el consumo: Disponibilidad, Fidelidad, Conveniencia.
- i) Marcas y Publicidad.

En los capítulos II al V se describe con detalle la estructura de la Industria Alimenticia. A continuación un resumen:

Del universo de 4,230,000 empresas registradas en el país, más del 94 % son PYME's y generan el 67 % del empleo y 55 % del PIB. De ellas 123,249 se dedican a la industria alimenticia (El 0.3 %, Tabla No 1 y 2 Pág. 21 y Cuadro 4.13 Pág. 168). De las 50 empresas registradas en la Canainca (Cámara de la Industria) 25 son grandes, con más de 250 empleados y ventas anuales superiores a 20 millones de pesos, 19 son medianas (100 empleados, más de 9 M\$) y el 6 son pequeñas (15 empleados y menos de \$ 1 M anual). Una muestra muy pequeña del Universo. Pag web CANACINTRA.com

Sus canales de distribución son:

Mayoristas 35 %, Tiendas de Autoservicio 31.1 %, Exportación 18.4 %, Ventas a Gobierno 2.4 %, Ventas entre industrias del ramo 5.8 % y Otros 7.3 %. De la exportación el 85% va a EUA, 5 % a Europa y 10 % a Centro y Sudamérica. Productos principales Jugos y néctares, Salsas, Frutas enlatadas, Legumbres enlatadas, Productos del mar (Atún y Sardina), Chiles y Alimentos típicos mexicanos (Moles, Salsas Picantes, Guacamole). Enfrentando Barreras no arancelarias en varios países, del tipo: Etiquetado, Uso de conservadores y aprobación de los ministerios de Salud.

De los 250,000 millones de dólares exportados de todos los productos en 2006, el 60 % (150,000 M) lo efectuaron 375 empresas, en su mayoría trasnacionales, de un universo de 37,000 exportadoras. 27,000 de las cuales solo exportan a EUA, desaprovechando la red de tratados y convenios

comerciales que México tiene firmados con más de 40 países. Editorial Comercio T21, Feb 27, 2007 y Cuadro 5.5 Pág. 180

De las Importaciones, EUA y Chile surten una gran cantidad de productos frescos, China empieza.

De los productos alimenticios procesados Taiwán, Singapur, Corea, China, Grecia, Chile, Argentina y España (Tabla 6 Pág. 133) y Materias Primas para la Industria Procesadora 90 % son Nacionales y 10 % vienen de España, EUA, Italia, Francia y Canada (aditivos, gomas, colorantes, saborizantes, aceitunas y cerezas). Tabla No 4, 5, 6, 7 y 8 Pág.132 y Cuadro 5.6 Pág. 182

Producción agrícola. Ver tablas 4 y 5, Pág. 136, 137 Superficie sembrada Cuadros 2.1.1.2, 2.1.1.1, 2.1.1.13, 2131 y 2133 Pág. 176 a 180

Los productos procesados que se venden a granel en las tiendas de autoservicio, nicho de mercado de la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V., son: Chiles Serrano, Jalapeño y Chipotle. Frutas y verduras como Cebolla, Zanahoria, Coliflor, Calabacita, Papa y Cebolla Cambray, Pepinillo, Aceituna, Cereza, Jitomate. Salsas: Catsup, Verde, Roja, de Habanero, Chipotle, Guajillo, de Soya, Tipo Valentino y Especialidades y finalmente Carnicos como Cuerito, Manitas, Pata y Oreja. De todos estos, cuatro representan el 60 % de la venta y son los más competidos en precio. Los productos procesados se consumen más en las ciudades mientras los frescos en los pueblos

Mercado. Cuadros 4.5 y 4.10 Pág.166, opino que son incompletos, existen muchos productos y volúmenes no reportados.

Consumidores: Potenciales entre 15 y 60 años, ambos sexos o sea 61 % de la población según el censo 2005. La pirámide poblacional y sus tendencias. Ver Figura Pág.150. De los 25 millones de hogares (2004) el 90 % gasta entre 21.3 y 30 % en comer fuera de casa Cuadro 27 Estudio de Mercado de Alimentos en México Pág. 153. Las tendencias⁹ que muestra el estudio de mercado efectuado por Canainca indica que la mayoría de los encuestados comen fuera de casa por necesidad, desean tener los productos aquí y ahora, disponibles en donde los busquen, con envases "naturales" que proyecten status, presentaciones portátiles, fáciles de llevar, abrir y cerrar. Los envases preferidos son Tetrapack, PET, Squeizable, La lata, el cartón y el vidrio están perdiendo mercado. Comidas preparadas para solo abrir y comer. La tendencia en los restaurantes es hacia la comida rápida y casual, mariscos y bebidas son los conceptos crecientes en EUA y en México.

De la Distribución: El 75 % de la población se considera en el límite de pobreza y, por ello, prácticamente no compra en las Tiendas de Cadena, prefiere los Mercados, Tendejones y Centrales de Abasto, Los productos que consumen son de bajo precio, no importando tanto la calidad, principalmente Jalapeño, Chipotle y Salsa tipo Valentina. Los demás productos son elitistas.

Sin embargo, las Cadenas de Tiendas (ANTAD) reportan un crecimiento (2006) de 22 % en especializadas, 17 % en departamentales y 8,6 % en Autoservicio cuando el PIB solo creció 4.5 %.

⁹ MSM Panel Overview of Study findings. Creating value through customization. GMA Sept 26, 2006

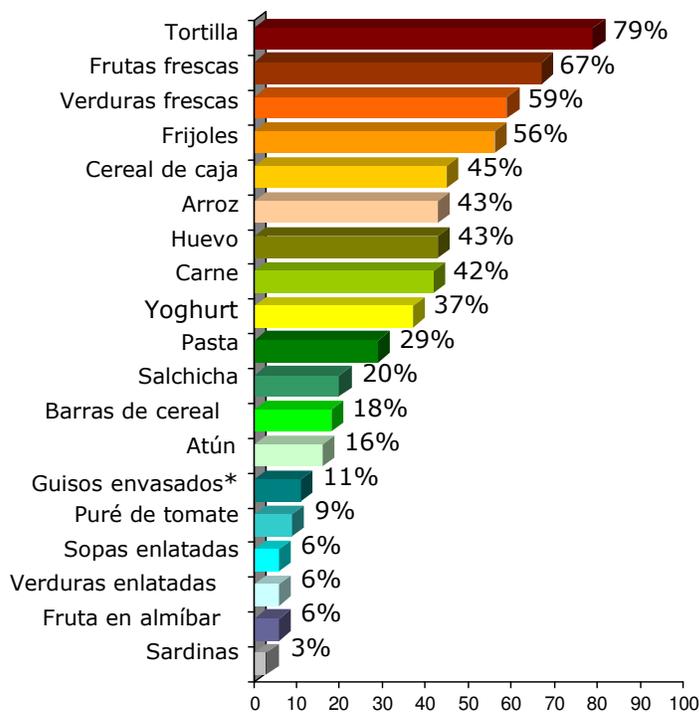
Ventas de 600,000 millones de pesos al año (Incluyendo 200,000 de Wal Mart), más de un millón de m2 de piso nuevos, 12,000 tiendas y 110 Cedi's en 400 municipios de un total de 2434 municipios en el país (16.4 %).

Las tiendas de autoservicio son el canal de distribución más organizado y eficiente del país y los costos de distribución menores se compensan con los descuentos que aplican. Todos ellos están introduciendo áreas de Comida Preparada para llevar o consumir.

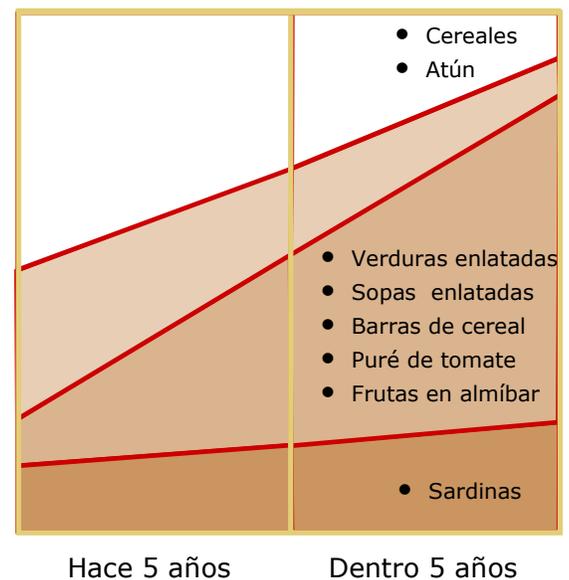
Casi no existe la lealtad a la marca en este tipo de productos, la compra es por impulso.

De los competidores. Una gran cantidad de PYME's dedicados a procesar los productos de más venta. Carnicos, Moles, Jalapeños, Chipotle y Salsas. Las distribuyen entre la población más pobre. Los demás productos tienen menor competencia.

Los resultados de la investigación de mercados ordenada por la CANAICA sobre los consumos actuales de alimentos y aderezos y sus tendencias a corto plazo, están graficadas a continuación:

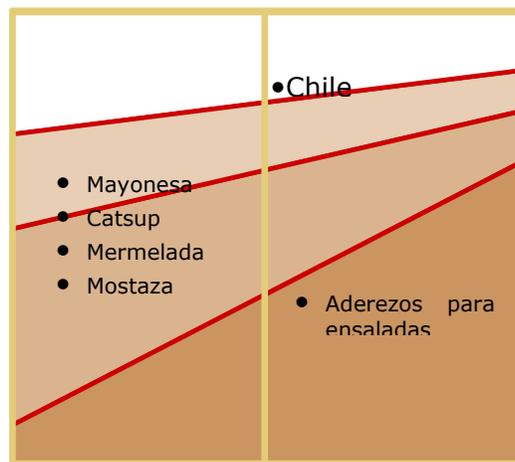
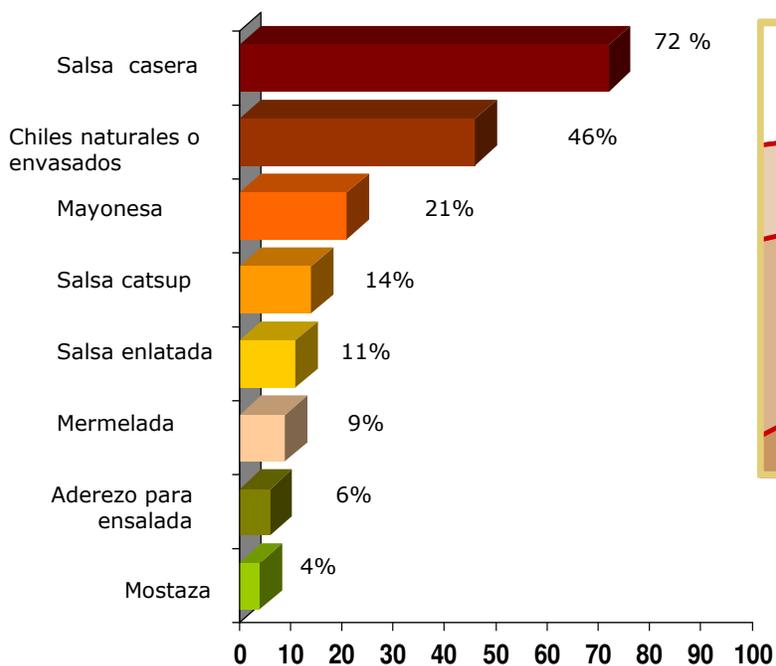


*Chilorio, carnitas, mole y alimentos similares



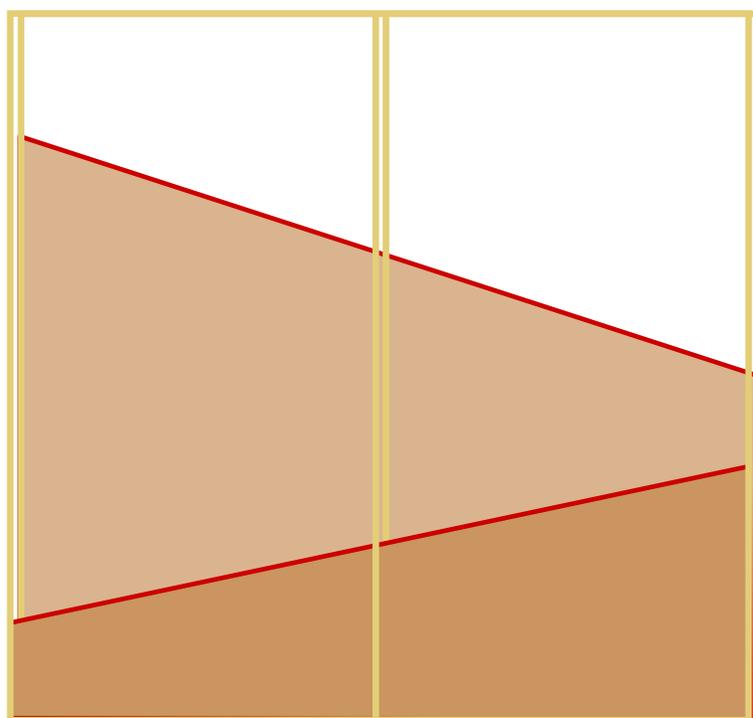
¿QUE COMIO AYER. ?

EL DÍA DE AYER, ¿CON QUÉ ADEREZÓ SUS ALIMENTOS?



Hace 5 años

Dentro 5 años



Hace 5 años

Dentro 5 años

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El problema que se presenta en la empresa estudiada es que enfrenta una serie de cambios en su mercado medular derivados de la globalización, una mayor competencia y unas nuevas herramientas de organización que están transformando su cadena de suministro hacia una cadena de valor. Cambios que están afectando profundamente los estados financieros de la microempresa y sus posibilidades de supervivencia. El objetivo de la investigación es entonces que, con algunas de las herramientas de planeación estratégica descritas en la literatura puede ayudarse a las microempresas mexicanas en su área de operación a resolver sus problemas y capitalizarlas para el futuro. Entre las herramientas estudiadas nos concentraremos en las teorías de Michael E. Porter, Lele M. Milind y los principios encontrados en el estudio PIM's de Robert D. Buzzell y Brandley T. Gale.

Para entender la situación que enfrenta la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V. debemos estudiar las características de su mercado, el marco de referencia macroeconómica del sector alimentario (Ver Anexos), los problemas que enfrenta por los cambios en su mercado desde el punto de vista de la distribución, la logística, el posicionamiento, la marca, la globalización y la creciente competencia (Capítulos II a V) como parte del estudio sobre la estrategia competitiva aplicable para mejorar sus posibilidades de sobrevivir

Posteriormente en el Capítulo VI analizaremos los factores que influyen la estrategia competitiva en cualquier empresa y, cómo podemos aplicar esas herramientas al caso de esta microempresa en el Capítulo VII. En las Conclusiones describimos como se han afectado las operaciones de la empresa y finalmente en las Recomendaciones los pasos sugeridos para implementar las ideas surgidas del estudio de su mercado.

Pasos sugeridos a seguir para la implantación de la Metodología del Análisis:

Evaluar la estructura de la industria donde se localiza: sus posibilidades de maniobra, su posición competitiva y la actitud tomada en el pasado. Naturaleza y términos de la competencia, compradores y/o proveedores fuertes, barreras a la entrada o a la movilidad, costos, gastos y burocratismo interno.

Palancas de la empresa. Tácticas que afectan el posicionamiento y estrategias factibles u obtenibles a seguir. Aquí se tiene solo las alternativas explotar o cambiar. Se puede elegir entre varias estrategias posibles, cambio de las reglas del juego o del juego mismo, para terminar definiendo donde se deben concentrar los esfuerzos.

Identificar si la industria se mueve de emerger /crecimiento (posición ganar /ganar) a madurez precoz (Posición de guerra limitada) a madurez media a tardía (ganar /perder) a declinación de la evolución (perder /perder).

La posición competitiva se hace más importante conforme la industria se mueve hacia la madurez y las alternativas estratégicas como diferenciación o enfoque se hacen más

limitadas; conforme la industria pasa de crecimiento a declinación las maniobras de la empresa (su habilidad de cambiar las cinco variables clave del mercado objetivo, producto, lugar, promoción y precio) también se hacen progresivamente más restringidas.

Es importante identificar si la empresa líder está buscando más porcentaje del mercado o está satisfecho con el segmento que tiene. Las utilidades generadas por los cambios se reducen y tienden a concentrarse en una o dos de las cinco dimensiones principales. Así ocurre con la palanca estratégica y finalmente con los temas tácticos (explotación de las palancas disponibles) gradualmente rebasan a las estrategias a menos que la empresa cambie su palanca.

Una vez efectuado el Análisis de la industria sugerido anteriormente se debe analizar los datos recabados. ¿Existen líderes fuertes con grandes porcentajes del mercado? ¿Quieren aumentarlo? ¿Tienen grandes presupuestos de publicidad o promoción? ¿Son los usuarios fuertes o débiles? ¿Los proveedores? ¿Hay substitutos fuertes y efectivos de los productos? ¿La competencia es fuerte o débil? ¿Se están atacando entre si? Ejemplo: En México la empresa Kraft Foods, división de General Foods, División de Phillips Morris la empresa cigarrera Mundial, domina el mercado de refrescos en polvo, polvos para preparar aguas frescas. Cubre el mercado con 4 o 5 marcas diferentes (Kool Aid, Clight, Tang, Frisco), diferenciadas en precio, tipo de sabor, presentación o endulzante. Con un alto nivel publicitario y de promoción, constantemente está desarrollando nuevas marcas, cambiando sus sabores y características (Atacándose a si misma) para evitar que otras empresas incursionen en su mercado. Sabritas la división de botanas de Pepsico, tiene penetración en ese mercado, con su línea Fresqui-Bon, Corfuerte la empresa de café, importa Zukp y Livean desde Chile y Soul Company distribuye Waterado para deportistas, mientras otras empresas manejan concentrados líquidos como Tucán, Princesa de Corfuerte o F. Díaz de Aguascalientes.

Cuando se trata de utilizar simultáneamente los varios métodos modernos de análisis de Mercado para esta evaluación, encontramos que: El esquema Porter de las cinco fuerzas de la competencia, El impacto de Utilidad de Estrategia de Mercado (PIMS, Profit Impact of Market Strategy), y la palanca estratégica de Milind, reunidos, permiten estudiar la situación de una empresa en una industria dada y el efecto que tendrán las decisiones tomadas. Sin embargo, la disponibilidad de información veraz y actualizada sobre las empresas competidoras, sobre los mercados y sus tendencias tiene en México un fuerte costo para las PYME's; el PIMS evalúa la posición competitiva relativa de una empresa, su productividad cuando cambia de etapa de crecimiento a declinación y asegura el atractivo, la factibilidad de las alternativas estratégicas de una compañía en los diferentes escalones de la evolución de la industria. El concepto de segmento de mercado desarrollado por PIMS se relaciona con el concepto de retorno por cada

maniobra particular. Este método, resultado de la investigación realizada por grupos de trabajo sobre las características de 450 empresas líderes en EU y otros países desarrollados, concluyó que la empresa debe mantenerse mejorando su negocio medular mientras continúa su búsqueda de nuevos mercados y productos para crecer. Y que el factor más importante para tener un crecimiento sostenido es mantener la lealtad del cliente, entender sus necesidades y deseos, y tener dominio efectivo sobre el canal de distribución. La teoría es que cada negocio puede pensarse como el centro de una compleja red que conecta a los proveedores directos, los proveedores de los proveedores, los clientes directos, los clientes de ellos, los productos suplementarios, los productos sustitutos y los competidores. Porter¹ considera que al final de cada una de estas conexiones económicas existe un fondo de utilidades.

En función del poder de liderazgo de la empresa en su negocio medular, esta puede modificar el fondo de utilidades y proyectar su poder e influencia hacia negocios adyacentes lucrativos.

La clasificación de palancas examina como la productividad de la industria y su estructura influencía el rendimiento, la maniobrabilidad y por tanto la capacidad de la empresa al hacer explícitas las relaciones entre situaciones aparentemente similares, Por ejemplo: La cerveza y el servicio de larga distancia residencial en EUA son industrias muy similares. Tiene un líder fuerte (Anheuser-Bush y AT&T respectivamente), ambas tienen clientes y proveedores débiles, fuertes gastos de publicidad e infraestructura de distribución, lo cual hace difícil la entrada de competidores, los sustitutos tienen efecto limitado y la rivalidad está controlada. Sin embargo el rendimiento en la cerveza es esencialmente perder/perder porque el consumo está reduciéndose y Anheuser está peleando una mayor participación de un mercado en declive. En el mercado de larga distancia, AT&T el líder, pelea una guerra limitada, está relativamente contento con mantener el status quo, así que la libertad de maniobra de los aspirantes, Miller Brewing y MCI respectivamente, son substancialmente diferentes.

Finalmente la noción de rendimiento basada en la teoría de juegos, particularmente en la idea de una industria como un juego suma cero de muchos jugadores requiere también de mucha información que no está fácilmente disponible a las PYME's. Mientras que la visión de la Guerra en el mercado y la Guerra de Guerrillas se aplica bien a este caso por tratarse de una microempresa.

¹ Entrevista a Michael E. Porter en Harvard Business Review Nov. Dic 1996.

CAPITULO II

EL MERCADO DE ADITIVOS PICANTES ALIMENTICIOS EN MÉXICO.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Aditivos Alimenticios Modelo S.A. (AAM) era hasta el año 2000 la empresa líder en el mercado de aditivos picantes a granel en las tiendas de autoservicio, perdió el control del canal de distribución al permitir la entrada de competidores al reducir su nivel de servicio en este segmento, y no visualizó a tiempo el impacto que la globalización, con su mayor oferta de productos y precios más competitivos, tendría en su mercado.

La empresa se especializa en el procesamiento de verduras, chiles y salsas picantes. Los chiles en escabeche se han producido en México desde hace siglos y, al menos en todos los recetarios de comida mexicana, se encuentran instrucciones para procesarlos y conservarlos. Prácticamente cualquier persona puede convertirse en un competidor potencial y, si su visión es subsistir, ofrecerá precios más bajos para entrar a este nicho de mercado. Así en cada ciudad pequeña o mediana y en zonas de las grandes ciudades del país, pequeñas empresas hormiga están desplazando a AAM por precio y servicio.

AAM la inició en 1986 un único socio, fabricando mermeladas. Con poca experiencia administrativa entonces, tuvo poco éxito en un mercado muy competido donde había productores de todos los tamaños y calidades. Al adquirir acciones, en 1990 dos nuevos socios con más experiencia, se decidió modificar nombre y mercado objetivo. Originalmente se vendía Chile Jalapeño entero y en rajas a granel a través de distribuidores que ya contaban con un canal establecido de reparto.

MARCO DE REFERENCIA MACROECONÓMICO DEL SECTOR ALIMENTARIO.

Durante toda la historia de la humanidad la principal fuente de riqueza y actividad económica en el mundo ha sido la agricultura y, aun hoy día, una buena parte de la población mundial depende de esta actividad. Los países desarrollados protegen esta rama económica porque representa la fuente de sustento de la mayoría de sus pobladores, y la autosuficiencia alimentaria es un muy importante factor político. En el pasado reciente, las principales exportaciones de los países desarrollados a los tercer mundistas era de productos industriales, la tendencia actual es incrementar la exportación de alimentos procesados. Ver Anexo Pag 134

PERFIL DEL MERCADO ACTUAL DE ALIMENTOS.

El menudeo de alimentos es un negocio altamente competitivo, donde el conocimiento de los estilos de vida del consumidor es fundamental, después de todo, los detallistas están compitiendo por una parte muy importante del ingreso disponible del consumidor. Para la empresa objeto de

este estudio la competencia interna es muy fuerte, más del 0.3 % de los establecimientos industriales del país se dedican a la producción de alimentos (123,538 establecimientos en 2004) donde las PYMEs representaban más del 94 % del total.

Canales de Distribución.

El movimiento de alimentos en México se efectúa básicamente a través de 5 canales de distribución al consumidor, a saber:

- 1) Misceláneas, Tiendas y Tendajones.
- 2) Mercados fijos
- 3) Mercados sobre ruedas y tianguis
- 4) Supermercados, tiendas de Autoservicio, Tiendas de cercanía o conveniencia
- 5) Tiendas especializadas: Carnicerías, Pollerías, Pescaderías, Panaderías, etc.

El estudio sobre las preferencias de los consumidores mexicanos respecto al canal de distribución, efectuado por ANTAD y FMI para Coca Cola en 1996 indicó que:

El supermercado era el preferido para productos de belleza y salud (79%), limpieza (77%), empacados (69%), salchichonería (62%) y quesos (44%). Las misceláneas lo eran para los productos de consumo de alta frecuencia: refrescos y cervezas, botanas, leche, huevo, azúcar, pastelería y bocadillos empacados, dulces y chocolates. (Por ello Femsa está promoviendo tan fuertemente su cadena de tiendas de conveniencia EXXO y Grupo Modelo sus tiendas Extra). Las tiendas especializadas y mercados eran preferidos para carne fresca, pollo, pan, tortillas, papelería, mercería y farmacias y los tianguis y mercados para verduras y frutas frescas (61%) y mariscos y pescados (44%). Los resultados del estudio han cambiado, las tiendas de conveniencia están desplazando a las misceláneas y tiendas de colonia y las tiendas de autoservicio a las especializadas.

Las Tiendas de Autoservicio.

El mercado ha cambiado, si hace 30 años la venta de alimentos en México se canalizaba principalmente a través de tiendas, misceláneas y mercados de colonia, hoy día se prefiere comprar muchos productos en TAS (Tiendas de Autoservicio). La tienda de autoservicio esta concentrando, cada vez más, todas las áreas de productos requeridos por la clientela. Ver Dinámica del Mercado Objetivo Pág.62

Las cadenas de tiendas de autoservicio de todo el mundo, incluyendo México, están adoptando sistemas tecnológicos para mejorar sus servicios, reducir tiempos, personal y reclamaciones y finalmente dar más valor al consumidor mientras aumenta sus utilidades.

El programa denominado Respuesta Efectiva al Consumidor (ECR, Effective Customer Response) busca el trabajo combinado de proveedores y distribuidores con subsistemas como: Control e intercambio y sincronización electrónicas de datos, resurtido continuo que genere reducción de

inventarios. Así como, costeo basado en actividades y administración por categorías, para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y convertirla en cadena de valor donde los pasos que no incrementan el valor del producto deberán ser eliminados. Así la tendencia para cambiar el código de barras por un sistema de identificación de radiofrecuencia para implantar el auto escaneo de los consumidores, cobranza automática, sistemas de administración de almacenes y aplicaciones avanzadas de logística que mejoren el control de ventas. La tecnología RFID (*Radio Frequency Identification*) que sustituirá gradualmente al código de barras, consiste en implantar una etiqueta en el producto con toda la información acerca del mismo (presentación, información nutricional, peso.) que puede ser leída de manera inalámbrica, acelerando, por ejemplo, el proceso de levantamiento de inventarios con Manejo en tiempo real del inventario en bodega y en piso de venta para cada uno de los SKU's manejados (*Stock Keeping Unit*). Anaqueles inteligentes que permitan actualizar los precios de manera electrónica, Cobro en el punto de venta sin tener que sacar todos los productos del carrito pues la etiqueta con radio frecuencia puede ser leída al paso del producto por un arco lector. Eso evitaría los robos hormiga, aceleraría la cobranza y atención al cliente y posiblemente eliminaría el puesto de cajera. Si el cliente coloca su tarjeta de crédito o débito en un lector y pasa su compra por el arco, el cobro puede ser automático.

Otra área de reciente desarrollo en las tiendas de autoservicio es la Trazabilidad, que consiste en establecer una cadena de información a través de toda la cadena de abasto desde el origen al punto de venta. Entre los fines de este sistema está la alineación a los Estándares Mundiales de las normas de seguridad alimentaria, que faciliten la exportación e importación de productos alimenticios garantizados.

El área de mayor crecimiento esperado se denomina, Administración de la cadena de suministro (SCM, Supply Chain Management) y cubre áreas tan diversas como: pronóstico y planificación de la demanda, gestión de pedidos, gestión de servicio al cliente, gestión de compras, logística, distribución y abastecimiento. Hoy, más que nunca, lo importante es la disponibilidad de productos buscados por el consumidor en la tienda, de calidad adecuada y presentación atractiva pero reduciendo inventarios.

Para lograr los objetivos de este programa se considera necesario cumplir con los siguientes pasos:

- a) Eficiencia para reducir costos de operación en la cadena.
- b) Eficacia En los procesos y movimientos para darle velocidad y calidad.
- c) Flexibilidad para eliminar todos los procesos que no generan valor.
- d) Confianza en los miembros de la cadena de suministro que evite problemas
- e) Comunicación constante entre los miembros de esa cadena.

Los Procesos.

Desde el punto de vista de las tiendas de autoservicio, el punto crítico en la transferencia de valor de la cadena desde el proveedor de materia prima al productor hasta el cliente usuario final, es "El Recibo"¹. Es aquí donde se está perdiendo valor. Es aquí donde podemos hacer modificaciones que mejoren la transferencia. Lo que buscamos es identificar como conectar las expectativas de cada miembro de la cadena con las del consumidor. ¿Qué quiere el consumidor? ¿Cómo está considerando al consumidor en cada paso en la cadena? Porque, todos los miembros de la cadena deben trabajar como equipo, al mismo ritmo y con la mayor productividad, eliminando los cuellos de botella.

Como para mejorar hay que medir deberemos establecer formas de medirnos y compararnos día con día. Si no tenemos estándares establecidos deberemos desarrollarlos y compararnos con otros proveedores similares.

Algunos de los problemas que se han identificado en el Recibo son:

Problema	Costo	A quien afecta ese costo adicional
Tiempo de espera	1 h/evento	A los costos de operación y PVP.
Tiempo de recibo	1 h/evento	A los costos de operación y PVP.
Errores de factura	0.05 %/\$ compra	En disputa, aumenta precio venta.
Códigos inexistentes	0.03 %/Escaneo	Aumenta PVP, clientes insatisfechos
Precios erróneos	0.15 %/Escaneo	Aumenta PVP, reduce margen Utilidad

Como solucionarlos:

- Readaptar las prácticas de la cadena de distribución en función de los consumidores.
- Proveer los medios electrónicos que abaraten los costos y generen economías de escala.
- Aplicarlas y medir los avances.

El reto es automatizar las operaciones de recibo reduciendo a la mitad los tiempos de espera y recibo, detectar, medir y eliminar los errores de facturación y los códigos inexistentes. Solo si la automatización abarata los precios finales es justificable.

PRERREQUISITOS

- ❖ Estándares. Identificación de Códigos
 - Homologación de catálogos
 - Empaques y Corrugados adecuados y fáciles de manejar.
 - Equipamiento para lectura²

Clave: PVP Precio de Venta al publico

¹ Existen otros cuellos de botella muy importantes en esta cadena de valor. Por mencionar algunos. La productividad y eficiencia de la mayor parte de los productores del campo. Los problemas del transporte y almacenamiento de los productos frescos. El intermediarismo que incrementa considerablemente los costos haciendo a los productos poco competitivos en el mercado mundial y la falta de capacidad de organización de los productores del campo. Opinión del autor.

² Los códigos de barras redujeron de 15 a 3 minutos el tiempo en caja para cobrar un carrito lleno de mercancía y con un porcentaje de error en el precio cobrado del 0.03 %, con un mejor control de cajas, robos e inventario. Opinión del autor.

- Procedimientos claros para todos en la cadena.

Este proyecto generó estudios sobre tiempos y movimientos y logística que se explican en el Capítulo III. Cambios en la logística en México. Entre ellos medición de niveles de servicio, costos por producto por valor de la mercancía, inspección aleatoria y evolutiva y centros de distribución. Las tendencias de preferencia de los consumidores según el reporte del FMI (Food Marketing Institute) son 1) Cambio en el arreglo y variedad de productos disponibles en la tienda, 2) Aumento de la línea Marca Propia, 3) Incrementar los servicios periféricos a la tienda, bancos, tintorerías, comida rápida, etc. y 4) Expandir la sección de comida preparada para llevar.

En este segmento del mercado de aditivos picantes alimenticios existen tres tipos de proveedores de las tiendas de autoservicio. En Abarrotes las grandes empresas como La Costeña, Herdez, Del Fuerte, Del Monte y cientos de compañías más, que venden una gran variedad de productos enlatados o en frasco. La Costeña compra la lámina galvanizada más económica en Corea, fabrica desde la lámina litografiada hasta las latas y tapas. Procesa y empaca: Vinagre, Chiles, Frijoles, Vegetales, Verduras, Carnes, pescados y Mariscos, Pastas, ensaladas, Salsas picantes y para Guisado, Catsup, Salsas de soya, Mayonesa, Purés, Mermeladas, Ates, Jugos, Consomé, Aceitunas, Champiñones, Nopales, Moles, Cuitlacoche, Frutas, Caldillos, Mostaza, Especies Y Condimentos. Su capacidad de proceso es de 120 toneladas diarias con equipo muy automatizado, solo 8 operadores por turno. Cuenta con un departamento de compras que contratan la siembra de los productos y las cantidades programadas en todo el país, un equipo de pizcadores especializados de tiempo completo y una flotilla de trailers para transportar las cosechas a planta directamente. Sus costos de compra son entre 30 y 60 % más económicos que comprar a distribuidores mayoristas. Cuenta con una bodega de 25,000 m² almacenando su producción de temporada, para vender a lo largo del año. Distribuye en todo el país con su propia flotilla de vehículos a tiendas de autoservicio, centros de abasto, mayoristas y misceláneas a precios competitivos al nicho de mercado.

Herdez procesa y empaca Miel, Pescados, Mariscos, Salsas Para Guisado, Caldillos, Salsas De Soya, Consomé, Moles, Jugos, Gelatinas, Pastas, Verduras, Ensaladas, Champiñones, Vinagres, Especies Y Condimentos. Cuenta con un grupo de Ingenieros Agrónomos que visitan todas las zonas productoras del país y firman contratos de suministro con los principales productores. Similarmente recogen la cosecha con su personal y la trasladan en su propia flotilla a la planta.

Un segundo grupo de empresas más pequeñas se especializan en un solo tipo de producto envasado; como salsa de chipotle, aceitunas o salsa de habanero, la mayoría de capital nacional y con distintos grados de integración. En el área de Salchichonería está el tercer grupo, los proveedores de productos a granel que se venden por peso y donde la gente se sirve las cantidades deseadas para que le sean pesadas y etiquetadas. En este rublo existen una gran cantidad de empresas PYME's y familiares. Este ha sido el negocio medula de Aditivos Alimenticios Modelo S.A. durante los últimos 16 años. El nicho de mercado no es lo

suficientemente interesante para las grandes empresas por su reducido volumen y las requeridas características de conservación de los productos

Existen tres tipos de consumidores en este mercado en Tiendas de Autoservicio. Las personas que se dejan influir por la publicidad y solo compran productos de marca empacados, aquellos que desean experimentar nuevos sabores pero prefieren productos empacados aunque de proveedores menos publicitados y un tercer tipo, que al ver, oler y degustar el producto se deja llevar por el impulso y no le perturba consumir productos a granel.

Los compradores finales de los productos de la empresa Aditivos Alimentarios Modelo S.A. de C.V. son en su mayoría mujeres adultas de entre 18 y 60 años, amas de casa que trabajan y en menor proporción hombres. De nivel socioeconómico B, C+ y C. La compra normalmente se hace por impulso, el cliente al visitar las tiendas de autoservicio y ver los productos exhibidos a granel lo huelen, a veces lo prueban y deciden comprar suficiente para el día o la semana. Como las cadenas no desean promocionar el nombre del proveedor a granel, para poder cambiarlo cuando lo decidan, los productos así exhibidos con frecuencia no tienen identificación de marca.

También existen cadenas de tiendas de autoservicio que manejan productos a bajo costo, muy estandarizados, con calidad marginal, empacados para venta a un solo precio, tipo Waldo's dólar Mart. Solicitan a los proveedores de entreguen sus productos de línea en un envase del tamaño adecuado para poder venderse a un mismo precio, todos los productos de todos los proveedores. Los compradores finales son regularmente amas de casa con presupuesto limitado.

Otro canal dentro de estas tiendas de autoservicio es la denominada Marca Libre. Iniciada en Francia por la empresa Carrefour, cada cadena le da su propio nombre. Normalmente son surtidos por uno de los proveedores grandes que ofrece un precio preferencial para aumentar su volumen de venta etiquetándolos con la marca de la cadena. La diferencial de precio es normalmente atractiva a los consumidores que buscan productos buenos a bajo precio. Usualmente amas de casa con presupuesto regular y gustos exigentes.

¿Cómo se traslada el valor a los clientes (Tiendas de autoservicio)? Se manejan dos alternativas: la entrega centralizada y la entrega tienda por tienda (Central Delivery vs Direct Store Delivery). La entrega por tienda generalmente la efectúan empresas cuyos productos tienen una corta vida de anaquel y variabilidad en la demanda, alta rotación y gran venta, para que permita evitar mermas y absorber los gastos de distribución. Los lácteos, quesos, pan y tortillas son ejemplos claros de este tipo de distribución. Si los productos no tienen problemas de caducidad corta, es preferible para el proveedor la entrega a los centros de distribución, porque entrega un gran volumen en un solo punto y para la cadena porque su personal de tiendas no pierde tiempo en la recepción de cientos de productos diariamente.

Naturalmente este último sistema requiere de un conocimiento de la demanda, segmentación de mercado y posicionamiento de los productos, más promotores, labor de venta, mayor y mejor

control de tiendas; pero por otro lado, se buscará mayor rotación de inventario, más resurtido, menos agotamiento, mejor administración de categorías, más eficiencia y reducción de costos. Es muy importante el impacto que la distribución y la logística tienen en convertir la cadena de suministro en una verdadera cadena de valor. Ver Pagina 37 Creación del Concepto "Cadena de Valor" de M. E. Porter. En el próximo capítulo III, estudiaremos los cambios que ocurren en esta área.

CAPITULO III

EL PROBLEMA DE LA DISTRIBUCIÓN Y LA LOGÍSTICA.

Descripción de la logística

La logística¹ racionaliza la operación, el manejo científico y racional de un sector descuidado. El almacén, el abasto, el transporte, la entrega y recepción de los productos y, por otro lado, pone en evidencia que el control de los flujos de materias primas y productos terminados no pueden ser simplemente, una carga financiera programada por sentimientos o por información antigua, que genera decisiones que no necesariamente corresponden a la oferta y demanda del momento presente.

La logística está integrada por Estrategia y Táctica. Es el conjunto de acciones que hacen posible que esté el producto correcto, en la cantidad requerida, en el momento solicitado, en el tiempo oportuno y al mínimo costo. Es la administración de todas las actividades que faciliten el movimiento de productos y la coordinación de la oferta y la demanda en la optimización de utilidad del tiempo y el lugar de almacenamiento de los productos.

La logística tiene como base la toma de decisiones por oportunidad de información, la cual permite tomar decisiones sobre la administración del transporte y los tiempos reales. La Planeación de producción coordina las necesidades del área de ventas, mercadotecnia y manufactura, considerando los inventarios conforme a las necesidades de producción.

Control de inventarios calcula los requerimientos de materiales e insumos a partir del plan de producción y los niveles de servicio de abastecimiento por parte de los proveedores; así mismo, para el apoyo de la función de ventas dicta el nivel de producto a tener en cada punto de la cadena de abastecimiento al cliente final.

El área de compras, a partir de los requerimientos de Materiales y Materias Primas, se encarga de hacer llegar los productos a los puntos de fabricación en las fechas y de la calidad requerida, al menor costo.

Almacenes. Administra los espacios, mediante una eficiente operación de recibo, custodia y embarque. Distribución, punto final de la cadena, permite posicionar el producto en el lugar requerido por el cliente en el menor tiempo y al menor costo.

Así, en este sector, la oportunidad de información y captura de datos es básica, la utilización de la electrónica, lectores de código de barras y comunicación tipo EDI hacen posible acelerar estas actividades reduciendo errores y otorgando valor agregado a la información.

¹ Una vertiente de rentabilidad para las empresas Estándares Re: AMECE Oct. 1998

Nota: El costo logístico en México es del 15-18% (2000), mientras que a nivel mundial es del 12 %. Infraestructura en mal estado, altas tarifas en puertos, ferrocarriles y auto-transporte, mayor tiempo de entrega. El Instituto Mexicano para la Competitividad indica que se gasta en México el 3.5 % el PIB en costo de transporte (unos 31,000 millones de dólares) en tanto en EUA se eroga apenas el 1.3 %.

Código de Barras. Un código bien aplicado y legible trae consigo múltiples beneficios. Ahorro de tiempo en el recibo de mercancías, control de inventarios, control de ventas, rapidez y productividad al paso por cajas, reducción de errores y robos. Como se mencionó en el Capítulo anterior se planea sustituirlo en un futuro cercano por etiquetas con emisión de señales de radio.

Logística.

Se puede definir la logística como la aplicación de tecnologías que hacen más eficientes las operaciones de convertir a la cadena de abastecimientos en una real cadena de valor.

Las empresas de clase mundial establecen un sistema de "Administración del Desempeño". Es común que los procesos como Planeación, Presupuestos, Ventas, Facturación y Logística, se efectúen en las organizaciones nacionales solo "por hacerse", "Porque siempre se han hecho" y, no para contribuir directamente a los resultados de la organización. Porque "estar ocupado" o "muy comprometido" no es lo mismo que "producir resultados".

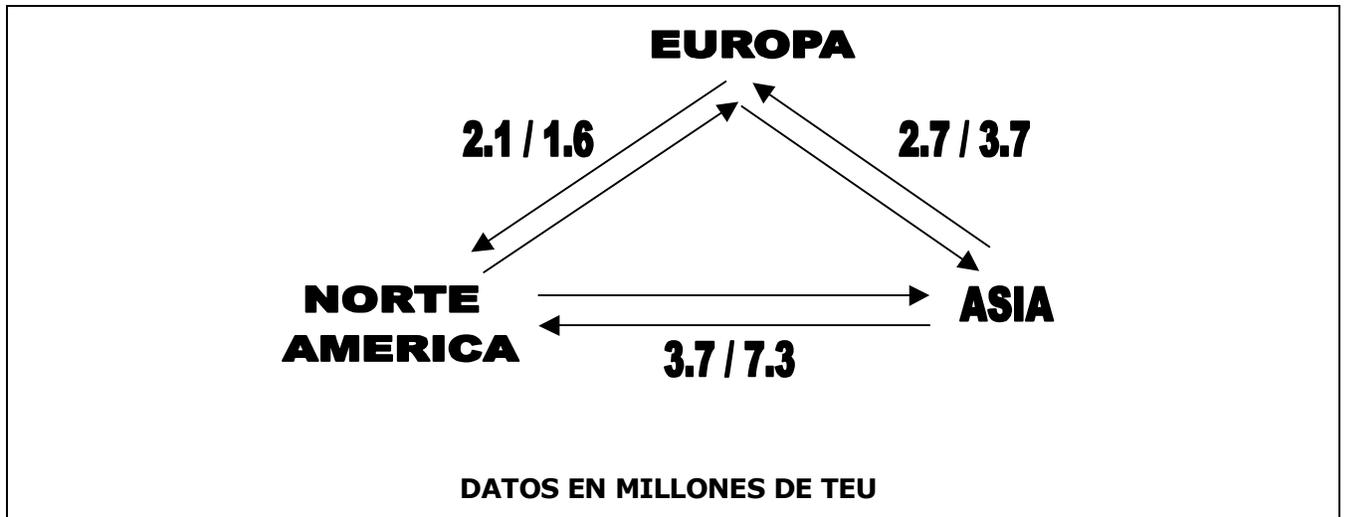
En México se requieren estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.²

¿Por qué es importante aplicar todas estas "nuevas" tecnologías para las Microempresas Mexicanas?
Las Microempresas Mexicanas están enfrentando un mercado cada vez más reducido, más competido, menos productivo. Sus nichos de mercado en lugar de crecer se hacen más pequeños y desaparecen.

¿Qué está pasando en el resto del mundo con la aplicación de la Logística?

Se sabe que en 2001 el 90 % del intercambio mundial de mercancías por valor se efectuó en contenedores, 72 millones de TEU (unidades equivalentes de 20') pero en realidad se manejaron 244 millones de TEU en todos los puertos, incluyendo reposicionamiento de contenedores vacíos y trans embarques (de buques grandes a flotas alimentadoras), hacia 2006 el movimiento se ha incrementado al menos 10 veces. El Movimiento de carga por ferrocarril mundialmente representa 103.300 millones de euros, de los cuales 34,000 corresponden a Europa del Oeste, 6,000 a Europa del Este, 11,000 a los estados independientes, 22,000 al bloque America del Norte y 24,000 Asia Pacifico

² Primer Principio " El Decálogo del Éxito" Carlos Slim H.



Grafica No. 2 Fuente: Curso de iniciación al transporte ILI formación. Barcelona 2005

OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA APLICADA A UNA EMPRESA³

- 1) Una reducción de los costos financieros de los inventarios
 - 2) Una reposición ágil y selectiva de los productos
 - 3) Información en tiempo real del estado de sus mercancías.
 - 4) Eficientar el servicio a planta, a los clientes.
 - 5) Optimizar los costos de almacenamiento y transporte
 - 6) Sistema de Administración, Análisis y Control de la Cadena de Abastecimiento (WMS, Warehouse Management System y TMS Transport Management System)
- 1) Modificar costos fijos a variables
 - 2) Conocer sus costos logísticos

Los conceptos de producción y marketing crearon actividades separadas;

- Por un lado, producción, concebida para fabricar grandes lotes, dando eficiencia a su labor evitando las pérdidas de tiempo que suponían los cambios entre lotes;
- Por el otro, marketing presionando para aumentar la gama de productos a fabricar para dar satisfacción a los clientes.

Para resolver este conflicto entre producción y mercadeo, nace la Logística, nexo de unión entre las necesidades del mercado, exigencias de los clientes, y los sistemas productivos de las empresas.

El concepto moderno de la Logística tiene una visión global sobre toda la vida del producto, desarrollo, producción, venta, uniendo las distintas responsabilidades de todas las áreas.

³ Curso de Logística. Ili formación Barcelona 2005

Las responsabilidades sobre los materiales en su flujo tanto dentro como fuera de las empresas estaban divididas entre los distintos departamentos, haciendo difícil una responsabilidad y control único:

- Producción
- Distribución
- Compras
- Ventas
- Almacenes

En la década de los setenta entre los cambios surgidos en el entorno de las empresas se encontraba el encarecimiento de los productos energéticos.

1. Las empresas tuvieron que dar respuesta a una competencia creciente en mercados de crecimiento lento

2. Las altas inversiones necesarias y los costos de producción elevados reclaman una participación en los mercados más grande para asegurar rentabilidades más altas.

3. La Globalización. Los mercados de los países desarrollados ya estaban saturados en productos de uso diario y las grandes empresas tuvieron que forzar la entrada a los mercados de países subdesarrollados con gran potencial de crecimiento, pero que tenían mercados cerrados.

Las empresas vieron que algunos de sus competidores estaban haciendo mejor su trabajo al ofrecer a sus clientes no solo un alto nivel de servicio sino que al mismo tiempo mantenía unos costos de los inventarios más reducidos. Esto se puso de manifiesto en una investigación que realizó Booz-Allen a mediados de los ochenta en la que examinó la rotación de inventarios y la utilización de servicios en 1100 empresas representativas de 18 industrias. El estudio demostró que la rotación de inventarios en las empresas japonesas se había incrementado el 31% durante un periodo de nueve años, mientras que Estados Unidos sólo lo había hecho un 20% y en Europa había descendido un 2%. Este estudio demostró palpablemente que el "desafío japonés" no podía ser ignorado y había que tenerlo en cuenta como punto de referencia.

Desde el punto de vista económico las primeras tenían oportunidad de obtener mayores utilidades y por lo tanto ser más competitivas.

La compra y el aprovisionamiento son dos términos que se emplean frecuentemente para describir unas funciones en la empresa que parecen similares; hay que distinguir que la función aprovisionamiento tiene un carácter más amplio que el de la función de compra.

APROVISIONAMIENTO:

Es la función que tiene por objetivo poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios que son necesarios para su propio funcionamiento.

Para llevar a cabo esta función deberán realizarse al menos estas actividades:

1. Prever las necesidades de la empresa
2. Realizar una planificación con tiempo suficiente
3. Delinear desde los puntos de vista descriptivo, cualitativo y cuantitativo.
4. Sondear y buscar en el mercado aquellos productos que las cumplan
5. Proceder a la adquisición de los artículos seleccionados
6. Asegurar que los mismos son recibidos en las condiciones requeridas.
7. Pagar su precio.

Las actividades 1 y 2 se basan habitualmente en un programa de aprovisionamiento derivado de la previsión de ventas o bien de un "Plan Maestro de Producción".

COMPRAS:

Es una función más acotada, que tiene por objeto la adquisición de bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en los términos de tiempo, calidad, precio. Ésta función se identifica especialmente en los puntos 4, 5, 6 y 7 de la función de aprovisionamiento.

Debido a la importancia que tiene el costo de las Compras respecto al beneficio obtenido en la empresa, esta función adquiere una importancia relevante dentro de las actividades de Dirección de la unidad de negocio que corresponda.

Su complejidad se deriva de la naturaleza y diversidad de los productos o servicios que son objeto de adquisición y de su distinta procedencia.

Aspectos fundamentales:

1. Una necesidad de adaptación al entorno altamente cambiante, que se fundamenta por:
 - La Globalización de los mercados.
 - Las importantes variaciones de la demanda en aspectos cualitativos y cuantitativos.
 - Limitación de los capitales disponibles y el crecimiento de los costos financieros.
 - Reducción de márgenes de beneficios.
2. Los continuos cambios tecnológicos tanto internos como externos
3. La creciente exigencia del mercado respecto a los niveles de calidad

OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

En relación a la gestión de inventarios, las cuestiones básicas que se tratan de solucionar suelen tener relación con una serie de preguntas fundamentales:

- ¿Qué productos hay que reponer?
- ¿Qué cantidad hay que comprar?
- ¿En qué momento se ha de lanzar la orden de pedido?

- ¿En qué lugar deberá ser recibido el producto?

En síntesis deberemos responder a las siguientes preguntas:

- Qué
- Cuánto
- Cuándo
- Dónde
- Porqué

EL CONCEPTO DE COSTO INTEGRAL DE APROVISIONAMIENTO

Tradicionalmente, se ha considerado que el objetivo de un Departamento de Compras es Comprar "barato".

Este criterio ya está evolucionando hacia otro concepto, ya adoptado por muchas empresas, especialmente en los países más desarrollados y competitivos, que es comprar "económicamente".

Evidentemente, una compra puede ser muy "barata" o sea, tener muy bajo precio, pero presentar problemas por insuficiente calidad, por plazos de reacción, por incumplimiento de los plazos comprometidos, por entrega de cantidades diferentes a las acordadas, por falta de recambios suficientes con un precio competitivo, por insuficiente mantenimiento del servicio necesario o por unas deficientes garantías..., por lo que todo ello incidirá en el costo total y real del aprovisionamiento realizado.

Se ha de estudiar la compra como el resultado de un conjunto amplio de variables que intervienen de forma decisiva, afectando al costo real del aprovisionamiento realizado y buscando su optimización.

La compra actualmente es, sobre todo, una estrategia de conjunto y por lo tanto, es la resultante de la utilización de todas las variables que intervienen en la misma:

- Precio.
- Plazos.
- Cumplimiento de los plazos.
- Calidad.
- Constancia en la calidad.
- Fiabilidad.
- Servicio, etc.

La compra debe efectuarse pues, a aquel proveedor que presente respuesta más favorable del conjunto de todas estas variables indicadas.

El comprador debe tener presente, aparte del precio que a veces es el único factor que se considera importante, las condiciones económicas de la puesta en disposición, de la utilización y de caducidad de los aprovisionamientos a realizar, teniendo en cuenta su costo integral.

El costo integral de aprovisionamiento está constituido por el conjunto de costos que tiene la empresa hasta el momento en que el suministro es utilizado por el cliente.

CREACIÓN DEL CONCEPTO DE "CADENA DE VALOR" (M. E. PORTER)

La solución a este problema viene dada por la creación del concepto de "cadena de valor". "La obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la empresa, diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto. Cada una de estas actividades contribuye a generar un costo y crea una base para la diferenciación del producto. La cadena de valor separa una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores o a un costo mejor que ellos."

Porter clasifica la cadena de valor en dos tipos de actividades, primarias y secundarias:

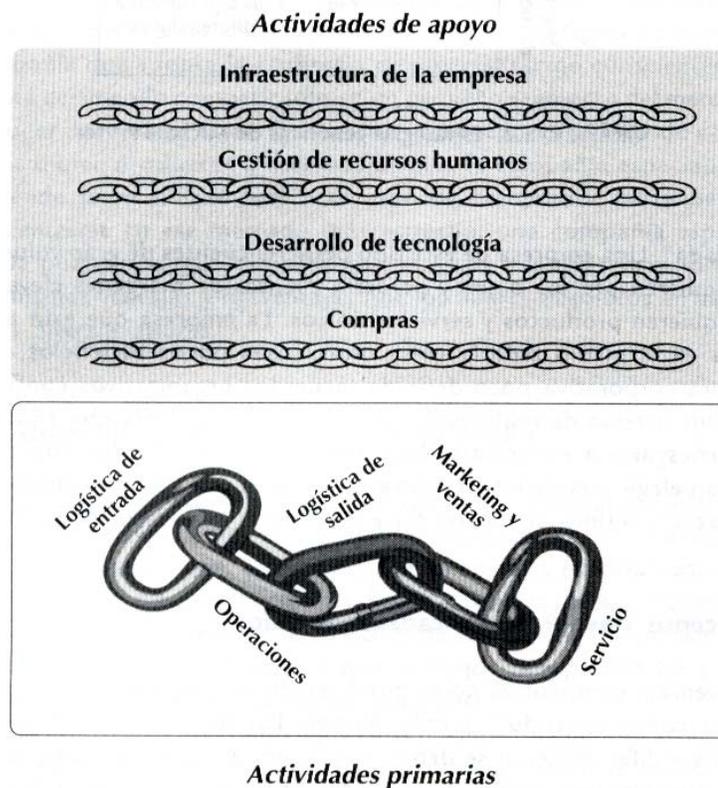


Figura No.1. Fuente: Porter, M.E., Competitive Advantage, The Free Press, 1985 Pág. 87, Figura 2.2.

Actividades primarias: son las relacionadas con la creación física del producto, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente y su asistencia posterior a la venta.

- Logística interna: recepción de materiales, movimiento de materiales, almacenamiento, control de inventarios, control de rechazos.
- Operaciones y Producción: actividades relacionadas con los sistemas productivos
- Logística de salida: control de inventarios de productos terminados, almacenamientos, programación de pedidos y entregas a clientes.,
- Mercadotecnia y Ventas: publicidad, promoción, ventas.
- Servicio postventa: atención al cliente, talleres, ventas.
- Actividades de apoyo: áreas que dan cobertura a las actividades primarias.
- Aprovisionamientos: compra y entrega de materias primas y piezas acabadas, necesarias para el proceso productivo.
- Desarrollo de tecnología: desarrollo de nuevos procesos, máquinas, investigación de nuevos materiales.
- Recursos humanos: selección, contratación, formación, entrenamiento, promoción, y retribución de todo el personal

Infraestructura de la empresa: incluye a todas las áreas que dan soporte a las actividades de la compañía, desde la dirección general a contabilidad, calidad, sistemas de información, planificación y control, todas ellas dan apoyo a toda la cadena completa. Todas estas actividades son interdependientes entre sí, de tal forma que las sumas de sus resultados parciales dan el margen final.

Esta relación entre todas ellas necesita una coordinación correcta de actividades, ya que su buena gestión proporcionará una ventaja competitiva a la empresa

Una empresa típica consolidadora de carga con servicios logísticos ofrece a sus clientes:

Logística Integral.

- ❖ Consolidación de Contenedores para Exportación o Importación.
- ❖ Coordinación de recepción de contenedores y carga
- ❖ Localización y Renta de contenedores
- ❖ Confección de la lista de empaque para exportación.
- ❖ Revisión de mercancía
- ❖ Transporte de Contenedores desde el puerto a las bodegas escogidas.
- ❖ Desconsolidación de Contenedores
- ❖ Ingresos, recepción de mercadería y Logística Inversa (Manejo de devoluciones autorizadas del cliente)

- ❖ Almacenaje
- ❖ Administración de inventarios.
- ❖ Maquila, Etiquetado, Rotulado, Embalado, Armado de Paquetes.
- ❖ Selección y Preparación de pedidos.
- ❖ Carga de mercancías.
- ❖ Entrega de mercancía a clientes que retiren en bodega (AML).
- ❖ Distribución punto a punto en ciudades y regiones (Sistema Normal y Expreso).
- ❖ Recaudación de documentos contra entrega de mercancía.
- ❖ Custodia y emisión de documentos de los clientes (Guías de Despacho y Facturas).
- ❖ Coordinación de Distribución de Mercancía a través de B2B.
- ❖ Manejo de sistemas ERP Clase Mundial.
- ❖ Información del negocio en tiempo real a través de Internet.

Reportes de Sistemas disponibles para los clientes

- ❖ Inventarios en línea por fechas.
- ❖ Pedidos por abastecer.
- ❖ Detalle de Ingresos y Despachos.
- ❖ Facturas emitidas en línea.
- ❖ Seguimiento de Facturas y Guías de despacho.
- ❖ Reportes diseñados especialmente para las necesidades de los clientes.

Beneficios de contratar la administración de la logística de su negocio.

- ❖ Transformación de cuantiosas inversiones (costos fijos) en costos variables.
- ❖ Reducción de riegos.
- ❖ Eliminación de mermas.
- ❖ Actualización tecnológica continúa.
- ❖ Flexibilidad. Acceso a nuevas capacidades.
- ❖ Libera a la empresa para centrarse en su principal actividad de negocio.
- ❖ Mejora la calidad y nivel de servicio.
- ❖ Conocimiento de los costos.
- ❖ Reducción de personal y los gastos generados

Comparado con los costos asociados a una operación logística propia, que son:

- ❖ Compra o arrendamiento de bodega, fuera de su ciudad.
- ❖ Servicios básicos.
- ❖ Arrendamiento de equipo de manejo y transporte de mercancía.
- ❖ Insumos varios.

- ❖ Personal asociado con la bodega.
- ❖ Seguridad (Guardias y Perros, por ejemplo.)
- ❖ Seguros.
- ❖ Mantenimiento de las instalaciones.
- ❖ Mermas.
- ❖ Tiempo asociado a la coordinación de las diversas actividades.

Lógicamente, para que la empresa maximice los beneficios de la externalización logística debe:

- Poder alcanzar los objetivos logísticos a través de su operador.
- Demandar que el operador sea capaz de adaptarse a sus requerimientos.
- Exigir que el operador minimice costos
- Esperar que el operador aporte calidad al proceso logístico
- Exigir que el operador garantice eficiencia y calidad del servicio

LA APLICACIÓN DE LA LOGÍSTICA EN MÉXICO.

Primer Caso. Las Tiendas de Autoservicio del país manejaban toda la recepción de mercancía de cada proveedor en cada tienda, facturado a esa tienda, recibido y revisado personalmente por el jefe de área (Direct Store Delivery). Personal de cada empresa recogía en una segunda vuelta su número de folio para posteriormente llevar las facturas a revisión a las oficinas centrales.

La cadena pensaba que les reducía los costos porque no gastaban en transporte y las empresas proveedoras tardaban hasta 15 días en presentar las facturas a revisión. Pero, los proveedores incrementaban sus precios de venta en función de sus gastos de distribución y el jefe de área de cada tienda pasaba la mayor parte del día recibiendo proveedores (A veces hasta 50 en un día) en lugar de dedicarse a su labor importante, las ventas. Los proveedores enviaban un vehículo con cada embarque, pues sabían que les tardarían 4, 5 y hasta 8 hrs. en recibirlos. Cada vehículo del proveedor podía efectuar dos entregas máximo al día. La situación fomentaba la corrupción, el personal del proveedor pagaba por ser recibido primero y no perder tiempo.

Las cadenas propusieron cambiar la hora de recepción de los pedidos a la noche, de 10:00 PM a 5:00 AM. Los asaltos a transportes se incrementaron y en las tiendas requirieron doble personal, para recepción y para ventas, los problemas generados hicieron que se desechara el proyecto.

Cuando la cadena Wal Mart inició su innovador "Cruce de Anden" las cosas cambiaron. Hoy día en casi todas las cadenas de tiendas de autoservicio grandes, el departamento de compras recibe por correo electrónico los pedidos de cada una de las tiendas un día fijo a la semana, genera un pedido centralizado que es enviado al proveedor por e-mail al día siguiente, un Centro de distribución (Cedi's) asigna una cita para recibir el pedido centralizado, el proveedor entrega con una sola factura el total del pedido e identifica cada envase con una etiqueta indicando su destino final. Al entregar en el Cedi's el receptor del centro revisa que el pedido esté completo y le indica

al proveedor donde debe colocar cada envase. Cada tienda de la cadena tiene un lugar asignado en la bodega del Cedi's, cuando en esta área se junta mercancía suficiente para llenar un transporte, este se acerca, recibe un documento de embarque detallando todos los productos incluidos en el embarque, carga y se dirige a la tienda. La tienda recibe, si es pequeña, un solo embarque a la semana, o varios si es grande, pero ya van clasificados, revisados y facturados a la tienda por el Cedi's. Esto reduce considerablemente el tiempo que el Jefe de Piso dedica a esta labor, reduce los gastos de distribución (aunque el proveedor paga estos como porcentaje de sus ventas) y facilita el control de inventarios de la tienda. Tiene sus desventajas: El proveedor pequeño requiere mantener la fuerza de ventas para promover sus productos, especialmente si el volumen de venta de sus productos no es significativo para la tienda, pues al jefe del área no le resulta importante pedirlos, la labor del agente es convencerlo. Si no mantiene una fuerza de ventas visitando cada tienda el producto puede colocarse en un área inadecuada, oculto, sucio, en la bodega sin sacarlo, en fin, como no son productos significativos en volumen de ventas para el área el encargado pueden no pedirlo y no pasa nada. Para solucionar este problema se creó el Sistema Integral de Control Interno, programa tipo SAP (de la empresa alemana)

Estos nuevos sistemas integrales de control interno de las cadenas de tiendas, llevan inventarios en tiempo real de cada producto en existencia, deducciones instantáneas al facturar en cajas, colocación automática de órdenes de compra en puntos de reorden.

Se ofrece al proveedor, por una cuota mensual, acceso al sistema donde se pueden ver en tiempo real, las existencias y ventas de cada uno de sus productos, por unidad de venta (tienda), bajar los pedidos generados cada semana, confirmar los pagos programados, identificar las diferencias en facturación contra recibo en Cedi's, enviar aclaraciones al departamento de pagos, comunicarse con el comprador. En fin, casi como si el proveedor fuera parte de la empresa.

Desventajas: Toda información tiene un precio para quien lo puede pagar. ¿Cuanto vende la competencia, de que producto o que presentación es la de más venta?, resulta disponible al mejor postor.

Un problema que enfrentaban las cadenas era la falta de suministro, frecuentemente el proveedor surtía incompletos los pedidos colocados, por cualquier razón que fuera: retrasos en producción, falta de materia prima y ello representa para la tienda una falta de ventas. El cliente que busca un producto y no lo encuentra en su tienda habitual y lo desea, lo buscará en otra tienda cercana. La cadena corre entonces el riesgo de perderlo por comodidad o por precio o por servicio. Para evitar esta situación, las cadenas han implantado una multa por falta de producto, equivalente a la utilidad esperada por la venta. Eso obliga al proveedor a esforzarse en surtir o le descontarán más que su utilidad.

Las cadenas de tiendas de autoservicio se manejan con una visión de "arrendadora de espacios de venta"⁴. Cada metro cuadrado de área disponible en la tienda debe dejar X cantidad de dinero cada mes. Si el producto exhibido ahí no lo genera, es substituido por uno que si lo deje. Adicionalmente, si el producto está teniendo mucha demanda la tienda exige parte de esa utilidad adicional generada por el volumen. Un porcentaje adicional por crecimiento. Otro cargo por lugar de exposición, cabecera o a la altura de los ojos. Otro por publicidad, Otro por No demostradora, Otro por pronto pago o factoraje. Por que ellos son los más eficientes canales de distribución hoy día.

Segundo Caso: Una empresa transnacional de alimentos rápidos contrata todo el sistema de distribución de sus materias primas y empaques a una empresa logística. Esta mantiene contacto con todas las tiendas de la cadena semanalmente, recibe sus pedidos y solicitudes especiales, comunica a los proveedores seleccionados por el cliente las necesidades programadas para el mes. Recibe en sus Centros de Distribución localizados estratégicamente en las principales regiones del país, y entrega tres veces por semana a las tiendas. La empresa de alimentos cambia sus gastos fijos en personal calificado de compras, equipo, transporte, bodegas distribución, renta de bodegas, gastos fijos de luz, agua, IMSS, Infonavit y Nomina a gastos variables en función de las ventas.

Esta misma empresa contrata una compañía "Global de Soluciones" para estudiar como reducir los costos de sus proveedores, que puedan reflejarse en reducción de costos de sus insumos a la empresa. En los últimos meses esta empresa identificó que los proveedores compran 3.2 millones de cajas para surtir sus productos a los Centros de Distribución. Esta empresa solicitó informes sobre el tipo de caja, volúmenes consumidos, características, precios y proveedores. Realizó un estudio para uniformar las características posibles, ajustar la resistencia a la necesaria, dimensionar la caja a la cadena de distribución, por ejemplo, cajas muy pesadas o difíciles de manejar, y finalmente efectuó un concurso para consolidar la compra de corrugados. En esta licitación electrónica invita a 12 fabricantes de cajas a la primera etapa de solicitud de información, donde existen 70 especificaciones de cajas divididas en 7 lotes y 21 sub-lotes de 25 proveedores localizados a lo largo de la Republica. Se seleccionaron 8 fabricantes para participar en la licitación (Solicitud de Oferta), usando un Programa de Software especial que no permite la entrada de opiniones o influencias del personal.

Se logró una reducción de costos del 30 %, un 21 % por estrategia de abastecimiento y el 7 % restante por alineación y validación de especificaciones. Se alinearon los estándares gráficos y aprovechando la consolidación del área de compras para México y Centroamérica se rediseñan los envases para exportación a esa zona.

⁴ Ver Anexo Los resultados económicos de las Cadenas en México

Esta empresa de licitaciones, localizada en Nueva York, proporciona este servicio a otras empresas transnacionales localizadas en México, lo cual tiene las siguientes ventajas para sus oficinas centrales:

- 1) Solo son invitadas a participar proveedores seleccionados, a los cuales se les proporciona una clave de ingreso, cualquier otra empresa no puede participar.
- 2) Se puede invitar a proveedores de cualquier parte del mundo, sin limitaciones.
- 3) La decisión de compra, la selección del proveedor elegido se efectúa por medio de un sistema de software totalmente impersonal, basándose en precio, calidad, rapidez de entrega, condiciones de compra, etc. Los compradores no pueden intervenir en la decisión.
- 4) Toda la licitación se efectúa por Internet, no hay contacto personal.

Algo similar a lo que ocurre en las Tiendas de Autoservicio se empieza a manejar en las cadenas de restaurantes de comida rápida, las tiendas de cercanía, las tiendas departamentales y las cadenas de cines. Un "comisariato" les vende, como parte del contrato de franquicia, todos los productos que la unidad requiere para su operación y recibe de los proveedores los pedidos consolidados, de todos los proveedores, en una bodega. Con su flota de reparto distribuye a cada tienda en días específicos. Algunas cadenas están contratando este servicio logístico de control de inventarios, colocación de pedidos, reparto y control de calidad con empresas especializadas en logística que prometen reducir los costos de operación eficientándolos.

La distribución hacia Clientes directos de la empresa como, restaurantes, fabricantes de botanas, pan o tortillas, Departamentos de gobierno o empresas privadas normalmente se efectúa una vez a la semana o quincenalmente y se consolidan en la bodega del cliente. Pero para entregar en Misceláneas, Mercados sobre ruedas, Tianguis, o Centrales de Abasto se requieren de una gran flotilla de vehículos y un gran volumen de ventas por establecimiento que justifique los gastos incurridos.

El reto para pequeños, micro y medianos empresarios es "personalizar" sus servicios, escuchar a sus clientes y saber lo que necesitan para ser más competitivos y enfrentar a las grandes cadenas comerciales Santiago Macías Herrera, coordinador general de Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite).

Es un hecho que la importación de productos alimenticios resultado de la globalización está afectando seriamente la producción nacional, al aumentar la oferta y diversidad de productos que están diseñados para un cambiante estilo de vida. Por ello, las PYMEs deberán entregar al consumidor una experiencia personal gratificante con sus productos o servicios para poder competir con posibilidades con las grandes empresas. En el Capítulo IV estudiaremos el impacto de la globalización en el mercado mexicano.

CAPITULO IV

EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN

LA ECONOMÍA GLOBAL

El examen, bastante prosaico, de la inversión extranjera americana en Europa, nos descubre, dice J.J.Servan Scheiber, un universo económico que se hunde –el nuestro-, unas estructuras políticas y mentales –las nuestras- que ceden ante el empuje exterior, los prolegómenos de una bancarrota histórica, la nuestra.

Pensamos, naturalmente, en erigir murallas, en impedir la entrada del invasor. Pero toda medida “defensiva” trae consigo el peligro de agravar nuestra debilidad. ... es una guerra, pero no a base de acero, sino a golpes de imaginación creadora y de talento organizador.

Actuar ¿Cómo?, Luchar ¿Contra quien? Más que una falta de voluntad europea, hay que temer su imprecisión.¹

Las empresas se crean con la finalidad de obtener unos resultados (productos y servicios) que, si son aceptados por el entorno, se verán traducidos en unos resultados económicos.

El intercambio económico con el entorno se efectúa con la relación proveedor-cliente, y este intercambio termina con la transacción económica de la venta.

En los años setenta, muchas empresas funcionaban con sistemas y estructuras heredadas de la etapa de la post-guerra mundial donde la demanda sobrepasaba con creces a la oferta de productos; esta elevada demanda, sostenida, permitía cualquier posicionamiento a lo largo de la cadena de suministro y era válido para hacer negocio y obtener beneficios.

Estas empresas se organizaron con estructuras de integración vertical, piramidal y burocrática muy inflexible.

Sin embargo, el entorno cambia y estos cambios inducen otros en las concepciones empleadas por los sistemas productivos, que si son detectados e introducidos a tiempo mantienen en activo el sistema productivo. Los cambios en el entorno representan un desafío para las empresas y, el éxito o el fracaso, dependerá de adoptar las soluciones adecuadas en cada momento para hacer frente a dichos cambios.

Los mercados en la década de los setenta estaban sin saturar, y las empresas fabricaban lo que el mercado demandaba, siendo las ventas el elemento principal del éxito, por lo que los departamentos de mercadeo tenían preponderancia sobre los técnicos y productivos.

Para mantener las ventas en las décadas siguientes, los productos sufrieron cambios que llevaron consigo modificaciones tecnológicas y de procesos productivos. Con el mismo fin de incrementar las ventas, los departamentos de mercadeo se vieron en la necesidad de incrementar el número de productos; esta política chocó con las formas de concebir en esos momentos los sistemas

¹ El Desafío Americano J.J.Servan-Schreiber.1967 Plaza and Janés S.A. Prologo

productivos: grandes lotes con mínimos cambios y preparaciones. A raíz de estos contrastes surgieron los conflictos entre las áreas de mercadeo y productivas, y esta dificultad en las relaciones llevó consigo que a medida que los productos tenían una diferenciación mayor con la competencia para mantener la competitividad, los costos de producción eran mayores.

A comienzos del siglo XIX la primera revolución industrial, el cambio de los sistemas de producción manual al mecánico, y la segunda a principios del siglo XX cambiaron las tendencias. Hoy vivimos la tercera ola "La revolución de la Información". En este mundo actual, más interconectado, global y competitivo aquel que no tiene acceso a la información y a un alto nivel educativo quedará marginado y excluido.

Esta "Era del Conocimiento" entendida como un sistema que genera riqueza por la aplicación incesante de conocimientos científicos, tecnológicos y organizacionales al desarrollo productivo económico y social de naciones y empresas.

Mientras la segunda revolución industrial representó un paso de las economías locales a las nacionales, esta tercera revolución está transformando las economías nacionales a una supereconomía global. En esta era globalizada donde el aumento de los flujos comerciales y de capitales permite que las compañías puedan comprar y vender en cualquier parte del mundo y donde los proveedores que obtengan los costos más bajos desplazarán. Los mercados de los países industrializados están ya saturados y sus empresas multinacionales requieren nuevos mercados en crecimiento, de aquí la presión para abrir mercados en países subdesarrollados.

En este contexto, es trascendental crear valor basado en activos intangibles. Los activos tangibles, materiales, son parte del estado financiero de las empresas y pueden aumentar o disminuir por el uso. Los activos intangibles son invisibles, difíciles de cuantificar e imitar, no pueden contabilizarse y toman su tiempo en lograrse dentro de la empresa. Por ejemplo: el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la imagen de marca, la capacidad de innovación y el liderazgo. Estos no son propiedad de los accionistas de la empresa sino aportaciones de los empleados, por ello, es importante definir el tratamiento en el manejo, la generación y el uso de ese conocimiento.

En una economía convencional, a medida que aumenta la inversión en capital y materia prima tiende a disminuir la utilidad proporcional. En el caso de las "Economías del Conocimiento" ocurre lo contrario. Conforme aumenta la inversión en el conocimiento aumentan las ganancias.

Aquí es donde las PyME's tienen la oportunidad, no requieren grandes inversiones de capital sino saber generar los activos intangibles y administrar el conocimiento y la innovación.

En esta era encontramos que hay cada vez más cambios en las costumbres de los consumidores y surgen una serie de nuevas necesidades que obligan a que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos, por lo que ritmo de introducción de productos al mercado aumenta cada vez más.

El cambio de modelo, hace años la vida útil activa de los productos era de 10 a 15 años, ahora hay cambios hasta cada 8 a 10 semanas. Eso nos obliga al cambio dinámico, la reinversión de la empresa y el cambio en las líneas de producción. Conocer el mercado es lo más importante para el diseño de productos. Las grandes empresas transnacionales desean estandarizar a los consumidores. Las clases altas de todos los países se parecen más entre si que con otras clases en su país. Consumen productos de marca internacional y la moda es ahora la misma en Rusia, Paris o México. Pero el mayor consumo, aunque no la mayor utilidad, está en las clases populares y las PyME's son sus proveedores naturales.

Las empresas grandes en México representan apenas el 0.5 % del padrón empresarial pero producen el 60 % del PIB, mientras las PyME's con 90 % del padrón generan 40 % del PIB, 70 % del empleo y la capacitación de empleados primerizos. La productividad de las PyME's es 60 % menor que la de las grandes y la mayoría de estas pequeñas empresas (más del 50 %)² se encuentran en el sector de alimentos y bebidas.

Las 2000 compañías públicas mundiales más importantes tuvieron en 2005 10 % de aumento en ventas, 32 % en utilidades, 10 % en activos y 17 % en capitalización de mercado sobre 2004. Esto aun considerando el impacto que un Dólar fuerte tuvo sobre sus finanzas cuando la mitad de las empresas mencionadas están fuera de los EUA. Mientras, en la mayoría de los países, las Micro empresas luchan por sobrevivir.³

Cambios

A partir de estas situaciones los cambios que se han ido produciendo en el entorno han puesto de manifiesto que:

- El sistema tradicional de concebir las industrias como un solo sistema de simple intercambio que terminaba en la venta del producto era insuficiente para resolver los problemas que planteaba;
- Por otro lado, la aparición de innovaciones tecnológicas acompañadas de nuevos métodos organizativos y en los sistemas de la información y comunicación, pusieron de manifiesto las deficiencias del sistema tradicional.

Los cambios más significativos que se han producido en el entorno en los últimos años han sido:

- El rápido desarrollo de la microinformática y las telecomunicaciones
- La crisis de los recursos energéticos, que dispararon los tipos de interés del dinero, poniendo de manifiesto la importancia económica para las empresas del costo de mantenimiento de los inventarios, puesto que su financiación representa un excesivo costo que debe trasladarse a los productos

² Estadísticas INEGI 2004

³ Forbes Abril 2006 y Estrategias competitivas por Nicho de Mercado, Las Tiendas de Autoservicio, Anexo Las principales empresas publicas de alimentos en el mundo.

□ La globalización de la economía, que ha permitido que cualquier materia prima, producto o servicio, pueda ser comprado o vendido en cualquier país. Como consecuencia de esta globalización, la oferta de productos ha dado como resultado una saturación de la oferta en todos los mercados.

□ Si nos referimos a los mercados, a medida que la oferta ha permitido poner en ellos una gran variedad de productos de similares características, el cliente final ha tenido la posibilidad de poder elegir comparando entre ellos. La Competencia se agudiza.

Lo vemos claramente en el mercado automotriz. La ventaja competitiva que pudiera representar un año un cambio tecnológico como los frenos ABS, al año siguiente se ha incorporado a todos los modelos de todos los proveedores y ha dejado de ser una ventaja competitiva. Deben desarrollarse nuevas, constantemente, si se quiere mantener su mercado.

Esta selección le ha permitido al cliente final no solo ver la diferencia entre la forma, aspecto, prestaciones técnicas o precio, características asumidas en la compra, sino que ha descubierto características indefinidas, como el nivel de servicio, que hoy deciden una compra.

En la última década, dos factores han provocado profundos cambios en la estructura de la producción:

□ La globalización ha creado un sistema comercial que ha puesto un techo a los precios mundiales de los principales productos

□ La incorporación de la tecnología moderna permite elevados rendimientos unitarios minimizando el valor de la materia prima, aumentando el costo de la comercialización y el desplazamiento del mercado a las producciones tradicionales, barreras a la entrada y a la movilización.,

□ La globalización de la economía y modernización de la distribución crea turbulencia comercial y por lo tanto las empresas productoras de bienes necesitan adoptar estrategias creativas. En los países más avanzados está apareciendo una nueva era para los negocios pues se está produciendo una rápida evolución de la tecnología en la producción. El mercado también cambia rápido, aumenta la oferta y la diversidad de productos, el precio no es caro o barato sino adecuado a la calidad y servicio que demanda el cliente en sus compras en el establecimiento comercial. En casi todos los mercados, el progreso económico viene acompañado en gran medida de la creatividad. Los mercados ya no se liderean por tradición, por ventajas competitivas aparentes o por estructuras sociopolíticas, sino por el reconocimiento de los clientes hacia una marca que ofrece productos acordes con el estilo de vida y los hábitos de consumo.

Los cambios que el mercado ha sufrido han sido incorporados por las empresas y se han convertido en exigencias de los clientes, tanto internos como externos

Estas exigencias están enfocadas en cuatro factores principales que definen a cualquier producto:

- Calidad**; no solo del producto acabado con la ausencia de fallos a lo largo de su vida útil, sino en el caso de componentes que se incorporan al montaje de otros conjuntos más complejos, con la garantía de que no será necesario reproceso para garantizar su calidad final. Calidad de servicio, con su puntual y acertada atención al cliente.
- Costo**; adecuado al sector del mercado a que va destinado, conseguido a través de una gestión de proveedores adecuada y unos procesos de producción racionales y con productividades crecientes.
- Plazo**; acordes a las peticiones de los clientes, y siempre teniendo en cuenta que todo cliente que tiene que esperar más de una semana, es una pérdida potencial de ventas.
- Flexibilidad**; conseguida mediante una adecuación de la capacidad productiva a la demanda del mercado.

Todas estas exigencias se han transmitido a los proveedores a través de los departamentos de aprovisionamiento, consiguiendo de esta manera el cambio de gestión del sistema tradicional al de la nueva cultura empresarial.

TENDENCIAS

1. La tecnología se volverá más y más compleja y el mundo de los negocios también.
2. La competitividad aumentará con la súper globalización.
3. La instantaneidad, la exigencia de tener lo que quiero "aquí y ahora". Lo que genera la gran importancia de la logística.
4. Se requerirá agregar más valor a las cadenas de producción y distribución. (Que en México están desarticuladas).
5. Lo anterior requerirá innovación. Las PyME's si pueden competir ahí. No pueden avanzar en todos los frentes en forma desorganizada, hay que tener un enfoque, un modelo de negocios y procesos industriales confiable y eficiente. La unión de todos sus elementos es mediante la innovación.
6. Las PYME's tienen un papel estratégico con su acceso frecuentemente gratuito a infinitos acervos de información y capacidad de ensamblar tecnologías y materiales disponibles y transformarlos en algo novedoso y atractivo rápidamente.
7. Gran parte del problema de contaminación y transito en las grandes ciudades tiene que ver con el movimiento de bienes y personas a las áreas de consumo y trabajo. Las PyME's pueden rediseñar los modelos logísticos y de distribución para resolver problemas ahora comunes como:

en puertos muy congestionados, un barco grande transportando 300 o más contenedores tiene que esperar hasta una semana, para poder descargar.

8. Las Marcas. (Branding), refiriéndose al sello de la empresa que es capaz de mantener liderazgo a largo plazo, esta cambiando.

LA MARCA Tendencias.

Cada vez más el consumidor actual, no quiere productos genéricos, exige productos desarrollados especialmente para él, hechos a mano, naturales, que se relacionen con sus recuerdos y percepciones.

Las experiencias personales y la imagen de la compañía tienen más y más influencia, de tal manera, que las compañías tienen que ajustarse a esa imagen esperada.

Ya no se trata solamente de la calidad o el funcionamiento (que se espera igual al mejor de la categoría) sino de la sensación percibida por el cliente al comprar o usar o consumir el producto o servicio ofrecido.

Conforme el desarrollo tecnológico permite igualar rápidamente las características de los productos, los únicos puntos de diferenciación serán la marca y esa sensación personal percibida por el consumidor.

Las PYME's deben entonces entregar al consumidor una experiencia personal gratificante para poder competir con las grandes empresas. Por ejemplo, el crecimiento de las cafeterías con café de sabores o colores diferentes Starbucks que cuenta ya con 11,000 establecimientos en el mundo pero que empezó con una cafetería en Seattle, Wash.

El norteamericano promedio está expuesto a más de 500,000 comerciales en TV al año. Así que, las fuentes más importantes de información para esos consumidores hoy día, son los comentarios de amigos, familiares o colegas de confianza o de personajes a los que quieren emular. "La Publicidad de Boca en Boca". Pero cuidado: esta publicidad trabaja en ambas direcciones Positiva o Negativamente.

CARACTERISTICAS DE LAS PYME's PARA POSICIONARSE EN EL MERCADO

- 1) Flexibilidad de la organización
- 2) Toma de decisiones más sencilla
- 3) Habilidad de innovación en un corto plazo. Ingenio.
- 4) Capacidad organizativa. Es la experiencia adquirida a lo largo de su vida
 - 4.1. La experiencia, gran cantidad de conocimiento tácito difícil de copiar o transferir.
 - 4.2. La interacción entre los miembros del equipo es fundamental.

Si estas habilidades y este conocimiento son obtenidos, generados y aprovechados en forma eficiente se tendrá una ventaja competitiva.

- 5) Velocidad de reacción
- 6) Adaptabilidad a nuevas condiciones de mercado
- 7) Enfocarse a que los clientes identifiquen el valor agregado que se les ofrece.
- 8) Adecuación, Modificación y modernización de los productos que han terminado su vida útil.

POSIBILIDADES DE LAS PYME'S.

¿Cuándo una compañía es amenazada por la tecnología innovadora debe apresurarse a adquirirla o desarrollarla? No necesariamente. La respuesta organizacional a los cambios innovadores se modifica conforme la empresa envejece. Las empresas maduras tienden a ser mejores en innovación incremental (Desarrollar productos en base a sus conocimientos o experiencias o desde un portafolio de patentes). Conforme la empresa madura pierde mucha de su habilidad de responder directa y rápidamente a cambios e innovaciones radicales. Pues las compañías envejecidas deben valorar sus capacidades antes de reaccionar a desordenes en el mercado. Así ocurrió con las empresas ferroviarias en Estados Unidos de América las que quebraron al no reconocer que estaban en el negocio del transporte de mercancía no en el de ferrocarriles, hasta que modificando sus paradigmas se adaptaron a los nuevos tiempos.

Las firmas establecidas pueden ser excelentes para arrancar líneas de nuevos productos, extensiones de sus actuales y para vender en mercados desarrollados por otros. Son más eficientes en patentar productos o procesos, en aprovechar sus canales de distribución y las relaciones con el mercado que llevan productos rápidamente a las manos de los clientes. Pero factores tales como; burocracia, fallas internas de comunicación entre divisiones, envidias y celos profesionales, protección de territorios, atrofia del personal y asignaciones inflexibles de recursos, inhiben la rápida respuesta a innovaciones radicales.

Las grandes empresas normalmente esperan a que los nuevos desarrollos sean probados en el mercado antes de aplicarlos, pues pueden asociarse o comprar fácilmente empresas exitosas en esas nuevas aplicaciones ya funcionando. Las PYME's pueden aplicar con mayor rapidez y a menor costo a las innovaciones. Ejemplos. Royal Ahold, una gran cadena europea de supermercados, compró a la exitosa empresa de ventas por Internet PEAPOD Ing por la décima parte de lo que su competidor (The Webvan Group Inc.) invirtió en desarrollar ese mercado en 1996 \$ 1,200 millones de Euros)

LA GUERRA DE GUERRILLAS APLICADA A LA MERCADOTECNIA⁴.

En los negocios, la guerrilla posee un depósito de ventajas tácticas que le permite a la pequeña empresa prosperar en tierra de gigantes. El tamaño, por supuesto, es relativo. La compañía de automóviles más pequeña (American Motors en su tiempo) era mucho mayor que la empresa más grande de rasuradoras (Gillette); aun así, la American Motors estaba librando una lucha de guerrillas mientras que Gillette era el líder de su mercado y luchaba una lucha a la defensiva. Más importante que el tamaño propio es el de la competencia. La clave en una lucha de mercadotecnia está en ajustar las tácticas de la empresa en relación a la competencia y no a la propia compañía.

Los principios de Guerrilla aplicables son:

- 1- Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo. La organización de la guerrilla no cambia las matemáticas de la guerra de la mercadotecnia. El pez grande se come al chico. Hay que tratar de ser el pez grande en un pequeño estanque.
- 2- No importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder. La guerra de guerrillas no la ganan los gerentes de las grandes empresas, ya que en ellas existen una gran cantidad de empleados dando servicio a otros empleados en lugar de atender al cliente.
- 3- Estar preparado para retirarse apresuradamente ante un ataque. La compañía que se retira y no se envuelve en una batalla desgastante, puede regresar a luchar cuando las condiciones sean más apropiadas. Sus pocos recursos no deben desaprovecharse en una causa perdida. Aprovechar la flexibilidad de la PYME.
- 4- Hay que identificar a la competencia y hacer alianzas para fortalecerse. Dos hoteles en una ciudad pueden ser competidores pero si están en una isla del Caribe deben aliarse para competir contra otros hoteles en otras islas.

PRINCIPIOS GERENCIALES APLICADOS A LAS MICROEMPRESAS.

- 1.- Intercambio y Difusión global a los empleados de la tecnología aplicada.
- 2.- Medida de la productividad y rendimiento de los empleados a largo plazo. Recompensa personal por buenas prácticas y logros. Mantener el rumbo de la empresa en una sola dirección.
- 3.- Tener el coraje para efectuar destrucción creativa. Atacar nuestros productos y tácticas antes que la competencia lo haga.

⁴ Marketing Warfare Al Ries & Jack Trout. McGraw Hill Inc. Pag 99 1997 ISBN 0-07-052730-X

- 4.- Capacitación múltiple del personal. Rotación continúa para mejorar el conocimiento y la tecnología.
- 5.- Reconocimiento de la creatividad externa. Creer que somos los mejores del ramo inhibe la creatividad y la innovación. La interacción humana es el corazón del rendimiento en negocios.
- 6.- Respeto profundo a la importancia de las necesidades del cliente.
- 7.- Creación de la imagen de Marca. Diferenciarse de la competencia, ofrecer una ventaja competitiva.
- 8.- Publicidad Persuasiva. La función real de la publicidad no es cambiar lo que la gente piensa acerca de mi marca, lo cual es muy difícil de lograr, sino que "piensen en mi marca".
- 9.- Maximizar las utilidades
- 10.- La administración del conocimiento.
- 11.- Agregar valor. Formar parte de la cadena de valor, no de la cadena de suministro.

SI NO ATIENDO A MI CLIENTE ALGUIEN MAS LO HARA .

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APERTURA DE MERCADOS PARA LAS PyME'S

Ventajas:

- 1) Los productos diseñados para otros gustos y otros mercados pueden adaptarse al gusto mexicano por PyME's más fácilmente.
- 2) Las PyME's pueden hacer trajes a la medida del cliente.
- 3) Capacidad para desarrollo de talento e ideas innovadoras.
- 4) Pueden desarrollar capacidad de maquila y outsourcing para surtir pedidos por encargo.
- 5) Las grandes empresa y cadenas de tiendas de autoservicio deben ser concientes que un factor de reactivación del mercado interno es el consumo de productos hechos en México. Debemos evitar exportar nuestra mano de obra comprando productos de otros países.

Desventajas:

- 1) Los productos importados son más económicos por economía de escala
- 2) Tienen mejor empaque y presentación para competir a nivel mundial.
- 3) Diseños más atractivos en formas y colores
- 4) La Ruptura de las cadenas de valor nacionales no permite cumplir compromisos de entrega
- 5) Demanda mejores estándares de producción, empaque y distribución.
- 6) Se está perdiendo eficiencia para competir contra empresas de otros países, se pierden clientes.

- 7) La falta de capital y apoyos bancarios obliga a depender de los proveedores para financiamiento.
- 8) De poca capacidad económica y administrativa son entidades reactivas a su entorno.
- 9) Las PyME's casi se conforman con cumplir con la nomina y gastos.

Las PyME's que desean sobrevivir deben convertirse en empresas competitivas sustentables "IFA" (Inteligentes en la organización, Flexibles en la producción y Ágil en la comercialización) en la cadena de valor que consta de 5 escalones. Para convertir una Ventaja Competitiva Revelada (VCR) a Ventaja Competitiva Sustentable (VCS). No pueden depender de la Mano de Obra Barata ni del peso subvaluado. Hoy día tendrá que hacer frente a la competencia con una ventaja basada no solo en el mínimo costo, debe maximizar el valor agregado con precios diferenciales y eficiencia a los largo de la cadena de valor.

ESCALONES DE LA CADENA DE VALOR.

- ✓ INNOVACIÓN
- ✓ ABASTECIMIENTO
- ✓ MANUFACTURA
- ✓ LOGISTICA
- ✓ MERCADOTECNIA

Una definición típica, pero restringida, de Globalización del Fondo Monetario Internacional, menciona la creciente interdependencia de los países a nivel mundial, a través de la creciente variedad y volumen de las transacciones fronterizas de bienes y servicios, el libre flujo de capital internacional, y la más rápida distribución y difusión de la tecnología. Esta definición está más ajustada a la globalización económica pero la mayoría de los otros autores opinan que globalización está más relacionada al concepto de civilización con sus diversos aspectos: económico, político, cultural y tecnológico fuertemente interrelacionados

Así pues, la Globalización es vista en dos formas distintas por grupos con intereses opuestos. Dicen, los participantes del foro de Davos, que al final de cuantas ambas actitudes buscan el mismo fin, la mejoría de la situación de tres cuartas partes de la población mundial que se encuentran en estado de pobreza. Los países desarrollados la buscan con una visión económica realista, mientras los proponentes de la visión social lo ven desde un punto de vista utópico.

Los que apoyan la Globalización lo ven como económica y socialmente positiva, como un motor de comercio, que mejora el estándar de vida y la prosperidad de las naciones en desarrollo y brinda más

riqueza a los países de primer y tercer mundo. Esta visión clama que la prosperidad económica brinda prosperidad social.

Los Globalifobicos tienen una visión negativa económica, social y ecológica de la Globalización. La ven como el motor del corporativismo imperialista que pisotea los derechos humanos de las sociedades en desarrollo, clama brindar prosperidad sin embargo, es solamente saqueo y pillaje. Los efectos negativos incluyen la asimilación cultural vía imperialismo cultural, la exportación de deseos artificiales y la destrucción o inhibición de la ecología y cultura de la auténtica comunidad, local y global. Ver Anexos Pag. 107 a 154 La globalización, La distribución y la dependencia de México

El Siglo XXI ratificará la necesidad de una eficaz intervención gubernamental en la economía, no para sustituir al sector privado, sino para garantizar el correcto funcionamiento de los mercados, los que en su libre accionar omiten o posponen la atención a prioridades nacionales, provocando graves e injustos desequilibrios sociales.

En diversos foros escuchamos que los países asiáticos, en particular, el dragón rojo, roban cada vez más mercados a los productores nacionales no sabemos cuanto tiempo tendremos que escuchar este cuestionamiento, pero lo que es una realidad, es que empresas de otras latitudes compiten y revierten el problema. Aplican una formula muy sencilla: **I + D+ i, I** Investigación, **D** desarrollo e **i** innovación.

Investigación y desarrollo, ipero si mi empresa apenas puede pagar los salarios! La política de mejora de producción, no depende de maquinaria de punta sino de la capacidad del personal de planta, con sus conocimientos del producto y del proceso, de añadir valor a un bien. No se trata de enterrar los productos que han permitido subsistir y dar trabajo a las familias, sino de mejorarlos y, con ello asegurar nuestra permanencia⁵.

La Globalidad es un fenómeno irreversible; es necesario aprovechar sus ventajas y vencer sus deficiencias⁶

Cada vez es menos relevante para un país contar con abundantes recursos naturales, con materias primas y, aún, con mucha mano de obra. La ventaja estará cada vez más, del lado de quienes desarrollan la ciencia y tecnología. La posibilidad de los países en desarrollo para alcanzar el nivel de ciencia y tecnología necesario para ser muy competitivos en el mundo globalizado, está limitada por los niveles de inversión y educación disponibles. Esta diferencia entre países se reproduce entre distintos niveles sociales dentro del país, se han generado diferencias abismales entre los que saben y los que no, no se trata solo de analfabetismo cultural, ahora el analfabetismo tecnológico tiene más impacto.

⁵ Manufactura. 134 Agosto 2006 Pag. 2 Editorial

⁶ Lic. Carlos Sales Gutiérrez. Nafinsa. Sept. 1997 Conferencia e Información Recabada por el autor

¿Cuáles son **los paradigmas** de la globalización?

Político. La igualdad de oportunidades que reduzca las desigualdades entre ricos y pobres.

Financieros. Disponibilidad de capital de inversión y riesgo para microempresas, capacidad de administración financiera.

Tecnológico. Alianzas estratégicas, transferencias y desarrollo de tecnología.

Administrativos. Formación y administración de cadenas de producción y distribución internacional.

Educación. Mejorar los conocimientos y la preparación de los ejecutivos.

¿Qué tan cierto es este análisis? La mejor manera de entenderlo es estudiar la siguiente presentación comercial de una empresa dedicada a la asistencia a empresas multinacionales en el rubro de alimentación.

ESTUDIOS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO LATINOAMERICANO.

Análisis de los Estudios de Mercado efectuados por los competidores norteamericanos para penetrar en el mercado mexicano y latinoamericano. Presentación de la empresa⁷ "InfoAmericas": También ver Anexos. Páginas 107 - 154 "la distribución alimentaria en Europa, EUA y Canadá, la globalización y la dependencia alimentaria de México

En 1990 comenzó un masivo proceso de consolidación en la industria del menudeo de alimentos y la compra de cientos de marcas locales de alimentos y bebidas por las empresas multinacionales. Por más de una década InfoAmericas ha aconsejado a sus clientes en todas las áreas de la cadena de suministro de alimentos y bebidas, agro alimentos y tecnología de proceso de alimentos y bebidas, incluyendo empaquetado, distribución y menudeo. El estudio para América latina está basado en los siguientes puntos:

Desafíos.

En el mercado actual, las exportaciones de empresas internacionales aún enfrentan barreras protectoras sobre la mitad de la región.

- La falta de integración regional evita a los grandes productores de alimentos la necesaria economía de escala en todas menos cuatro o cinco economías de la región.
- Los exportadores agrícolas de alimentos enfrentan una formidable competencia en el cono sur donde grandes y mecanizadas granjas operan con eficiencia impresionante.
- La volatilidad de las monedas dificultan la exportación sostenida de alimentos con valor añadido a la mayoría de la región.

⁷ Food and Beverage Industry Practice, "InfoAmericas" De Coral Gables, FL USA foodbev@infoamericas.com

- El relativamente pequeño segmento de clase media (8 a 20 % del mercado) limita que alimentos y bebidas pueden realísticamente ser importados a los Mercados Latino Americanos.
- Con todo y la semejanza del lenguaje e historia, las preferencias en comida varía de país a país, limitando el tamaño de las ventas de alimentos procesados a nivel regional.

Oportunidades

- La compra de la industria del menudeo en las mayores ciudades de Latino América por empresas extranjeras, ha abierto la puerta para muchos proveedores globales de alimentos. El crecimiento de Wal Mart y otras cadenas multinacionales en ciudades secundarias continuará simplificando el proceso de exportación para estas empresas globales que de otra manera no intentarían penetrar en el mercado.
- Democratización madurando, urbanización creciente, hogares con doble ingreso explica por que los Latino Americanos continúan abandonando la tradición de comidas preparadas en casa por comida rápida y alimentos preparados de conveniencia. Esta tendencia se espera acelere durante la próxima década.
- Conforme los mercados se abren a la globalización, las multinacionales encontraran nuevas oportunidades para desplazar o comprar marcas locales que no podrán competir con empresas globales en presupuestos de mercadeo o eficiencia operativa.
- Los eficientes granjeros del Cono Sur continuaran expandiendo su producción y dependiendo de tecnología importada para permanecer competitivos.
- América Central (incluyendo México) y el Caribe importan una cantidad relativamente alta de sus necesidades alimenticias y su impresionante crecimiento de riqueza por cabeza en años recientes pronostica mayores incrementos en las importaciones de alimentos importados.
- Conforme las economías Latinoamericanas se esfuerzan por recuperarse, el impresionante crecimiento de la población hispánica en EUA y su poder de compra en la última década representa una oportunidad real para productores de alimentos hispanos basados en EUA y latinoamericanos. Ver Anexo Mercado Alimentos étnicos

Caso: La Secretaria de Comercio de un gobierno, buscaba crear diez perfiles de mercados para sus exportadores. Los perfiles fueron colocados en la red para su fácil acceso a los exportadores registrados.

Alcances y Objetivos

- Diez perfiles de mercados cubriendo seis países y ocho industrias.
- Evaluación de tamaño del mercado, demanda por segmento, canales de distribución y el ambiente competitivo.
- Identificación de las oportunidades de nichos de mercado y consejos sobre la entrada al mercado.

- Desarrollar una lista de contactos principales para exportadores.

Caso: El cliente, una empresa americana de mercadeo y proceso de salsas picantes y jalapeño, decide comprar un procesador de chiles en México buscando su integración vertical, en lugar de depender de proveedores externos. Necesitan asistencia para seleccionar al mejor objeto de adquisición.

Alcances y Objetivos.

- Identificar, evaluar y seleccionar al mejor socio proveedor.
- Aconsejar al cliente como negociar para la adquisición de la empresa objetivo

Metodología.

- Identificar todos los procesadores de jalapeño y salsas picantes en México
- Crear una matriz de criterios basada en el socio ideal para el cliente.
- Una lista de 100 compañías se filtró y se seleccionaron las 18 mejores alternativas, que se entrevistaron.
- De las 18 originales, se visitaron diez y se formo su perfil.
- Cinco socios potenciales fueron seleccionados por el cliente.
- Se inicio la negociación con dos de ellas y se alcanzó un acuerdo con una.

Caso: Una organización productora y distribuidora de trigo de EUA desea exportarlo a México

Alcances y Objetivos

- Determinar el camino óptimo para el transporte de trigo desde múltiples puntos de origen a múltiples puntos de molienda en México.
- Conocer como la competencia esta ganando y como los podemos desplazar.

Metodología:

- Entrevistar a todos los molinos de trigo importantes de México para entender como prefieren comprar el trigo.
- Estudiar la optimización de las rutas en conjunto con especialistas en consultaría de transporte y logística.
- Recomendar cambios estratégicos en la forma como se promueve el trigo americano en México.
- Pronósticos y tendencias de mercado para el trigo de EUA en México.

IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MERCADO MEXICANO

Todos los días escuchamos opiniones sobre como nos afecta la globalización a las empresas locales. Algunos tememos la competencia internacional, otros enfrentamos falta de capital, y otros, falta de conocimientos sobre como participar en el ámbito internacional y sobrevivir. Finalmente lo que se requiere es una buena práctica comercial sin importar la competencia, lo que importa es como conducimos nuestro negocio.

Muchos fabricantes mexicanos conocen los beneficios de volverse "esbeltos". Eliminar desperdicios, recortar inventarios, mejorar la calidad, incrementar la eficacia del activo humano, Establecer una cultura de mejoras continuas apoyando iniciativas esbeltas que ayuden a la empresa a crecer, innovar y mantener satisfechos a los clientes.

Los elementos que se consideran necesarios para el éxito son:

- Interés Mantener constantemente en nuestra mente las necesidades de los clientes, no solo cuando tengo el tiempo o el personal para lograrlo. "Siempre". "Si Usted no atiende a su cliente alguien mas lo hará".

- Ritmo. Es igualar la producción a la demanda real de la clientela, lo cual no es tan fácil como parece. La demanda real no es lo mismo que su capacidad de producción. Significa proveer exactamente lo que sus consumidores requieren cuando lo necesitan, nada más ni nada menos. Para hacerle frente a este desafío puede darle forma a la demanda pero no la puede hacer aparecer por arte de magia. Producir más de lo necesario creará un inventario excesivo que puede reducir su liquidez y evitar que reaccione si cambian las necesidades de otros productos. Producir menos crea una clientela infeliz cuya lealtad perderá rápidamente y que buscara un proveedor que le satisfaga.

- Seriedad. Es la actitud suya ante el cliente, no son los productos. Si sus compradores saben que cuentan con usted para satisfacer sus necesidades a tiempo, con productos de calidad, sin problemas de reproceso, etc. le serán fieles y dado el gran impacto, en estos días, de la información de boca a boca le recomendarán.

- Responsabilidad. Es para todos los que están en la apuesta de hacer más con menos e incrementar los recursos corporativos. Los clientes también son parte de esa cadena de valor y sus intereses deberán ser considerados como parte interna de la empresa.

- Pertinencia. Tal vez el elemento más importante, es la práctica de estar en la disposición y adaptarse a las necesidades claras del cliente con el valor de la innovación. Como podemos ser pertinentes con los requerimientos de los clientes en el presente y en el futuro. Si no quiere o no puede adaptarse, pronto se volverá impertinente, pero si escucha a sus consumidores y aprende de ellos, para así crear nuevos productos, presentaciones, servicios y soluciones que sean realmente pertinentes a las necesidades cambiantes, asegurará una relación continua y de largo plazo.

El proceso de innovación no debe limitarse al "Know how" (Tecnología), debe apoyarse en el "Know who" (El que aplica). "Know how" es la habilidad de resolver problemas eficientemente basado primordialmente en conocimiento acumulado internamente, experiencia y capacidad. "Know who" es la habilidad de adquirir, transformar y aplicar ese conocimiento en nuevos contextos para que ocurra innovación. Es la transformación de los resultados en procesos

prácticos para explotación global de las innovaciones y el desarrollo sistemático de redes de trabajo.

Con dolor, la industria mexicana ha comprobado que ganar la guerra de precios no siempre es rentable: reducir drásticamente el monto que el usuario paga por su producto para capturar más clientes y depender de un alto volumen de ventas, deja de ser atractivo ante los bajos márgenes de utilidad. En este punto, las empresas deben diseñar productos innovadores que ofrezcan valores agregados y que estén dirigidos a nichos específicos de mercado. Precisamente, la innovación parte de identificar oportunidades y solucionar necesidades, para introducir nuevos productos o versiones mejoradas de estos

DINÁMICA DEL MERCADO OBJETIVO⁸

El mercado ha cambiado, si hace 30 años la venta de alimentos en México se canalizaba principalmente a través de tiendas, misceláneas y mercados de colonia, hoy día se prefiere comprar muchos productos en TAS (Tiendas de Autoservicio). La tienda de autoservicio esta concentrando, cada vez más, todas las áreas de productos requeridos por la clientela. Originalmente vendía telas y ropa terminada fabricada o distribuida por el dueño (Casos Aurrera, Comercial Mexicana, Chedraui o Gigante en México) con el tiempo introdujeron algunos alimentos y se integraron. Actualmente cuentan con servicio de panadería, carnicería, pescadería, salchichonería, tortillería, alimentos frescos y procesados, cafetería, restaurante, área de comida rápida, abarrotes, vinos y licores, bancos, zapatería, mueblería, artículos deportivos, farmacia, artículos de belleza, artículos para el hogar, papelería, librería, en fin, prueban todas las opciones de atracción de los consumidores y se quedan con las más rentables. Su gran poder de compra, les da un gran poder negociador que les permite ofrecer precios más económicos a los consumidores y, aun así, tener un alto porcentaje de utilidades.

El grueso de los consumidores que prefieren este tipo de establecimientos son familias con automóvil, Clases A-, B+ y C donde ambos esposos trabajan y tienen poco tiempo para las compras y adquieren sus necesidades semanal o mensualmente. Personas solas o de bajos ingresos, esposas o empleados que se quedan en casa preparando la comida del día, prefieren los establecimientos cercanos a su hogar: tiendas, misceláneas, panaderías, tortillerías, etc. lo que ha permitido su supervivencia.

La relación vendedor-cliente ha cambiado gracias a la presencia de las TAS, si antes en los tianguis y mercados no permitían a "la marchante" escoger la mercancía y servían lo que querían, ahora cambió el poder del vendedor al comprador lo que ha generado una reducción de precios y consecuentemente de las utilidades de este micro-negocio.

⁸ Investigación del autor.

El mercado de alimentos y bebidas en México es del orden de \$ 361,905.955 millones de pesos⁹. Las tiendas de autoservicio reportan ventas de alimentos del orden del 50 % de sus ventas totales (Comercial Mexicana informa 62 %)¹⁰ de tal manera que los volúmenes de venta de alimentos por cadena serán estimados en esta base.

Las cadenas se dirigen ahora a construir tiendas en ciudades medianas del país, mientras que sus unidades de mayoreo, Costco, Sam's, City Club se enfocan a atender las necesidades de hoteles, restaurantes, escuelas y pequeños comercios, un mercado valuado en 2004 en 17,000 millones de dólares¹¹ Wal Mart, con cobertura en 130 ciudades del país, reporta¹², haber localizado 180 municipios, 371 ciudades en el país con un nivel de poder adquisitivo suficiente para justificar la construcción de una tienda de la cadena, 232 ciudades de estas están ya en la mira de la empresa.

Sin embargo, existe un mercado creciente de ventas al menudeo en tianguis y mercados sobre ruedas que compite muy eficientemente, con las TAS. Pequeños productores de alimentos procesados, productos de limpieza, artesanías, mercancía pirata, y minoristas de productos agrícolas y cárnicos tienen su canal de distribución en un puesto en uno de estos mercados, a donde canalizan la totalidad de su producción. Familias enteras dedicadas a producir, por ejemplo mole o tacos, unos miembros en casa fabricándolo, otros distribuyéndolo todos los días al puesto en donde un tercero lo vende, generando utilidad suficiente para mantener a toda la familia.

Las misceláneas, que ante el asedio de las TAS se habían concentrado en la venta de botanas, dulces, panadería empacada, refrescos y cerveza empiezan a enfrentar la ofensiva de cadenas de tiendas de cercanía, Las OXXO, Extra y 7eleven, que son en realidad canales de distribución de los fabricantes para aumentar su margen de utilidades contra las Tiendas de Autoservicio. Oxxo de la compañía FEMSA (Coca Cola y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) y Extra de Grupo Modelo. Para hacer más rentables las unidades, estas cadenas están solicitando productos alimenticios preempacados para consumo inmediato por personal de oficinas, vendedores, taxistas que buscan productos económicos y rápidos, compitiendo a su vez de frente con los restaurantes de comida rápida tipo McDonalds, Pizza Hut o KFC.

A su vez, las pequeñas cocinas y restaurantes familiares ofrecen comidas corridas a menor precio que una hamburguesa, una pizza o un pollo rostizado pero con dudosa limpieza y control de calidad. Tal vez, el sabor de una hamburguesa de marca no sea tan agradable como el cliente quisiera, pero la garantía de limpieza y calidad, y la seguridad que no se enfermará, es una poderosa razón para preferirla sobre otras alternativas. Adicionalmente los establecimientos de cadena son más limpios, la mayor parte de las veces con estacionamiento, baños limpios, mesas

⁹ Fuente INEGI 2006, Cuadro 1.7 Valor agregado bruto total y del sector alimentarios

¹⁰ Fuente: Pagina web de Comerci, Nov 2006

¹¹ Fuente: Raúl Anguiano IXE Banco Periodico Reforma 02/03/04

¹² Pagina Web de Wal Mart 2007.

limpias, rapidez en la atención, los productos se surten empacados, en fin, proyectan una imagen más moderna y de status.

Sin embargo, en los países desarrollados los días de las tiendas basadas en la necesidad ya pasaron; hay un nuevo mercado que debe atenderse. Este tipo de cliente es experimentado, inteligente, viajero y en búsqueda de una experiencia con calidad y sentido. Las compañías que entiendan eso y sirvan los valores emergentes de sus clientes son los que crecerán y prosperarán allá y seguramente aquí.

Hay varios factores que afectan el actual cambio de consumismo a co-autoría. El Internet que permite a los clientes efectuar compras rápida y eficientemente está reduciendo la necesidad de ambientes de venta físicos con atención personal. Cuando compramos en línea, la cantidad de experiencias de compra disponibles es impresionante, y el momento más satisfactorio de ellas ya no es al efectuar la compra sino de las experiencias que ocurren en torno a esta. Los indicadores que marcan esta tendencia no pueden ser ignorados, Por ejemplo: Miles de millones de sitios en la Web, la asistencia a los museos nunca había sido tan grande. Las ganancias de los Spas excedieron en EUA a los de los parques de diversiones por 12,000 millones de dólares en 2003. Y los viajes de paseo de habitantes de países desarrollados a mercados emergentes están en apogeo.

Este cambio ha sido atribuido al cambio de gustos, y, este autor diría, a nuestro deseo por experiencias auténticas, sin barniz. La gente se esta definiendo a si misma como vivencial, más que mecánicos individuos de la era industrial. Como evidencia de este deseo de los consumidores por mayor introspección y reflexión, vemos la explosión de actividades como la Yoga.

¿Qué es lo que le da sentido a una experiencia en el menudeo o en otros ambientes públicos? Es tan importante concentrarse en el contexto en el cual se usa el producto como en el producto mismo. En otras palabras el contexto sostiene al contenido y no al revés. Una vez que envolvemos en un contexto relevante y con sentido cualquier producto, elevamos la conveniencia de ese producto, especialmente cuando el contexto está basado en experiencia y valores emergentes

DEL CRECIMIENTO ESPERADO EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

Las perspectivas de un incremento de 3.8 % en el volumen de ventas iguales en tiendas de autoservicio están en riesgo ante la posibilidad de que el crecimiento de la economía sea inferior a 4 % y que el aumento de la inflación supere de forma substancial el 3.4 % planeado originalmente por el gobierno federal. Para 1998 los ajustes presupuestales decididos por el ejecutivo federal ante el continuo desplome de los precios internacionales del Petróleo afectó el pronostico de 150 mil millones de pesos de ventas (un 7 % arriba de los resultados de 1997) dados los efectos que el ajuste trajo en incrementos de precios, reducción de la capacidad de compra y disminución en la demanda interna.

Sin embargo, las cadenas en el país registradas ante ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) en 2006 son ya 35 de autoservicio, 16 departamentales y 37 especializadas que representan 11,100 establecimientos creciendo entre 6 y 10 % anualmente en los últimos años y con ventas totales estimadas de 370,000 millones pesos.

DEL IMPACTO DE LA CRISIS ASIÁTICA EN EL MERCADO.

La crisis en los mercados asiáticos aparentemente no tiene relación con nuestro mercado, sin embargo, las devaluaciones de las monedas asiáticas, permite que sus productos agrícolas sean más competitivos en el mercado internacional. Algunos chiles secos están llegando a mejores precios desde Pakistán, China y Corea a EU y México, los precios se estabilizan y las exportaciones agrícolas mexicanas resultan afectadas.

El problema de la globalización está muy relacionado con las marcas y el posicionamiento. Las grandes marcas internacionales estudian continuamente los cambios de gustos, estilos y necesidades de los consumidores en cada país y modifican sus productos y sus campañas de publicidad, sus canales de distribución, para capturar mayores porciones de los mercados.

Un fuerte desafío para las PYMEs nacionales que deberán adoptar soluciones adecuadas adaptadas a los cambios en el entorno.

CAPITULO V

EL PROBLEMA DEL POSICIONAMIENTO¹ Y LA MARCA.

La empresa que quiere vender deberá establecerse, posicionarse en la mente del cliente. Tal posicionamiento debe tomar en cuenta no solo las debilidades y fortalezas de la compañía, también debe considerar los de su competencia. Existen demasiadas compañías, demasiados productos, demasiados anuncios, demasiado ruido en el mercado. La mejor manera de penetrar en la mente de una persona es ser el primero en impactarla, si eso no es posible, debemos buscar un medio para fijar su posición frente a los existentes. Para desenvolverse en la sociedad moderna sobre-comunicada, la gente ha aprendido a clasificar los productos por escalas mentales. El poder del nombre de la empresa o del producto tiene un potencial enorme en esa sociedad y debe aprovecharse, si tiene ese atractivo a su mente.

Metodología para el posicionamiento.

- ¿Qué posición ocupa la empresa en la mente del consumidor?
- ¿Qué sector de mercado nos interesa?
- ¿Cómo llegar a él?
- ¿Qué posición ocupan las empresas competidoras en la mente del mismo consumidor? ¿Quién es el líder del mercado?
- ¿Cuánto costará el posicionarme? ¿Tengo la capacidad de resistir una guerra publicitaria?

Una vez determinados los objetivos de la empresa a este respecto deberemos diseñar una campaña de publicidad dirigida a los clientes potenciales en el sector de mercado escogido, no necesariamente Radio o Televisión, puede ser revistas especializadas, telemarketing, visitas personales o las nuevas tecnologías de Internet y sus ventajas.²

Las compañías PYME's nacionales de la industria alimenticia³, por ejemplo, tienen como característica el que una gran mayoría de ellas no llega a vender masivamente al público, sus clientes son pocos y localizados o fácilmente localizables. Aparte de la estrategia de mercadeo de Guerra de Guerrillas mencionada en Capítulo IV, la "nueva" herramienta denominada *Mercadotecnia Estratégica Dirigida*, resulta adecuada a la mayoría de estas empresas. En ella se combinan una serie de métodos de venta que tienen por objeto influir en la toma de decisiones del comprador, incrementar las ventas, retener clientes activos y captar prospectos usando sistemas de envío, telemarketing, faxmarketing, visitas del vendedor, correo electrónico, Internet y muestreo en punto de venta, en una forma organizada que nos garantice continuidad para crear en la mente del comprador un recuerdo permanente de la empresa y sus productos.

¹ Positioning: The battle for your mind. .AlRies & Jack Trout. McGraw Hill, 2th Edition, 1986

² Ver Mercado virtual Anexo

³ Opinión del autor

Como soporte básico de este proyecto se requiere obtener una serie de datos de Análisis del mercado, Perfil y Percepción del comprador y utilizando los Modelos de Toma de decisiones y de Posicionamiento, fijar los objetivos de ventas de la empresa a cada cliente y prospecto usando la mercadotecnia dirigida para cada tipo de cliente (activo, inactivo y prospecto), Manejo y planeación de las llamadas guiones, medición de resultados de todas y cada una de estas herramientas de venta y de los individuos que las están aplicando contra los objetivos fijados.

EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA. La importancia de una marca

La posición estratégica es la diferencia entre un cliente que compra y uno que ni siquiera recuerda nuestra marca.

El reto de toda empresa que ofrece un producto o un servicio es lograr que los consumidores identifiquen claramente ese producto o servicio y, lo prefieran frente a la competencia. El elemento clave para lograrlo es la Marca, la imagen que reúne conceptos como: calidad, precio, duración, consistencia, distribución, antigüedad, confiabilidad, etc.

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier combinación de ellos que tenga como fin identificar bienes o servicios y, diferenciarlos de los competidores. Es lo que hace especial a un producto o servicio y que puede darle una ventaja competitiva.

El objeto de la mercadotecnia es lograr que la gente en lugar de adquirir bienes tangibles, adquiera intangibles, a través de una marca. Usando la necesidad de pertenecer, la posición social, la seguridad, la vanidad, en resumen, los sentimientos humanos logran que una persona compre algo que no necesita o aun si lo necesita, a un alto precio y sin importar las características como calidad, duración, garantía o servicio, sino únicamente lo que la marca inspira en los consumidores en términos de distinción o exclusividad. Utilizar marcas nos da la sensación de pertenecer a un selecto grupo de personas, e incluso, nos hace sentir superiores, debido a que gran parte de nuestra relación con el dinero se da a nivel emocional y por lo tanto, irracional.

Una marca, para mantenerse aceptada en el mercado moderno requiere estar respaldada por un buen producto, un producto de calidad y por una investigación de las costumbres, hábitos de consumo y necesidades específicas de cada región o tipo de consumidor. Sin embargo, la globalización está orillando a las empresas a generar marcas con aceptación internacional, que cumplan con estos requisitos en todos los países donde se promueva.

La marca más adecuada se determina haciendo un estudio interno del consumidor ¿Qué espacio ocupa esa marca en la mente del consumidor? ¿Qué beneficios o puntos de diferenciación tiene con otras marcas de productos similares? ¿Qué tipo de publicidad y promociones son requeridos? ¿Cómo adaptar la campaña publicitaria al mercado específico que nos interesa?, ¿Qué punto de

venta es el más adecuado al producto y al sector de mercado que deseamos?, ¿Cómo distribuir el producto para tenerlo al alcance inmediato del consumidor? Toda esa estrategia que pretende lograr que la marca perdure en el recuerdo del consumidor, para lograr su lealtad, es denominada Posicionamiento.

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA CREAR UNA MARCA.⁴

La publicidad es "la forma en que nos comunicamos con los clientes y los mantenemos informados, actualizados sobre la situación de nuestras marcas, de acuerdo con las exigencias del consumidor". Otra forma de publicidad apela a los sentimientos del consumidor, por ejemplo, donando parte de la utilidad de venta a obras de asistencia social. Danone "Construyamos un sueño" o McDonalds "Casa para familiares de enfermos terminales" son dos ejemplos.

El desarrollo de una buena marca es un arte más que una ciencia y no se logra crear una marca exitosa por casualidad.

1. El nombre de la marca debe sugerir algo sobre los beneficios o el uso del producto o servicio.
2. Debe ser fácil de pronunciar, deletrear y recordar.
3. Debe ser lo suficientemente versátil para que se aplique a los productos que se agreguen a la línea.
4. Debe ser adaptable a cualquier medio publicitario.
5. Debe sonar atractivo.
6. Debe pronunciarse de una sola manera.

Las ventajas más sobresalientes de una marca bien posicionada son:

Para el Consumidor.

1. Las marcas bien posicionadas se identifican con facilidad, lo que favorece la compra.
2. La marca protege a los consumidores asegurándoles una calidad consistente.
3. Una marca establecida asegura, también, que los consumidores adquieren una calidad comparable, no importa donde adquirieron el producto o servicio.
4. Las marcas proporcionan satisfacción psicológica adicional, que no se consigue de ninguna otra manera. Ej. Mercedes Benz o Mont Blanc o Pierre Cardan.
5. Con productos de marca existe la tendencia a recibir mejoramiento de la calidad en el curso de los años. La competencia obliga a esta mejora, puesto que los dueños de la marca modifican constantemente sus productos para asegurarse una mejor posición.
6. Las marcas fuertemente posicionadas generan utilidades muy importantes que a su vez permiten actualizaciones tecnológicas continuas.

⁴ Positioning: The battle for your mind. .AlRies & Jack Trout. McGraw Hill, 2th Edition, 1986

7. La curva de aprendizaje mejora constantemente la presentación, calidad, costo y manejo de los productos.

Para la empresa.

Una marca ayuda a diferenciar los productos confiriéndoles algo distintivo, para darlo a conocer y promoverlo. La imagen de una compañía con frecuencia se construye alrededor de su marca conocida, que, por si sola, vende los productos a los consumidores y estimula las ventas de una manera más eficiente.

La promoción de una marca en particular permite que los especialistas controlen el mercado o aumenten su participación en el mismo.

Una marca ayuda a su propietario a estimular ventas reiteradas y desarrollar una lealtad a la marca.

La lealtad a la marca genera una menor competencia de precios, porque la misma marca crea la diferenciación entre productos similares o competitivos. Cuando se ha creado lealtad a una marca, los consumidores están dispuestos a pagar un diferencial de precio sin reticencia.

Una marca ayuda a especialistas en mercadotecnia y publicidad a ampliar su línea de productos. La calidad asociada a una marca prestigiada ya establecida se atribuirá a nuevos productos comercializados bajo la misma.

Reduce los tiempos de introducción de nuevos productos bajo a misma marca y acelera la aceptación de los clientes. Por ejemplo: El caso de La Costeña al introducir su línea de Frijoles enlatados solo requirió dos meses para capturar el 35 % del mercado nacional, desplazando a La Sierra, líder en esos productos durante años.

Al igual que Narciso, el enamorado de su imagen en el espejo de la mitología griega, todos los días nos contemplamos en el espejo publicitario occidental, atrapados en la imagen que refleja, la cual es divertida, amable, novedosa, útil y "verdadera". Es el mundo de las marcas, las imágenes, la seducción y la moda que condicionan y construyen nuestra vida.

La publicidad masiva es el signo de la época. Procter y Gamble, Phillip Morris, General Motors y Coca Cola gastan cada una en exceso de dos mil millones de dólares anuales en publicidad solo en Estados Unidos de América. Estas fabulosas inversiones generan una influencia enorme en los consumidores. Sin razonarlo, el coche que usamos, la ropa que vestimos, los muebles que tenemos, los alimentos que consumimos, las ideologías que aceptamos, los libros que leemos, los viajes que realizamos e incluso nuestras frustraciones, necesidades, fantasías, conducta y actitudes, tienen que ver de alguna manera, en la mayoría de las personas, con modas y marcas. Como en ninguna otra época, vivimos inmersos en una sociedad de consumo, siendo éste último uno de los pilares del mercado global. En el mundo occidental, los hábitos de compra son el área de comportamiento humano más investigada, y en el que se invierten cientos de millones de

dólares anualmente. Y una vez actualizado el conocimiento sobre esos hábitos, se usan las más avanzadas técnicas sociológicas, publicitarias y estadísticas para crear máquinas, objetos, alimentos, medicinas, modas, tecnologías, instrumentos financieros "sobre diseño", que son vendidos como "productos", monitoreando siempre, cuidadosamente, sus impactos comerciales y sociales (todos tienen nombres, eslóganes y marcas con elevado contenido simbólico). Complejos sistemas informáticos correlacionan a escala mundial la "nueva" información en cientos de modos para proporcionar una visión acerca de por qué, cómo y que tipo de personas compran y consumen diversos productos y marcas y como modificar estos o la publicidad para llegar a más personas, más consumidores.

En los esfuerzos de las empresas mundiales para explotar la era de la globalización y lograr su expansión territorial y cultural, las marcas cumplen no solo el papel de distinguir un producto entre los demás, sino que son portadoras de la visión de un mundo cada vez más estandarizado. Por ello, la adopción de una marca en estos tiempos debe involucrar una visión internacional que permita su empleo incondicional en múltiples mercados. La costumbre en el mercado internacional ha sido siempre que las técnicas deben acomodarse a cada país, que la publicidad debe producirse localmente y diseñarse en forma atractiva para el público doméstico, pero las compañías han encontrado formas de triunfar con una publicidad uniforme o apenas ligeramente modificada (marketing transferible)

Los elementos de este marketing transferible permiten a los competidores existentes levantar o reducir la barrera de entrada a otros países, e incluso valerse del marketing global para imponer altas barreras en casi todos los mercados, como Coca Cola.

Que tenga éxito una marca global depende en parte de la aceptación o el prestigio de su país de origen, del significado de su nombre y de la facilidad de pronunciarlo. Se cambia el nombre de la empresa para globalizarla. La cooperativa de productos lácteos, Mejereselskabet Denmark, de Dinamarca, segunda en importancia en Europa, cambio de nombre al fin de los 80's por MD Foods, substituyó los colores rojo y blanco de los envases (de la bandera danesa) por verde y amarillo para recalcar el alcance internacional de la empresa.

TIPOS DE POSICIONAMIENTO

¿Se diseña el producto o servicio para atacar el mercado objetivo o se busca el mercado adecuado para el producto o servicio que se tiene? Si es el primer modelo, una vez que se define el mercado objetivo, a quien se quiere vender, si es un mercado directo, de influencia, a futuro o indirecto. Entonces, se desarrolla el producto que más apele al mercado definido, cuales son las características que solicita ese mercado, que atributos debe tener para diferenciarlo. Por ejemplo. No solamente debe ser nutritivo o divertido o sabroso, debe satisfacer necesidades sensoriales como crujencia, sabor, color, textura, dulce o salado, atractivo a la vista y olor. Posteriormente,

la marca, el empaque y la presentación deben reforzar la percepción que se puede tener del producto. Se debe proporcionar información completa sobre su uso. Transmitir honestidad, confianza y alegría, en todo aquello que complementa el producto en sí.

Si se está buscando posicionarse se debe elegir que tipo de estrategia puede o se quiere tener, Se pueden usar para crear una diferencia entre la empresa y los competidores aspectos como el precio, conveniencia, ubicación, servicio al cliente, antecedentes de la empresa, prácticas de facturación o garantías de calidad. Así tenemos los varios tipos de posicionamiento:

Posicionamiento por diferenciación. La respuesta a una simple pregunta. ¿En qué es su producto o servicio significativamente diferente al de la competencia? Buscar esa característica y exponerla Por ejemplo: Los Chocolates M&M se derriten en tu boca, no en tus manos. Este tipo de posicionamiento es sumamente efectivo mientras la competencia no promoció o posea esa característica que nos hace únicos.

Posicionamiento por beneficio. ¿Qué beneficio ofrece su producto o servicio, que el mercado objetivo considere significativo? Puede ser un beneficio real o ficticio al consumidor: Un envase más práctico, nueva etiqueta, una tapa novedosa, un servicio de mayor calidad, rapidez en la entrega, disponibilidad en punto de venta, duración, apariencia. A diferencia del anterior, aquí no necesariamente se busca un beneficio único, aunque sí relevante. Los beneficios pueden ser tangibles o intangibles, económico o de status. Por ejemplo, Poseer un auto lujoso

Posicionamiento por usuario del producto. Aquí se busca un segmento diferenciado de mercado y se promueve el producto o servicio específicamente para ese grupo de posibles usuarios. Ejemplo." Pepsi es lo de Hoy", "La nueva Generación", "La gente Joven". O los productos para niños, estos grupos no tienen sus mentes tan saturadas de publicidad y desarrollan preferencias más rápidamente.

Sin embargo, el mercado infantil tiene a su vez variables: mercado primario Cuando ellos mismos tienen dinero y compran según sus gustos, necesidades y deseos. Mercado de influencia Cuando los adultos (Padres o Parientes) atienden las necesidades o peticiones de sus hijos. Mercado futuro Potencial. Mercado indirecto Cuando padres o maestros se convencen que determinado producto o servicio es adecuado para los niños.

Posicionamiento por Uso. ¿Muy específicamente Cómo y Dónde se usa el producto? Ej. Kellogs "para el desayuno completo", identifica sus productos para desayunar y como los mejores.

Posicionamiento frente a la competencia. Se trata de comparar el producto con el de la competencia y resaltar en la publicidad las ventajas del de la empresa.

Posicionamiento por canal de distribución La red de distribución puede incluir misceláneas, tiendas especializadas, centros comerciales, tiendas de autoservicio, centrales de abasto, cadenas de restaurantes y de comida rápida, mayoristas, distribuidores, Esquemas de multinivel o franquicias, como llegar al cliente.

Posicionamiento por publicidad Si se utilizan todos los medios de publicidad disponibles y se bombardea a los consumidores sobre el producto y sus ventajas generando credibilidad y una relación duradera. El uso de promociones y relaciones públicas en el punto de venta genera lealtad hacia la marca. Usando concursos, videos, premios y carritos de venta, se mantiene una retroalimentación de los consumidores y de los potenciales detractores de los productos, lo cual nos permitirá desarrollar productos de mejor aceptación en el mercado objetivo.

Debemos recordar que los compradores de las empresas clientes también están preparándose técnicamente y también analizan precios, costos, valor, costo total de adquisiciones, proveedores, controles de calidad (ISO's), abastecimiento externo (outsourcing), administración de inventarios, entregas justo-a-tiempo y nivel de servicio Debemos estar concientes que la empresa proveedora que más valor imparta a sus mercancías o servicios para el distribuidor y no necesariamente para el consumidor final, será la elegida para surtir la mayoría o todo el requerimiento de ese canal de distribución.

Una vez analizado el entorno que enfrenta la microempresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V. estudiemos las herramientas de planeación estratégica disponibles, que le permitan posicionarse en el mercado con un costo menor y elevar sus posibilidades de supervivencia.

Sobre las teorías de Michel y Milind, Henry Mintzberg, titular de la cátedra Bronfman de la Universidad McGill y dos veces ganador del premio McKinsey al mejor artículo de Harvard Business Review, resumió las críticas a la planeación estratégica en su libro "The Rise and Fall of Strategic Planning" de 1994. El problema escribió Mintzberg, es que la Planeación Estratégica no es lo mismo que el Pensamiento Estratégico. La planeación descompone el objetivo en pasos, articulando los resultados anticipados de cada paso. El pensamiento estratégico tiene que ver con la síntesis, lleva implícito intuición y creatividad. Porque en el cambiante entorno globalizado, los planes tienen que adaptarse continuamente a las nuevas condiciones de competencia e intereses de los consumidores. El replanteo de los beneficios que se ofrecen al cliente, las "competencias esenciales" de Gary Hamel y C. R. Parlad.

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La figura 2 "Círculo de la Estrategia Competitiva" muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellos. En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de la operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, un enunciado suscrito de las políticas clave de operación en dicha área funcional deben definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa.



FIGURA 2 CÍRCULO DE LA ESTRATEGÍA COMPETITIVA

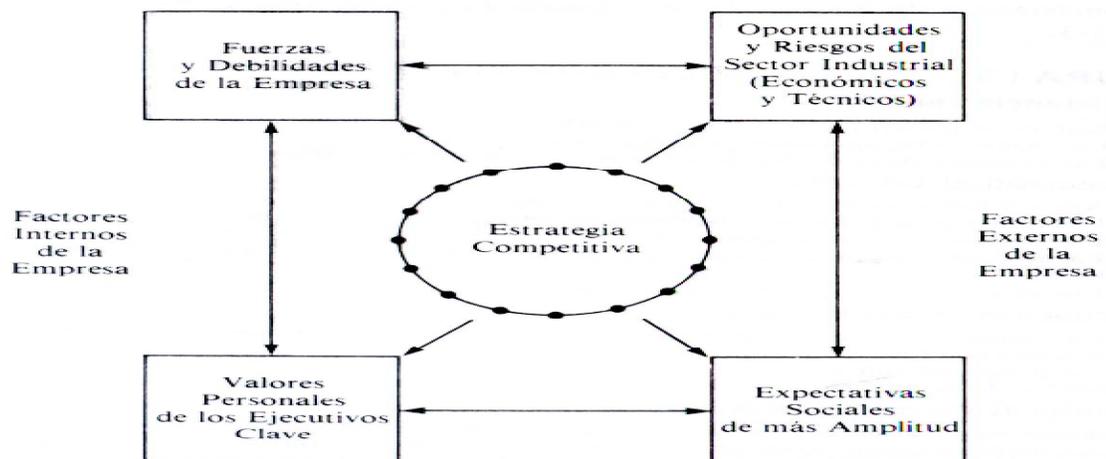


FIG. 3 FACTORES QUE INFLUENCIAN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Fuente: Figuras 1.1. y 1.2 Pág. 16 Estrategias competitivas Michael Porter CECSA DE CV 1998



FIGURA 4. LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Fuente: Pág. 17 Estrategias competitivas Michael Porter CECSA DE CV 1998

La figura 3 muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica e identificación de marcas. Los valores propios de la organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (en la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno (Figura 4). Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía, de factores como políticas gubernamentales, intereses sociales, costumbres, etc. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar su conjunto de objetivos y políticas realizables.

Lo apropiado de una estrategia competitiva puede determinarse probando la consistencia de los objetivos y políticas propuestos, como se muestra a continuación:

PRUEBAS DE CONSISTENCIA

Consistencia interna

- ¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?
- ¿Las políticas de operación se dirigen a los objetivos?
- ¿Las políticas clave de la operación se refuerzan una a la otra?

Adecuación al entorno

- ¿Aprovechan las políticas y objetivos las oportunidades del sector industrial?
- ¿Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector y los recursos?
- ¿La implantación de estas son absorbibles por el entorno?
- ¿Se están considerando los intereses de la sociedad?

Adecuación de los recursos.

- ¿Se están considerando los recursos disponibles en relación a la competencia?
- ¿La programación refleja la capacidad de cambio de la empresa?

Comunicación e Implantación.

- ¿Entienden los objetivos los implantadores?
- ¿Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores clave para asegurar su compromiso?
- ¿Existe la adecuada capacidad administrativa para hacerla efectiva?

ESTUDIO SOBRE LA ESTRATEGIA DE AUMENTO DE VALOR.

Los métodos convencionales de obtener ventajas competitivas "La creación de productos o servicios mejores, la asignación de los artículos o servicios de precios inferiores a los de la competencia o la incorporación de la innovación tecnológica a las operaciones de investigación y manufactura" deben complementarse hoy con la capacidad de organización, la capacidad de una firma para conseguir que la gente obtenga una ventaja competitiva. La creación de la capacidad de organización concentra los procesos y los sistemas organizativos internos en la satisfacción de las necesidades del cliente y asegura que las habilidades y los esfuerzos de los empleados se dirijan hacia la consecución de las metas de la organización en general. De este modo, los empleados se convierten en el recurso crítico para el sentido de la competencia que se auto alimentará en el curso del tiempo.

El desarrollo de la capacidad de organización no sobrevienen como resultado de maniobras inmediatas, programas sencillos o discursos, sino implica adoptar ciertos principios y actitudes, los cuales a se vez determinan y guían el comportamiento de la dirección. Es un modo de pensar tanto como de actuar, y comienza con la comprensión de que existe un sólido nexo entre la capacidad de competencia y la gerencia eficaz del personal

La gente que trabaja en la empresa es la que consigue la ventaja competitiva. Los objetivos claros, definidos, estructurados, comunes, compartidos, la unidad estratégica, el foco común, la

comprensión completa de las metas son fundamentales para concentrar la atención de los empleados en el logro y mantenimiento de la ventaja competitiva. La lealtad, el interés del empleado en la empresa y su confianza y seguridad en el trabajo son fundamentales para el éxito y consecución de los objetivos. También debemos organizar el cambio e informar al personal como le va a afectar dicho cambio o ellos serán los encargados de sabotear los esfuerzos de la gerencia.

El diseño de los objetivos de la empresa requiere operar en un marco de metas múltiples. No puede basarse en soluciones sencillas del tipo A y B. En el mundo complejo y siempre cambiante de la paradoja se deben satisfacer reclamos múltiples y a veces antagónicos, provenientes de distintos interesados.

La gerencia de la paradoja requiere una analogía fisiológica. El cuerpo sobrevive solo si le integran diferentes funciones. El corazón, el cerebro, el hígado y el estomago son todos necesarios e indispensables para la sobrevivencia. Las empresas tienen éxito cuando extraen recursos con eficacia y eficiencia de los aportadores de elementos (inversionistas, proveedores, empleados, equipos), transforman esos recursos en artículos o servicios y devuelven recursos a los interesados externos (clientes) con valor agregado en el proceso de transformación. Agregar valor a los clientes es la esencia de la ventaja competitiva y la clave para obtener más participación en el mercado dentro de un nicho. En la globalización el ritmo de cambio y la competencia, cada vez menos predecible, demanda de las empresas mayor flexibilidad y velocidad de reacción y de adaptación a las nuevas condiciones.

Los cambios más importantes en el medio ambiente empresarial son resultado de cinco tendencias: a) La globalización b) el cambio tecnológico c) el crecimiento de los mercados de valores y la facilidad de generar riqueza d) la reestructuración de las empresas, los movimientos financieros y la influencia del narcodinero y e) las variaciones de la política pública y las transformaciones demográficas. Su impacto se describe a continuación:

Globalización Se realizan 1,500 millones de viajes de placer al extranjero al año, los grandes capitales peregrinos y las instituciones financieras transnacionales generan mayores ganancias por especulación que por producción. GE Financial Services, GM, Ford, Sears Roebuck's & Co, y Singer ganan más de sus servicios financieros transnacionales que de sus operaciones originales. El creciente comercio internacional acentúa la presión de la competencia al incorporar más ingresantes a un mercado, estas empresas con visión de largo plazo, mejores sistemas de desarrollo de personal y de nuevos productos adaptados o diseñados para mercados transnacionales basan sus ventajas competitivas sobre todo en mejores sistemas de información

y logística, software de alta eficiencia que les permite mejor control de ventas, selección de cliente-producto, desarrollo de nuevos productos, identificación de tendencias del mercado.

El cambio tecnológico. Los sistemas electrónicos y de información, las terminales punto de venta, los programas de computadora están reduciendo los ciclos vitales de los productos, mejorando la calidad requerida de estos, el servicio y el grado de satisfacción del cliente.

Finanzas. Los inversionistas institucionales, los fondos de pensiones, fondos mutuos, servicios financieros corporativos, lavado de narcodinerero, entre otros, controlan ahora más del 45 % de las 1,000 empresas más importantes de USA y generan fuertes presiones a la utilidad, el crecimiento, las fusiones, adquisiciones y alianzas (FAC) demandando mayor productividad por empleado y por unidad, modificando las características de las relaciones empleado-empresa. Su influencia es tanta que se estima que si el dinero del narcotráfico dejara de ingresar a México para ser lavado se reduciría en una tercera parte el PIB nacional.

Política Pública. Desregulaciones forzadas por la globalización, tratados de libre comercio, aumento de déficit fiscales y desaparición de las políticas de apoyo a la industria. Son todas influenciadas por el deseo de los grandes capitales por tener total libertad de control de mercados y transferencia de recursos a su conveniencia.

Transiciones Demográficas Las mejoras en los sistemas de salud causan que la población de los países desarrollados esté envejeciendo. El aumento de edad modifica sensiblemente las características requeridas de los productos y servicios demandados, se solicitan productos más conservadores y tradicionales. Las actividades del tiempo ocioso y de la comodidad crecen. Se reduce la fuerza de trabajo que debe substituirse con maquinaria, lo que requiere mayor nivel de preparación y menor número de empleados por unidad productiva. Las necesidades de cuidado, atención y alimentación de los ancianos presionan el mercado e impone demandas extremas en los ingresos familiares.

Por otro lado, la familia se desintegra, en USA solo un 19 % de la población tiene a su madre aun en casa, el 81 % de las esposas están trabajando y los hijos al salir de la escuela regresan a un hogar vacío donde están solos 5 o 6 horas diarias, la transferencia de costumbres sociales familiares ha desaparecido, estas y los patrones de consumo se modifican fácilmente con la publicidad y la televisión. La tendencia en México es similar, una gran proporción de las esposas han tenido que buscar trabajo.

Acentuación del cambio El ritmo y la velocidad del cambio aumenta, los ciclos de vida de los productos se reduce, la demanda de productos diferenciados, sanos y orgánicos, y la entrada de competidores extranjeros con gran capacidad financiera y tecnológica, con experiencia en diferentes mercados y capaces de asignar más recursos para ganar puntos de mercado. Esto crea un círculo vicioso, a medida que se acentúa el cambio, este alimenta la competencia, lo que exige más cambio. Si el cambio es inevitable deberemos concentrar el esfuerzo en redefinir la ventaja competitiva que nos permita romper ese círculo.

La obtención de la ventaja competitiva se puede definir como el proceso en que una empresa evalúa su propia posición en su nicho, se compara con la competencia y afirma su posición agregando más valor que sus competidores a los clientes y a los proveedores. El hallazgo de nuevas formas de obtener una ventaja competitiva permite que las empresas enfrenten tanto el cambio como el aumento de la competencia. La ventaja competitiva puede ser dividida en dos elementos fundamentales: El valor percibido por el cliente y las fuentes de originalidad.

Se obtiene ventaja competitiva si y únicamente si los clientes perciben que reciben valor a partir de sus transacciones con una empresa. Un producto o servicio puede ser el mejor del mundo, pero si los clientes no obtienen de él, un valor percibido, la empresa no tendrá una ventaja competitiva

.

Se genera originalidad por: Mayor capacidad económica-financiera, mejores costos, mejor estructura administrativa, mejores sistemas financieros, logística de distribución más eficiente, economías de escala, estrategias de mercadeo, mezcla de productos, productos diferenciados, mejor capacidad tecnológica u operativa, mejor conservación, sabor diferenciado, cultura y personalidad de la empresa. Otros factores a considerar son:

- a) Las fuentes tradicionales de originalidad no son estáticas, todos los competidores están modificando sus estrategias, productos, sistemas conforme identifican oportunidades.
- b) Se presentan reacciones o decisiones irracionales en el seno de nuestra empresa lo mismo que en los competidores, no todas las acciones siguen un proceso racional.

Es más importante la aplicación continua de las estrategias y su rápida modificación a las situaciones, que las mismas estrategias. Finalmente la gente es la que toma decisiones, hace las cosas, compete, reacciona, no son las organizaciones. Estas no piensan, no actúan, no deciden. La capacidad de organizar y dirigir a la gente para que obtengan las ventajas competitivas es fundamental, el trabajo en equipo, las medidas y procedimientos para desarrollar y sostener el compromiso del personal para obtener los resultados es lo que nos dará ventaja competitiva. No solo las mejores personas, el mejor grupo. En un restaurante se puede tener bajo precio (ventaja financiera), una hamburguesa original (capacidad estratégica) y una forma diferente de

prepararla (ventaja tecnológica) pero si el personal no tiene la sensibilidad, no hace agradable la estancia, el ambiente, la atención a clientes, no podrá ganarse la fidelidad de los clientes

Como todos los competidores en el mercado pueden obtener los insumos al mismo precio, la única forma de obtener una ventaja competitiva permanente es a través del manejo del personal y de sus costos. Diseñar la estrategia e implementarla, ¿quién, como, cuando y como motivar a las personas que lo harán trabajar?

ESTRATEGIA GENERICA

El término popular de esta idea central es estrategia genérica. Hay varias opciones de estrategia genérica en que puede basarse la ventaja competitiva de una empresa.

Hay tres opciones de estrategia empresarial. Cada una permite a la firma maximizar ciertas ventajas competitivas y producir rendimientos superiores al promedio del sector.

- Coste del liderazgo
- Diferenciación
- Enfoque

Las firmas que adoptan una estrategia de coste de liderazgo dependen de capacidades únicas para su posición de bajo coste. Los ejemplos incluyen una cuota de mercado dominante o el suministro seguro de las materias primas escasas.

Un líder de bajo coste puede defenderse en una guerra de precios, atacar a sus competidores de precio para incrementar la cuota de mercado, o, si ya domina el sector, tener rendimientos excepcionales.

Diferenciación. Usar una estrategia de diferenciación significa situar tus productos o servicios muy lejos de tus competidores.

Esta estrategia ayuda a conseguir la lealtad del cliente, que a menudo garantiza un buen precio para el producto.

Las empresas que usan la estrategia de diferenciación atraen a los clientes haciendo únicos sus productos:

- Sofisticados canales de mercadeo donde se distribuye el producto.
- Una imagen de excelencia.
- Características especiales del producto.
- Una fuerte red de servicios que sostiene el producto.

Enfoque. Las compañías que usan un enfoque estratégico se encuentran en segmentos específicos del mercado.

Según el enfoque estratégico, puede construir ventajas competitivas por medio del bajo coste o por diferenciación en el lugar del mercado, y aprovechar tu deseo de servir a segmentos ignorados o infravalorados del mercado.

EL MERCADO VIRTUAL.

Los nuevos medios digitales traen consigo un fenómeno social profundo y un cambio radical en el comportamiento mediático entre las generaciones pasadas y las actuales. La televisión, el medio publicitario por excelencia está siendo substituido por los medios digitales interactivos que permiten una alta precisión en el envío de información. Todo, gracias a la facilidad de obtener, guardar y recuperar datos de usuarios y sus preferencias. Existen ya más de 18 millones de ciber-usuarios de Internet y más de 50 millones de teléfonos celulares en el país. La gran mayoría de los usuarios, 80 %, son público joven, 16 a 34 años con poder adquisitivo, manejo de varios dispositivos tecnológicos y como están acostumbrados a participar y leer todo lo que le mandan, la publicidad que usa este canal tiene la atención indivisible del usuario. Los medios interactivos son medibles, flexibles, con alta capacidad de reacción, segmentables y de gran variedad

Sin embargo, no todas las empresas ni todos los productos se pueden promover en la red. Si no hay barreras de entrada a este canal, si los clientes tienen el poder o si la rivalidad esta basada en el precio, entonces la red no le servirá. Su empresa no será productiva.

Existen 380 millones de páginas web en el mundo ¿Cómo podemos lograr la atención de los prospectos si tenemos los mismos productos que otras 200 empresas más en la red? Sin embargo, hay otras aplicaciones de ella que nos permiten ser más productivos.

Las nuevas aplicaciones de sistemas permiten a las compañías crear nuevas infraestructuras de e-Business. Las compañías con mayor visión de futuro ya empezaron a dar los primeros pasos. Las que decidieron esperar se quedaron muy atrás.

Cada compañía se encuentra en una etapa distinta del juego del e-Business. Algunas crearon infraestructuras administrativas para perfeccionar los procesos internos. Otras mejoraron su atención al cliente, fomentando su lealtad. Algunas, incluso, se asociaron a redes de valores que integran la tradicional cadena de suministros. Estas acciones no son excluyentes. De hecho, las compañías con mayor visión de futuro están haciendo las tres cosas.

Afortunadamente, existen aplicaciones que permiten administrar estas transformaciones.

La planificación de recursos de la compañía (Enterprise Resources Planning, ERP) es una industria que mueve muchos millones de dólares y que contribuye a mejorar la eficacia del funcionamiento de las compañías. Coordina procesos de negocio fundamentales creando un conjunto de aplicaciones integradas. En la actualidad, tanto las compañías grandes como las pequeñas utilizan los sistemas ERP para:

- integrar una amplia gama de procesos y tecnologías que estaban descoordinados
- consolidar funciones internas
- crear una base que les permita desarrollar nuevas aplicaciones

El sistema ERP crea un sistema operativo de negocio único estableciendo un marco de aplicaciones interconectadas. Puede desarrollarlo internamente o adquirirlo directamente de un proveedor.

Cuando comprenda las posibilidades que ofrece un sistema ERP, podrá iniciar el proceso en su propia compañía.

Un sistema ERP coordina los procesos clave de las distintas divisiones de una compañía para mejorar la comunicación y el intercambio de datos. Las grandes computadoras están ya obsoletas. Cada vez más empresas se dan cuenta de que, si desean continuar siendo competitivas, deben mejorar drásticamente sus antiguos sistemas.

Al unificar las aplicaciones fundamentales, el sistema ERP establece un marco que podría considerarse la columna vertebral del e-Business.

Con el objetivo de mejorar el servicio a sus clientes, muchos ejecutivos utilizan los sistemas ERP para reformar sus operaciones de negocio tradicionales.

La aplicación de una combinación de herramientas de planeación estratégica y sistemas operativos de negocio en el actual entorno de la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V. debe mejorar su desempeño.

Si el problema actual de la empresa tiene que ver con su conocimiento del mercado, un ambiente globalizado de feroz competencia, un mercado con cambiantes demandas de productos nuevos, requiriendo mejor calidad en los productos y servicios, reducción de costos, mejoras en la cadena de suministro y una gran flexibilidad en la respuesta al consumidor, la información recabada en este trabajo, nos permite concluir que la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V. deberá enfocar sus esfuerzos primero a fortalecer su negocio medular, mejorando la imagen de valor percibido por el cliente y concentrarse en desarrollar las fuentes de originalidad requeridas y, posteriormente, enfocarse con esa misma visión, a desarrollar otros mercados y productos que le permitan crecer y mejorar su desempeño financieramente.

CAPITULO VII

DESARROLLO DEL PLAN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESCENARIOS

Los escenarios que se pueden presentar en México al futuro, Enero 2007, son:

Optimista, Regular y Pesimista

Situación en el mundo. Las grandes empresas mundiales transnacionales buscan nuevos mercados emergentes para sus productos; el mercado europeo saturado en el Occidente y con muchas necesidades insatisfechas en el Oriente, que a su vez, requiere exportar sus productos para poder mejorar sus condiciones de vida. África con profundos problemas económicos, de salud y guerras internas fomentadas desde el extranjero y habitantes con poco poder adquisitivo, pero con grandes fuentes de materias primas de todo tipo. América Latina muy enfocada a la exportación de sus materias primas, productos agrícolas y minerales, con poca transformación, con grandes poblaciones juveniles, pocos empleos disponibles y grandes deseos insatisfechos que generan emigración, resultado de una globalización del mercado, las comunicaciones y la información. Estados Unidos, el motor del comercio internacional, tendiendo a la saturación y con pronósticos de recesión. Una sensación de depresión general causada por las noticias sobre las decisiones presidenciales de EUA sobre la invasión a Irak y la lucha contra el terrorismo y sus conflictivos resultados. Asia depende mucho del mercado americano y si este reduce sus consumos, los tigres asiáticos tenderán a invadir con sus productos los mercados emergentes que todos los exportadores se están peleando.

México tiene tres fuentes principales de ingresos para su población, que no son necesariamente las mismas del gobierno. Si el gobierno mexicano requiere de altos precios del petróleo para mejorar sus finanzas, graba fuertemente los precios de combustibles y energéticos. Y en los últimos años gracias al excesivo precio del petróleo resultado de la invasión a Irak, la posible invasión a Irán y la caída de las exportaciones de Nigeria está recibiendo \$15,000 millones de dólares mensuales lo que le permite mantener una inflación baja y soportar el peso, lo cual facilita las importaciones de toda clase de productos terminados de EUA. Pero las reformas estructurales necesarias para mejorar el nivel de vida de la población no están siendo aplicadas

Los ingresos de los mexicanos están influidos por: exportaciones de productos agrícolas, transferencias de emigrantes a sus familias, el turismo que genera consumo local y propinas, y los sueldos generados en las maquiladoras

Un escenario optimista estaría basado en las siguientes condiciones:

El mercado norteamericano continúa creciendo, las exportaciones de maquiladoras, de productos agrícolas, petróleo y minerales, se mantienen a niveles y precios altos. Los emigrantes continúan

enviando fuertes cantidades de dinero a sus familias en México. La inflación se mantiene en 2-3 % en EUA. Las condiciones climáticas mejoran, se tienen adecuadas cantidades de lluvia, se aumenta la producción agrícola, se reducen las importaciones de alimentos, se incrementa la productividad de las empresas mexicanas y se logra reducir la inflación a niveles controlables. Se promueve el turismo receptivo. El problema generado por los estallidos sociales organizados por el PRD (Partido de la Revolución Democrática) se soluciona y se efectúan las modificaciones legales necesarias para reducir las tensiones entre grupos sociales.

El escenario pesimista ocurriría si: La inflación se dispara en EU, se genera una recesión, la economía de EUA se desacelera fuertemente se reducen las exportaciones mexicanas, la maquila y el turismo receptivo. El precio del petróleo mexicano se reduce a menos de \$ 43,00 usd. Se incrementa el racismo y la persecución de inmigrantes ilegales en EU. La producción agrícola en México se afecta por sequía o excesivas lluvias o se exportan grandes porcentajes de la producción agrícola creando una escalada de precios. Las importaciones de alimentos y bienes se incrementan. Las empresas extranjeras buscarán la exportación agresivamente, mientras la productividad de las empresas mexicanas continúa retrasada con respecto a esos competidores. La producción de bienes y servicios no es suficiente para la demanda creciente de la población y la inflación se mantiene alta. El impacto de las movilizaciones sociales se agudiza y se afectan las inversiones y el consumo interno, se incrementan los choques entre grupos sociales. Este parece ser el más probable de los tres escenarios.

El escenario estable, si se continúa la actual situación: Inflación controlada, importaciones y exportaciones más o menos equivalentes, mejoran las condiciones de producción agrícola y la productividad industrial. Los problemas sociales se empiezan a resolver sin muchos efectos negativos sobre la economía.

PLAN ESTRATEGICO PARA LA TESIS.

Según el desarrollo de la metodología "Apalancamiento estratégico" de Miland y el Mapa de la posición estratégica, modelo económico industrial de Michael E. Porter, La Ventaja Competitiva tiene dos elementos fundamentales: El valor percibido por el cliente y las fuentes de originalidad (La filosofía del servicio y los productos difíciles de imitar por cuales quiera razón que sea).

Conforme el desarrollo tecnológico permite igualar rápidamente las características de los productos, los únicos puntos de diferenciación serán: la marca, el servicio y esa sensación personal percibida por el consumidor. (Ver Pagina 70) El contexto sostiene al contenido y no al revés. Una vez que involucramos en un contexto relevante y con sentido cualquier producto, elevamos la conveniencia de ese producto, especialmente cuando el contexto está basado en experiencias y

valores emergentes, con énfasis en la búsqueda de una estrategia de diferenciación, que le permita precios mayores. Estrategia basada en imagen, sofisticados canales de mercadeo o distribución o características especiales de los productos Aunque la creación de ventajas competitivas requiere de cualquiera de los siguientes factores:

Una tecnología superior, Menores costos, Patentes protegidas, Protección regulatoria, Productos únicos, Variedad de productos, Velocidad de respuesta, Presentaciones originales o funcionales, creación de un contexto para el consumo y sobre todo mejor servicio, que sea parte del valor percibido por el cliente. Por ello el plan estratégico de la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. de C.V. deberá desarrollarse siguiendo este:

Proceso para la formulación de una Estrategia Competitiva.¹

A.- ¿En que Sector del Mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?

1. Identificación ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
2. Suposiciones implícitas. ¿Qué suposiciones respecto al mercado se debe hacer para que tenga sentido la estrategia actual?

B.- ¿Qué está sucediendo en el Entorno?

1. Análisis de la industria. Factores clave FODA en el sector
2. Análisis de la competencia. Factores clave de la competencia FODA actual y futuro.
3. Análisis social. Factores clave gubernamentales, sociales y políticos
4. Fuerzas y Debilidades. Resultado del estudio anterior.

C.- ¿Qué debería estar haciendo la empresa?

1. Análisis de los supuestos y de la Estrategia. ¿Son consistentes el punto A y B?
2. Alternativas Estratégicas. ¿Es actual la estrategia?
3. Elecciones Estratégicas. ¿Cuál alternativa resulta la mejor en este momento?

Es decir, se tiene que reunir una gran cantidad de datos, tales como:

1. Identificar las características del mercado (s) y de los canales de distribución.
2. Estudiar la Dinámica de la industria. Estructura industrial, utilidad y crecimiento del sector. Rentabilidad potencial del sector, rendimiento sobre la inversión.
3. Estudio del Mercado objetivo, clientes y canales disponibles.
4. Barreras de ingreso al segmento. Reglas del juego competitivo
 - 4.1. Fuerzas externas al sector y su estructura Competidores actuales y potenciales,
 - 4.2. Poder negociador del proveedor. Precio, términos de venta, pagos, créditos, especificaciones, condiciones

¹ M. E. Porter. Competitive. Strategy Page 19. The Free Press. Mc Millan Inc. ISBN: 0-02-925360-8

4.3. Poder negociador del comprador. Precio Términos de compra, pagos, especificaciones, condiciones, marca, exhibición, descuentos, créditos, represalias,

4.4. Amenaza de productos sustitutos. Existen sustitutos fuertes y débiles tanto como usuarios.

4.5. Rivalidad entre competidores existentes, frentes de batalla, asociaciones, capacidad de producción, control de fuentes de Materias Primas, canales de distribución, tamaño, requisitos de inversión, calidad del producto, del servicio. Existencia de participantes desesperados. Identificación de su intención.

4.6. Fuerzas impulsoras y definición de las ventajas competitivas posibles.

Precios, calidad, estandarización, presentación, publicidad, costo, imagen, servicio, variedad, certificación, aprobación de la Secretaria de Salud y de la FDA (Federal Drug Administration), estructura, organización, personal, tecnología, capacidad administrativa, elecciones estratégicas, libertad de maniobra, factores de influencia, requisitos de inversión, tecnología, poder negociador, capacidad de producción, presentación, exhibición, precio de venta, burocratismo y velocidad de reacción, proveedores más eficientes, mejores sistemas de manejo de Materias Primas y Productos Terminados.

4.7 Identificar ¿Es esta una guerra limitada, ganar/g, g/p, p/p y en que estado de crecimiento se encuentra: emergencia, crecimiento, madurez, declinación?

5.- Palancas para penetrar en el segmento. Definir las palancas y FODA's de los mercados, canales, competidores, de la empresa, de los productos. ¿Cuáles son las líneas débiles de los competidores? ¿Cuál es la característica operativa que puede afectar a los competidores: Mejor tecnología, canales de distribución novedosos o más eficientes, mercadeo más conveniente a los clientes?, ¿Qué regla del juego cambian?

6. Definición de valor. ¿Cómo entender e identificar el flujo de valores?

7. Modelos de Organización empresarial más adecuado para las condiciones en que se encuentra la empresa y sus objetivos a largo plazo.

Empecemos con establecer la visión, valores y misión de la empresa.

Visión de la empresa: Ser la empresa mexicana líder en innovación y tecnología, enfocada a poner en la mesa de los consumidores aditivos y aderezos para la comida de excelente calidad, sabor, higiene, apariencia y costo.

Los valores que debe perseguir son: Integridad, Tenacidad, Honestidad, Pasión, Respeto, Iniciativa, Comunicación y Trabajo en equipo.

Objetivos y Metas:

1) Reposicionar sus productos en el mercado nacional, recuperando su liderazgo y aumentando un 20 % la venta anual en el próximo año.

- 2) Desarrollar nuevos productos que faciliten la labor de preparar alimentos a sus clientes y prospectos.
- 3) Identificar y contratar distribuidores y gerentes de área en zonas potencialmente importantes
- 4) Coordinar y organizar las áreas de la empresa para optimizar sus servicios.
- 5) Coordinar con Bancomext un Programa de Asistencia Técnica para mejora continua, promoción comercial y un Planex para establecimiento de normas, diseño de catalogo y promocionales. Usar el potencial humano con que se cuenta para diseño de página Web.
- 6) Investigar los Ponderadores: Hábitos de consumo por nivel socioeconómico, Tamaño estimado del mercado y tendencias de crecimiento, Importaciones y Exportaciones, tendencias de precios (Las exportaciones pueden afectarlos), Know How, Who y Why,
- 7) Revisión del diagrama de proceso productivo para una producción mensual.
- 8) Control de Inventario Justo a Tiempo
- 9) Reacción esperada de la competencia, imitación, capacidad, disponibilidad de Materia Prima, preferencias del mercado.
- 10) Establecer en la empresa el sistema "Quality Function Deployment", Valoración de Matriz de Planeación en la cual se clasifica la valoración del cliente desde 0 (No indispensable), 1 (Deseable pero no básico), 2 (Características mínimas requeridas), 3 (De relativa importancia), 4 (De suma importancia y 5 (Vital para el cliente), Los requisitos del consumidor que pueden incluir: Tamaño del empaque, sabor, picor, color, precio, envase, disponibilidad (en la tienda de su preferencia y siempre), apariencia o vista o facilidad de manejo del empaque.

LA ESTRATEGIA ACTUAL IMPLÍCITA DE LA EMPRESA

La empresa tiene muchas limitaciones, es una pequeña empresa, con reducido capital social y de trabajo, ha acumulado una deuda con proveedores que limita su flujo de caja, Gastos fijos crecientes sin aumento en los volúmenes de venta, el personal ha sido entrenado en planta y se siente integrado a la empresa pero la nómina representa el 50 % de los gastos fijos totales de la empresa, Ha perdido el 30-40 % de su negocio medula a la competencia, cuenta con una limitada fuerza de ventas y poco poder negociador con los clientes por su tamaño y penetración. El mercado que actualmente está atendiendo es el de aditivos alimenticios picantes a granel en el área de salchichonería de las tiendas de autoservicio. Estas empresas no permiten aumentos de precio, porque dicen tener una gran fila de proveedores tratando de entrar al nicho, que para ser tomados en cuenta ofrecen menores precios. Esto ha afectado fuertemente la liquidez de la empresa.

Se propone reforzar su posición y complementar el rumbo actual localizando otras cadenas de tiendas mal atendidas por las empresas establecidas y cubrir esos nichos de mercado, dentro del

mismo giro, aditivos alimenticios acidificados para venta a granel, con productos de buena calidad, seleccionados por su variedad, presentación, precio competitivo y rápido servicio de entrega.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PALANCAS DE LA EMPRESA Y SU MERCADO

Podría definirse palanca como: Cada eslabón del trabajo que realiza la empresa para modificar su posición relativa en el mercado. Las técnicas que llevan a la eficiencia operativa son fáciles de copiar. La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en un sistema de actividades que sea difícil de copiar, para lograr la lealtad del cliente².

Respecto a la Publicidad en los mercados objetivo, mencionábamos en el Capítulo V que existe una gran saturación de marcas y publicidad en el mercado y las grandes empresas mantienen un completo control sobre los medios. Por ello, las estrategias más influyentes en la compra actualmente se están enfocando a la publicidad en Punto de Venta. Esa, que trata de convencer al prospecto dentro de la tienda a comprar ese producto y no el de la competencia, sin mencionar a esta. Aquí se ha encontrado que las influencias mayores en la decisión de compra son las recomendaciones de amigos, familiares o personas admiradas, la publicidad de boca a boca. Este sistema tiene un costo menor que usar los medios y puede ser un elemento decisivo para ser usado por las PYME's. Como resultado de este estudio se analizó el mercado potencial, sus palancas y su capacidad de generación de utilidades de las tiendas de autoservicio.

TABLA No. 9 PALANCAS DISPONIBLES A LA EMPRESA EN LOS MERCADOS OBJETIVO.

Requisitos del Mercado Objetivo	TAS Salchichonería	TAS Abarrotes	TAS PRECIO	Marca libre	Tiendas de Cercanía	Tiendas Departamentales	Restaurantes Fast Foods
Estado actual	Creciendo	Creciendo	Creciendo	Estable	Creciendo	Creciendo	Estables
Barreras Entrada	Altas	Altas	Altas	Altas	Mediana	Mediana	Altas
Barreras Movilidad	Bajas	Bajas	Altas	Altas	Altas	Altas	Bajas
Calidad	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Alta	Alta
Competidores No.	10	2,000	2,000	200	10	200	5
Compradores	Fuertes	Fuertes	Fuertes	Fuertes	Medianos	Fuertes	Fuertes
Costos	Altos	Altos	Altos	Medianos	Medianos	Medianos	Medianos
Imagen empresa	Reducida	Reducida	Reducida	Reducida	Reducida	Reducida	Reducida
Mercado potencial	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente	Creciente	Estable	Estable
Descuentos aplica	25-40 %	25-40 %	25 %	25 %	20 %	40 %	0 %
Productos	Variedad	Variedad	Variedad	Variedad	Pocos	Pocos	Pocos
Producto sustituto	Muchos	Muchos	Muchos	Muchos	Pocos	Muchos	Pocos
Proveedores MP	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Fuerte
Publicidad	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca
Tecnología	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca
Variedad	Mediana	Mucha	Mediana	Mediana	Poca	Mediana	Poca

Llave: TAS Tiendas de Autoservicio, MP Materia Prima

Fuente de las palancas Investigación y resumen del autor

² Michael E. Porter HBR Nov.Dic 1996

Las tiendas de autoservicio. Se trata de dos segmentos, las cadenas de tiendas locales, localizadas en estados o áreas reducidas, empresas que están compitiendo con desventaja contra las cadenas nacionales, con problemas de liquidez, logística, organización y estructura y las cadenas nacionales, clientes muy fuertes, de gran consumo, con barreras de entrada muy altas. (Ver Anexo Pag 116 Ejemplo de los requerimientos de la cadena HEB de tiendas de autoservicio en Estados Unidos de América). Para ser aceptado como proveedor exigen una cooperación en efectivo inicial que puede llegar desde \$ 20,000 por empresa o producto hasta varios millones de pesos. Después exigen descuentos y tener utilidades que van desde 25 hasta 45 % y en algunos casos, productos novedosos o presentaciones exclusivas, ellos fijan precios de venta de hasta 400 o 500 % sobre su costo. Se manejan como empresas arrendadoras de espacios. Reciben productos casi a consignación. Exigen promotores, personal de los proveedores encargados de acomodar, sacar de almacén, limpiar, etiquetar, evaluar inventarios y ventas y proponer pedidos. Demandan vender el producto antes de pagarlo. Si el producto no se vende se regresa al proveedor, si tienen mermas se las cargan a este. Los exhibidores deben ser proporcionados por el proveedor.

Cuando inauguran una nueva unidad cargan a los proveedores una aportación para financiarla en función de las ventas totales del proveedor a la cadena. Este es el mercado actual de la empresa AAM, el área de salchichonería de las tiendas de autoservicio. En realidad, el cliente de la empresa en el primer plano, es el comprador de la cadena, él es el que acepta el producto, el proveedor y el precio de compra, entre los muchos que pueden presentársele. Su interés es que el producto se desplace rápidamente, sin devoluciones ni quejas, con un adecuado nivel de utilidades.

También busca reducir inventarios con servicio "justo a tiempo" y frecuentes entregas de reposición, aprovechamiento al máximo del área de venta, reducción de la mano de obra empleada en el área, preferiría tener solamente productos empacados, como en el área de abarrotes, donde el proveedor saca el producto del almacén, lo limpia, etiqueta, coloca y sugiere el pedido siguiente, pero en México un sector de los consumidores aun exigen ver y probar el producto antes de comprarlo

Los productos económicos deben tener un desplazamiento rápido para cumplir con el requisito de utilidad por metro cuadrado. El comprador compara que deja más utilidad al área, un producto barato con gran desplazamiento o uno caro con mediano. Finalmente, esta área tiene mucho más gastos que cualquier otra, por ejemplo, refrigeradores que consumen mucha energía y la competencia no permite mucha utilidad, lo que si ocurre con productos no perecederos como ropa, ferretería o electrodomésticos.

El cliente en segundo plano es el encargado del área de salchichonería en cada tienda, el es que coloca, arregla, promociona o esconde el producto. Las cadenas tienen como política rotar a los

encargados cada año, para reducir las posibilidades de complicidades, y suele suceder que una tienda que vende bien ciertos productos al cambio de encargado deja de comprarlos o viceversa.

El consumidor final es el último de la cadena de compra. Si en la tienda que visita regularmente, no encuentra el producto buscado o no tiene una buena presentación puede cambiar de tienda, comprar un producto sustituto o dejar de comprarlo. La mayoría de las compras en este segmento son compras de impulso. La presentación y el aroma atraerán al comprador

Otros nichos de mercado identificados con posibilidades para los productos de la empresa Aditivos Alimenticios Modelos son: las **tiendas de conveniencia** tipo OXXO, 7 eleven y Comextra. Estas están compitiendo contra las misceláneas y tendajones que surten principalmente botanas, bebidas, pan y leche, huevo y pequeños envases de productos alimenticios que la gente puede requerir por emergencia. Normalmente los consumidores son vecinos de todas las edades y niveles y empleados que trabajan en las cercanías y que encuentran una ventaja en el horario de 24 hrs. de la tienda. Usualmente cuentan con permiso de venta de bebidas alcohólicas lo que les da otra gran ventaja. Existen actualmente en el país (2006) 4,200 tiendas OXXO, 1,650 Comextra, 250 Súper 7, y un estimado de 1,500 unidades más de varias empresas.

Otro canal de distribución es ofrecer a los comisariatos de las **cadenas de restaurantes** (Hay 36,000 restaurantes solo en el área metropolitana³ de la Ciudad de México) productos diseñados, empacados en presentaciones que faciliten el manejo, reduzcan mermas y desperdicios, reduzcan mano de obra y permitan estandarizar el sabor de los productos para fortalecer su imagen en cada unidad de venta. La mayoría de estas cadenas que pueden interesarse en comprar salsas o chiles empacados con su marca son de **comida rápida**, con costos de operación muy controlados. Buscan proveedores confiables certificados, con excelentes controles de calidad, reportes analíticos en cada embarque, continuas inspecciones a planta. Empresas como McDonalds, Burger King y Domino's Pizza de las cuales se estima existen 1,400 unidades en el país⁴. Los restaurantes de un único local, que pagan a su personal por día, no consideran atractivo este esquema, pues su personal tiene amplios periodos de tiempo desocupado que emplean para preparar los ingredientes. Otro canal de distribución es promocionar productos seleccionados en presentaciones muy atractivas a las cadenas de **tiendas departamentales** que poseen un área para productos gourmet. La clientela de estos establecimientos normalmente busca productos de excelente sabor y presentación sin afectarles mayormente el precio a pagar. El número de tiendas en el país es superior a 730.

Otra más es desarrollar productos especiales para las **cadenas de cines**. Existen más de 4,000 pantallas en el país, que generan 165 millones de visitas anuales a ver películas extranjeras,

³ Estadísticas del Gobierno del D.F. 2006

⁴ Investigación del autor

principalmente norteamericanas y 8 millones de visitas a películas mexicanas. Existen cuatro principales cadenas: Cinopolis, la antigua organización Ramírez, con el 31 % de las pantallas, MM de Monterrey , (18 %) con 700 locales en 21 ciudades desde Cancún a la frontera con EUA, recién vendida a inversionistas americanos, Cinemex con el 12 % y Cinemax, también norteamericana con el 8 %, el resto son pequeñas organizaciones locales. Los consumos de refrescos, palomitas, botanas y dulces es tan importante que Cinopolis exige un millón de pesos de aportación a los prospectos a proveedores, lo cual es una formidable barrera de entrada

Otro mercado muy importante son los **tianguis y mercados sobre ruedas**. Más del 40 % de la venta de frutas y verduras en el área metropolitana de la Ciudad de México se efectúa en estos lugares. Pero deberá desarrollarse un consumo del tipo de productos que produce la empresa Aditivos Alimentarios Modelo. Sin embargo, se corre el riesgo de abrirles los ojos a un gran número de competidores hormiga, que procesen estos productos en casa y los vendan en sus puestos.

Otro mercado muy importante son las **centrales de abastos** de las cuales hay ya, al menos una en todas las plazas importantes del país (Ver tabla No 18 pag 121). Un gran porcentaje de las misceláneas, taqueros, restaurantes, fondas se surten en estos lugares. Característicamente son mercados de precio sin importarles mucho la calidad del producto.

Otro mercado potencial son los **mercados de colonia**. En el área metropolitana del Valle de México existen 396⁵ mercados públicos con un total de 64.600 locales donde se expenden desde frutas, verduras, carnes, comida, abarrotes papelería hasta zapatería. Pero principalmente comida preparada en el lugar.

Los **Fabricantes de Botanas**: Papas, Chicharrón de Harina, Semillas, Cacahuates, que consumen pastas o polvos picantes para saborizar sus productos. Los volúmenes de consumo los convierten en clientes muy preciados.

Panificadoras y Fábricas de Tortillas. Pastas picantes para darle sabor al producto

Tiendas Naturistas. Deberá diseñarse línea de productos adecuados a su mercado, estimamos existan 1,000 en el país (GNP cuenta con 200)

Clubes y Escuelas, Seminarios. Donde se les proporciona alimentos preparados.

Departamentos del Gobierno como Ejército, Marina, Fuerza Aérea, Policía y otros. Igual al anterior, más los alimentos empacados que se les dan en servicio.

Substitución de importaciones. Conservas vegetales y mayonesa y salsas son 77 % de la importación de alimentos preparados (ver Pag 182).

⁵ Información estadística del Gobierno del Distrito Federal en su página web.

EXPORTACIÓN a estos mismos canales en otros países

La exportación es el tercer canal importante de distribución para alimentos⁶, creciendo 13.9 % en 1995, 21.35 % en 1996, 9.4 % en 1997. Donde el camarón congelado representó el 37 % de la cantidad exportada y las legumbres y frutas preparadas el 29%. El sector de alimentos es uno de los más importantes y dinámicos de exportación. La producción agropecuaria, pesquera y agroindustrial representó en 1997 el 11 % del PIB y sus exportaciones en 1996 fueron de USD 6,500 millones, el 8 % de las exportaciones no petroleras. En el PIB manufacturero el sector agroindustrial genera cerca del 27 %. México es el primer exportador mundial de mango y abulón, 2º en aguacate, 4º en limón, 6º en camarón, 7º en café. Hacia EUA somos el principal exportador de tomate, pasta de tomate, pimiento, berenjena, cebolla y otras hortalizas. 2º en cerveza y jugo de naranja. Otros productos típicos de la cocina mexicana con gran potencial y dinamismo son: salsas, chiles, pasta de aguacate, nopales, botanas y tostadas, tequila y mezcal, carne en cortes, dulces, jugos de frutas y hortalizas congeladas. Los vegetales y sus productos crecieron del 21.5 % de la exportación agrícola en 1983-88 al 35 % en 1993-95. Ver Anexos Tabla No 28 Exportaciones de México Pág. 172

Fortalezas del sector: Diversidad de climas, cercanía al mercado principal, mano de obra competitiva, crecimiento de la demanda de estos productos, producción continua de las materias primas durante la mayor parte del año y tecnología de proceso disponible.

Debilidades: Mal aprovechamiento del agua, insuficiente tecnificación, bajos rendimientos, falta de canales de comercialización y medios de transporte adecuados, baja capitalización, poco conocimiento de los mercados potenciales, insuficiente infraestructura en centros de acopio, red de frío y empaques, la carencia de imagen, diseño y desarrollo de marca, restricciones fitosanitarias y arancelarias, reducido control de calidad (Sistema HACCP) Eficiencia, Productividad, Calidad competitiva internacional, Proveeduría (Altos costos de producción, manejo, recolección, distribución), presentación adecuada atractiva a otros mercados, Logística de Abastecimiento oportuno.

El 70 % de las exportaciones agroalimentarias son productos primarios, sin transformación, obtenidos por cultivo de temporal, poco tecnificados. Sin embargo, los productos procesados han aumentado su porcentaje del 23 % en 1983-85 al 30 % en 1997.

La exportación de productos con mayor valor agregado genera más empleo pues este sector hace uso intensivo de mano de obra. En este sector labora el 20 % de la Población Económicamente Activa del país, mientras en países desarrollados ese porcentaje es solo alrededor del 6.5 %. Ver tabla No 28 Anexos Exportaciones de México. Pag 172

En 2005, de un total de 375 empresas, la mayoría de ellas transnacionales, de las 37,000 que exportan, concentran el 60 % de las exportaciones mexicanas. De un total de 4,277,161 empresas existentes en el país el 93.6 % no exporta. De los exportadores el 73 % exporta a EUA más de

⁶ Información estadística de Bancomext, 2004.

150,000 millones de dólares de los 250,000 totales, el 83 %, seguido de Latinoamérica con el 5 % y Europa el 4 %. EUA. y Canadá representan el 7.8 %, UE 5.4 %, Suiza, 1.4 %, Japón 1.2 % del mercado mundial de alimentos. México exporta el 7.2 % de los vegetales consumidos en el mercado, 4.6 % del ganado, 2.3 % de las pulpas de fruta, 20 % de la Cacao y el Café, 1.7 % de las frutas y 1.6 % de las bebidas, mientras importa el 50 % de las conservas vegetales alimenticias que consume y el 27 % de las mayonesas y salsas. El mercado de los productos agrícolas no Tradicionales (NTC's), principalmente los hortícolas, están creciendo al doble que los otros exportados (Millones USD 13,600 en 1994, 18,000 estimados en 2000) y México ocupa el 2º lugar en este sector Millones de USD 1.260, China 1º (1,420) y Tailandia 3º (738). Los consumidores han modificado sus preferencias, exigen cada vez más productos procesados bajo estrictas normas de seguridad e higiene, y tienden al consumo de productos bajos en grasas y sin conservadores artificiales, así como, al consumo de alimentos de tipo congelados, deshidratados y precocidos de sencilla y rápida preparación. Es muy importante estar conciente que una buena parte del comercio alimentario consiste en el intercambio de productos análogos pero diferenciados.

Análisis de mercado y la competencia

En función del consumo, como en todas las líneas de productos, existen productos A, B y C. El consumo de productos C, como pueden ser cebollita cambray, por ejemplo, está concentrado en algunas zonas. Su consumo es función del nivel de ingresos y la cultura del estrato social.

El mercado de consumo de las tiendas de autoservicio en México es muy pequeño en comparación del mercado de consumo en los Estados Unidos de América. Ver Anexo 5 El mercado del Menudeo en EUA. En los últimos años la competencia entre cadenas en México se ha convertido en todas contra una. Wal Mart con su mejor aplicación de tecnologías de logística y de información ⁷se ha convertido en una de las mayores empresas mundiales en ventas y número de empleados y está creciendo a un ritmo muy superior a su competencia. En México sus ventas totales (2006) son iguales a las de las cinco cadenas que le siguen, juntas.

TABLA NO. 10 VENTAS POR CADENA (2005) MILLONES DE PESOS Recopilación del autor

Cadena,	Ventas totales	%	Utilidad operación	%	No. Tiendas	%	Ventas salchichonería*
Wal Mart	164,369	30.0	12,752*	7.7	513	13.5	9,040
Soriana	48,394	9.0	3,122	5.8	204	5.5	2,500
Comerci	40,308	7.5	2,278	4.3	191	5.0	2,215
Gigante	31,036	5.8	461	0.6	275	7.2	1,700
Chedraui	30,000*	5.6	ND		97	2.5	1,650
Casa Ley	15,000*	2.8	ND		52		
Resto (28 cadenas)	206,000*		ND		2,474*		
Total	534,000*	100	ND		3,806*		26700

- Estimado

⁷ The New York Times, November 14, 2004, What Wal-Mart Knows About Customers' Habits, By CONSTANCE L. HAYS

Competidores.	Especialidad	Capacidad	Palancas	Limitantes
El Zarape	Cárnicos	Alta	Antigüedad y Planta TIF	Variedad de productos
Botanas regionales	Cárnicos	Media	Antigüedad y Planta TIF	Variedad de productos
Héctor Díaz	Cárnicos	Baja	Precio	Variedad de productos
Santa Mónica	Moles	Alta	Antigüedad	Variedad de productos
La Bendición	Moles	Baja	Precio	Variedad de productos
San Pedro	Moles	Alta	Antigüedad y precio	Variedad de productos
Campoliva	Aceitunas	Mediana	Antigüedad e Importación directa	Variedad de productos

CONCLUSIONES

Aditivos Alimenticios Modelo S.A. es una empresa PYME que hasta hace muy poco tiempo se maneja con el criterio de "modelo personal", es decir se consideraba que tenía éxito al proporcionar a sus accionistas ingresos suficientes para sostener el nivel y estilo de vida que deseaban. Sin embargo, la situación en el país cambió con la entrada de México al tratado de America del Norte. El desempleo creció y muchos ejecutivos de nivel medio y superior se encontraron en un mercado sin oportunidades de trabajo y tuvieron que independizarse. La competencia local y extranjera se recrudeció. La Globalización alcanzó a México. Las PYME's que representan más del 90 % del padrón de unidades económicas del país y más del 50 % del sector de alimentos y bebidas¹ y generan el 70 % del empleo, recibió un fuerte impulso al recibir a todo ese sector de ejecutivos desempleados.

En 1990 se inició, en la industria del menudeo de alimentos y bebidas mundial, un masivo proceso de consolidación y la compra de cientos de marcas locales de alimentos y bebidas por las empresas multinacionales. Las dificultades que tenían estas para exportar y penetrar en mercados locales pequeños y de diferentes culturas están desapareciendo conforme crecen Wal Mart y otras cadenas multinacionales en ciudades secundarias.

Si la estrategia competitiva debe responder a las preguntas: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Donde?, ¿Cuáles?, ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Dónde? sobre los cambios posibles en: Mercado Objetivo, Producto, Canal de distribución, Promociones o Publicidad y Precio entonces la empresa deberá enfocarse a fortalecer sus Debilidades y a mejorar sus Fortalezas. Los actuales límites internos se consideran:

Fortalezas:

Capacidad tecnológica adecuada, capacidad de producción suficiente para surtir a nivel nacional, variedad de productos, respuesta rápida a nuevas demandas de productos y presentaciones, personal capacitado. Tiene aprobación de FDA para algunos productos. Maneja facturación electrónica y transferencia de datos por Internet. Localizada en el mayor mercado del país, el área metropolitana de la Ciudad de México.

Debilidades:

Recursos económicos limitados, Limitadas fuentes de financiamiento, Nicho de Mercado reducido, Posición Débil ante Comprador (Las Tiendas hacen cargos muy grandes a la empresa hasta el 40-45 % del precio de venta al consumidor), Inadecuado conocimiento del mercado, concentrado en las 5 cadenas de Tiendas de Autoservicio más grandes, Se ha restringido a vender alimentos acidificados, Inconsistente control de calidad, Equipo de proceso poco tecnificado, Falta Eficacia en los Procesos. Grandes fluctuaciones en el Costo de Materia Prima a lo largo de año, sin poder repercutirlo a los clientes. Proceso de producción fácil de imitar por los competidores de cualquier tamaño. Falta una presentación atractiva a otros nichos de mercado y conocimiento para exportación.

¹ INEGI 2004 Estadísticas

Como se mencionó en los antecedentes de este trabajo (Pág. 9), el alcance de esta tesis está limitado al desarrollo de la estrategia de una pequeña empresa ¿Cómo competir y cuáles objetivos y políticas desarrollar, que le permitan una ventaja competitiva a largo plazo?

Una vez descritos los mercados y sus palancas, el seguimiento de las acciones propuestas deberá efectuarse por el personal de la empresa ajustándose a las cambiantes situaciones que ocurran en cada nicho de mercado considerado. Ver Capítulo VI Estrategias competitivas. "Es la gente que trabaja para la empresa la que consigue la ventaja competitiva". Finalmente, la estrategia, dice M. E. Porter, debe empezar con una propuesta diferente de valor, buscando delinear el territorio donde la empresa busca ser única. La estrategia se refiere a los valores básicos que la empresa está tratando de entregar a sus clientes y acerca de cuáles clientes está tratando de atender.

El mercado medular de la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. ha sido durante los últimos 16 años el área de salchichonería de las tiendas de autoservicio.

Con la aplicación de las modernas tecnologías de "Respuesta Efectiva al Consumidor" (ECR por sus siglas en inglés) tales como intercambio electrónico de datos, resurtido continuo, administración por categorías, factura electrónica, aplicaciones de logística a la distribución, códigos de barras, trazabilidad, administración de la cadena de suministro y otros, las cadenas de tiendas de autoservicio reconocen que lo más importante para el crecimiento de su mercado en la disponibilidad de productos buscados por el consumidor en la tienda, de calidad adecuada y presentación atractiva con inventarios reducidos. Las cadenas de tiendas de autoservicio están eficientándose y creciendo tanto, que están capturando un alto porcentaje del mercado comercial del mundo, incluyendo sin duda, el mercado de alimentos. Aunque existen en México, grandes consumos de alimentos en otros canales de distribución, las tiendas representan, hoy por hoy, el canal más importante, concentrado y mejor organizado. Todos los nuevos productos, presentaciones, desarrollos y promociones son introducidos al mercado primero en las Tiendas de Autoservicio, y si son aceptadas se promocionan en otros canales. Siendo este su mercado medular la empresa Aditivos Alimenticios Modelo S.A. debe protegerlo y desarrollarlo. La empresa ha permitido que la llamada "Erosión de las Fronteras Tradicionales de Negocio", facilite el crecimiento de la competencia en los últimos años. Agregar valor a sus clientes debe ser finalmente el objetivo de la empresa. La clientela a que hay que satisfacer son los compradores de las cadenas, con productos competitivos en precio y calidad, de gran volumen de venta, surtidos a nivel nacional, sin reclamaciones ni devoluciones, en una presentación adecuada a sus necesidades y lógicamente, que satisfagan también los gustos y necesidades del consumidor final. El tipo de productos (sku o stock keeping unit, unidad de venta) que maneja la empresa es de consumo repetitivo, pero no de gran demanda, sus consumidores son, en su mayoría, mujeres entre los 18 y 60 años de edad, la competencia existe no solo en el nicho de mercado sino con productos sustitutos envasados o enlatados. Las Tiendas de autoservicio no facilitan la creación de imagen de

marca y el personal de piso no muestra mucho interés en este tipo de productos por su bajo nivel de venta.

Aunque en el pasado la competencia en el nicho era poco tecnificada, la situación ha cambiado, nuevas tecnologías electrónicas, personal joven capacitado y cercanía a las fuentes de materia prima (producción agrícola) aunado a mejor preparación administrativa les hace más eficaces y eficientes.

La población joven menor de 30 años en México es mayoría y esta fuertemente influenciada por los medios de comunicación. Estos promueven el consumo de comida rápida, alimentos preparados, empaques novedosos, presentación llamativa que compita en el punto de venta por la atención del consumidor. En esto, las grandes empresas transnacionales llevan ventaja. Las tiendas buscan así, proveedores confiables, con suficiente capacidad de producción, de marcas reconocidas, que dejen un buen margen de utilidad, con productos de gran venta, fáciles de reponer en los anaqueles, visiblemente atractivos e identificables, de buen precio, que no puedan contaminarse o adulterarse y sin problemas de devoluciones. Es decir, empresas que vendan valor a los supermercados para que estos los consideren como parte de ellos.

La mayoría de las herramientas de planeación estratégica desarrolladas resultan relativamente estáticas. El pensamiento estratégico que considera los cambios, anticipándose y adaptándose a la dinámica de la industria para establecer objetivos a largo plazo con sus necesarias estrategias y tácticas es mucho más aplicable a un mercado tan variable y dinámico como el actual. Sin embargo, el pensamiento estratégico requiere para su desarrollo implantar en forma consistente, una continua investigación del entorno en el que se mueve la empresa. El pensamiento estratégico fundamentalmente no es un conjunto de teorías, es un punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de una forma diferente. "El mejor favor que podemos hacerle a los individuos, a las empresas y a los territorios en dificultades no es asistirlos, sino dejar que se responsabilicen para luego solo acompañarlos. Lo esencial reside en la cabeza de los empresarios. Ellos son los verdaderos magos del crecimiento" Conferencia Futuro de la America Latina. Michel Godet, 31/03/06

El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en sí.

La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto diferente:

En primer lugar, cabe verla como un conjunto de "intenciones" a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. El plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto.

El segundo modo de ver la estrategia es más "conductista". Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos.

Cuando se la examina de este modo, quedan claros dos puntos:

Toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo como asigna capital, instalaciones y personas, y por las oportunidades que su gerencia aprovecha como también aquellas de las que tiende a prescindir.

Enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico, es tan solo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una nueva estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades.

Si la estrategia se considera como una pauta de despliegue de recursos, la formulación de la estrategia podrá verse como una serie de decisiones de asignación de recursos. Estas decisiones pueden incluir.

- Escoger las regiones geográficas en las que conviene colocar los productos de la empresa
- Elegir la tecnología apropiada de producción
- Seleccionar los canales de distribución y, quizá, permitir que compitan unos con otros.
- Decidir si determinados productos habrán de fabricarse, o bien, si deberán obtenerse de una fuente externa

Más aún, es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica: visión estratégica; misión o finalidad de la organización; ámbito de la empresa; posicionamiento competitivo; metas estratégicas; y estrategias y planes de acción de respaldo.

Concluyendo que la aplicación de las herramientas propuestas en este estudio es necesidad ineludible de cualquier empresa, sin importar su tamaño, para contestar la pregunta "En el largo plazo, donde debería la gerencia de una empresa concentrar sus escasos recursos para obtener el máximo beneficio posible y capitalizarse para el futuro"

TABLA No.11 LAS CADENAS DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MEXICO DESGLOSE DE UNIDADES						COBERTURA GEOGRAFICA EN EL PAIS			Recopilación del autor						
CADENA	Formato	Número de	Ciudades	Contribución	VENTAS	No. SKU	SKU's	m2 Totales							
	O localización	Unidades	Cubiertas	en ventas	en millones	manejados millares	Marca propia	Zona Cd. México	Centro	Sureste	Noreste	Norte	Noroeste	Suroeste	
Wal Mart (2007)		523	139		198,244.00		850	3,116,200.00	146	153	40	26	22	23	22
	Bodega Aurrera	265		32.0%	63,853.00	40		1,086,500.00	63	88	18	8	5	6	15
	Sam's	78		28.0%	54,492.00	4.7		592,800.00	11	21	12	7	6	7	5
	Supercenters	119		27.0%	54,343.00	95		1,047,200.00	31	30	10	11	11	10	2
	Superamas	61		5.0%	10,431.00	25		103,700.00	41	14	0	0	0	0	0
Tiendas Soriana (2006)		234	93		57,294.70		500	1,749,065.00							
	Hipermercado	158		62.0%	35,522.70	50		1,308,284.00		81	14	21	31	67	3
	Mercado	57		21.0%	12,031.90	8		280,685.00		6				15	
	City Club	19		17.0%	9,740.10	3.5		160,096.00							
Comercial Mexicana (06)		191	114		40,308.00		400	1,344,494.00							
	Comercial	61		30.0%	11,982.00	55		380,223.00							
	Bodega CM	36		13.3%	5,354.00	30		197,950.00							
	Mega	45		31.5%	12,703.00	60		444,404.00							
	Sumesa	21		2.8%	1,116.00	8		19,675.00	26	13	2	2	2	1	3
	Cosco	28		20.8%	8,398.00	3.5		302,236.00							
Tiendas Gigante (2006)		326	120		31,856.00		1000	909,254.00							
	Hiper mGigante	88		43.9%	13,984.80	55		523,077.00		38			37	26	
	Bodega G	51		17.6%	5,606.70	28		194,938.00		30	11				
	Super G	60		18.2%	5,797.80	25		136,087.00		8			23		
	Super Precio	60		1.0%	318.60	3.5		15,080.00						42	56
	Super Maz	58		5.6	1,783.90	10.5		14,500.00				9			
	Gigante USA	9		3.1	1,000.00	55		25,572.00							
Chedraui		106	89		32,000.00	55	400		8	37	25	12	3	3	10
	Chedraui	94		95.0	30,400.00	45		658,000.00							
	Super Che	4		1.6	512.00	1		8,000.00							
	El Super EUA	8		3.3	1,560.00	24		21,952.18							
Super Mercados Intern	HEB	30	5	100.0	18,000.00	35		225,000.00					21		
Waldo's Dolar Mart		242	50				200		25	36	12	6	23	132	8
Casa Ley		54	12			35	200							54	
Al Super	Chihuahua	33	10			5	400								
Almacenes Zaragoza	Sinaloa	23	12												
ARTELI	Tamaulipas, SLP	19	7				470								
Colimax	BC Tijuana	44	6												
Comercial VH	Son, Sin (5 cedi's)	46	9				470								
Distrib. Merco	Coahuila	11	4												
Gran'D	Tamaulipas, NL	10	5												
Pitico	Oaxaca	30	6				100								
San Francisco. De Asís	Sureste	30	7												
Super del Norte	Suroeste, Son	14	1												
Woolworth Corp. Central	Tiendas del Sol	52	30												
Tiendas Garces	Super Kompras	20	5						20						

RECOMENDACIONES

Los objetivos propuestos para la empresa, considerando sus actuales condiciones son:

- a) Concentrarse en atender el mercado medular en donde es el líder. Porque conoce el mercado y puede recuperarlo.
- b) ¿Como? Buscar constantemente la satisfacción del cliente para mantener su lealtad. Supervisar las tiendas continuamente.
- c) Volverse esbeltos ante al globalización y la competencia. Reducir al máximo sus gastos fijos y los inventarios, trabajar con sistema Justo a Tiempo y aumentar así la vida útil de anaquel de los productos.
- d) ¿Haciendo qué? Mejorar la calidad de productos. Reducir defectos en los productos al 2 % máximo.
- e) ¿Haciendo qué? Mejorar el servicio a clientes.
- f) Incrementar la eficacia del activo humano de la empresa a través de cursos que generen un espíritu de cooperación y armonía.
- g) ¿Cuál mercado? Identificar nichos de mercado mal atendidos dentro de los mercados prospecto que usen sus productos actuales o ligeramente modificados.
- h) Tecnificar sus operaciones
- i) Responsabilidad, buscando hacer más con menos
- j) Pertinencia. Adaptación a las claras necesidades de los clientes, modificando productos, presentaciones, servicios y soluciones adaptadas a los requerimientos de ellos.

De Mercado

1.- Recuperar el liderazgo en el negocio medular para aumentar el volumen vendido de los productos de línea, que permita distribuir los gastos fijos en mayor número de unidades.

1.1.- Recuperar el dominio sobre el canal de distribución. Mejorar el servicio, atención y control de calidad con los clientes actuales, que representan el 56 % del total, 2,130 tiendas de un total de 3,806 en el país.

1.2.- Ofrecer a todas las 37 cadenas con 3,806 tiendas de autoservicio en el país los productos de línea y en caso necesario, modificar envases o presentaciones para ajustarse a sus necesidades y gustos locales.

1.3 Optimizar la capacidad de producción y la logística de la distribución, capacitando adecuadamente al personal a cargo.

1.4- Reducir las quejas y descuentos o cargos de los clientes por problemas de calidad, fallas en la logística y escasez en inventarios de productos solicitados por los clientes, mejorando el control.

1.5.-Aprovechar su actual capacidad de distribución y amplia variedad de productos para desplazar la competencia local.

1.6.- Diseñar internamente los puntos de control requeridos para cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa en su nicho de mercado.

1.7.- Identificar los FODA's de cada competidor en el nicho de mercado para definir los pasos requeridos para recuperar el nicho. Entre ellas está el hecho que cuatro de las más grandes cadenas de Tiendas de Autoservicio tienen sus oficinas de compra y distribución localizadas en la zona metropolitana del Valle de México.

Alternativas de Crecimiento

2.1.- En el nicho de mercado medular, con mejor atención.

2.2.- En ese mismo, productos o mercados complementarios

2.3.- En nichos de mercado diferentes, desarrollar productos adecuados requeridos por los consumidores. Ejemplo: La cebolla blanca se consume en todo el país, excepto en el Sureste donde se prefiere la cebolla morada.

Control de Gastos

3.1.- Evaluar la conveniencia de continuar en la planta actual (1,000 m²) con alta renta o mover la empresa a una o varias más pequeñas (200-300 m²) con menores gastos y especializar cada una de ellas en un proceso o producto específico.

Se recomienda conseguir la aprobación TIF (Tipo Inspección Federal) para procesar cárnicos (cueritos, manitas y pata) para aumentar la variedad ofrecida al nicho. La aprobación de Sagarpa de planta TIF sería más sencilla de obtener en una planta especializada que para una con la variedad actual de productos. Se requiere ser planta TIF para vender en zonas de erradicación de fiebre porcina, que cubren casi el 50 % de la superficie del país. Adicionalmente, una pequeña planta de pre-procesado de la materia prima agrícola, localizada en la zona de producción agrícola, resultaría más económica en operación y mano de obra, una reducción de la merma y basura (Actualmente 500 Kg. diarios) que ya no se transportaría a la planta y se procesaría productos más frescos.

3.2.- Desarrollar proveedores-productores directos del campo eliminando intermediarios y reduciendo los costos de materia primas en 30 – 40 %.

3.3.- Maquilar procesos y/o productos con personal externo.

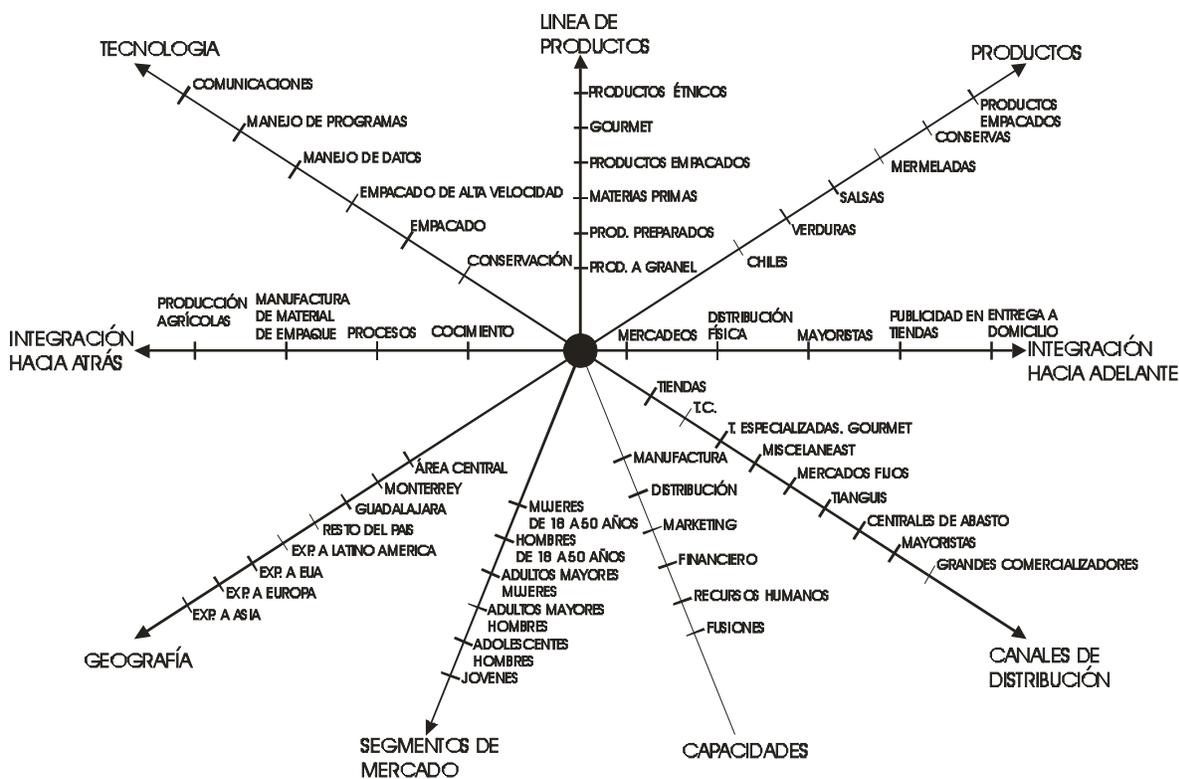
3.4.- Distribuir productos de proveedores más eficientes o con fuentes de materia prima más económica.

3.5.-Establecer un estricto control de calidad en recepción de aditivos químicos usados, que evite variaciones en la calidad final de los productos.

3.6.- Mecanizar los procesos de ensobretado, limpieza y otros que consumen gran cantidad de mano de obra, para reducir su impacto en costos y aumentar la capacidad de producción. Empacar productos de línea para otros mercados.

3.7.- Se recalculará el costo real de cada producto procesado, asignándole los costos reales de materia prima, mermas, mano de obra y participación en los gastos fijos, para evitar productos subsidiados por otros.

3.8.- Se estudiara el impacto de eliminar productos con margen de utilidad pequeño o que no colaboren en la absorción de gastos fijos contra la posibilidad de comprarlos a fabricantes más eficientes.



GRAFICA No 3 MAPA MULTIPASOS ADYACENTES RECOMENDADO PARA LA EMPRESA.

Este mapa Grafica No 3 servirá de guía para visualizar los varios pasos que deberá la empresa aplicar simultáneamente para el logro de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- AMECE Una vertiente de rentabilidad para las empresas Estándares Re: Oct. 1998
- ANGUIANO Raúl IXE Banco Periodico Reforma 02/03/04
- ARTHUR D. Little, Inc., The Competitive Position-Life Cycle classification scheme
- BANCOMEXT, Información estadística de 2004.
- The Food Chain. Survival of the biggest. Celia W. Dugger New York Times 08/01/05
- Herramientas a microempresas para enfrentar las grandes cadenas Cecilia Higuera. La Cronica de hoy. Compite 21/06/05
- Hispanic Marketing Magnet Communications Corp. Report. Pagina Web Magnet 08/02
- Canadian Food Industry Council Update 2004. Pagina web
- BOSTON Consulting Group Growth-Share matrix of (1970's), and
- BRIDGE, Simon, O' Neill Ken, Cromie, Stan. 1998 Understanding Entrepreneurship and Small Business. McMillan
- BUZZELL Robert D. and Bradley T. Gale [1]The PIMS Principles Macmillan Inc. 1987 ESNB 0-02-904430-8
- CALVA, J.L. (2000) México más allá del Neoliberalismo. Opciones dentro del cambio global. Plaza y Janés, Mexico
- CANADIAN FOOD RETAIL/Wholesale Industry. Creating the future Update 2004. Página Web COMERCI, Pagina web Nov 2006
- DORLING Hill Norman The Complete Book of Spices" by. Kindersley Limited 1990 England ISBN 0-670-83437-8).
- DUCKER Peter La sociedad post-capitalista. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999
- DUGGER Cecilia W. (The New York Times) The Food Chain. Survival of the biggest. 08/01/05
- ESPINOSA Villareal, Oscar, 1993, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica, Méx
- FOOD and Beverage Industry Practice, "infoAmericas" De Coral Gables, FL USA
- FORBES Abril 2006 Las principales empresas publicas de alimentos en el mundo.
- General Electric/McKinsey Attractiveness-Position matrix
- GMA overview of industry economic impact, financial performance and trends (2006)
- GOBIERNO DEL D.F Estadísticas 2006 Pagina web 2007
- GOODS MANUFACTURING ASOC.
www.gmabrands.com/publications/docs/GMACPGindustrybenchmarkingandissues-Nov06.pdf.
- HAYS Constance L. What Wal-Mart Knows About Customers' Habits, The New York Times, Nov 14, 2004,
- HIGUERA Cecilia Herramientas a micro para enfrentar las grandes cadenas La Cronica de hoy. Compite 21/06/05
- ILI DE FORMACIÓN, INSTITUTO Curso de Logística. Barcelona 2005. Pagina Web
- INEGI 2004 Estadísticas y Censo 2004
- INEGI estadísticas 2006
- KOCH Richard. The 80/20 Principle. Random House Inc. 1950 ISBN 0-385-49174-3
- LOMILÍN, Arturo El Arte de Cocinar con Chile Editorial. Contenido S.A. de C.V. 1991 ISBN 965-6694-02-1
- MANUFACTURA. 134 Agosto 2006 Pag. 2 Editorial
- MERCADO, Salvador H. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Estrategias de Crecimiento pp3, Editorial Pac . México,
- MILIND. Lele M. Creating Strategic Leverage. 1992, John Wiley and Sons Inc.

MINISTERIO DE AGRICULTURA DE ESPAÑA Agroinformación. Publicación 2000 Pagina web

PACKAGED FACTS. Reporte sobre el mercado alimenticio, comida étnica, 2003 Pagina web

PEACOCK William E. Corporate Combat 1984 Facts on File Inc, New York ESNB 0-87196-222-6

PETERS Thomas J. and Robert H. Waterman Jr In Search of Excellence. Harper and Row, Pub
ISBN 0-06-015042-4,

PORTER M. E.. Competitive. Strategy Page 19. The Free Press. Mc Millan Inc. ISBN: 0-02-925360-8

PORTER Michael E Fast Company Número 44| Marzo 2001 | Pág. 150 Entrevista por: Keith H. Hammonds

PORTER Michael E Competitive Strategy,. The Free Press Macmillan Inc.1982, ISBN 0-02-925360-8

PORTER Michael E. Competitive Strategy Macmillan Inc, 1982, ISBN 0-02-925360-8

PORTER Michael E. Competitive Advantage Macmillan Inc. 1985 ISBN 0-02-925092-0

PORTER Michael E. Entrevista en Harvard Business Review Nov. Dic 1996.

PORTER Michael E. HBR Nov.Dic 1996

RIES Al & Jack Trout. Positioning: The battle for your mind. . McGraw Hill, 2th Edition, 1986

RIES Al & Jack Trout.Marketing Warfare McGraw Hill Inc.Pag 99 1997 ISBN 0-07-052730-X

RIES Al & Jack Trout Marketing Warfare McGraw-Hill, Inc, ISBN 0-07-052730-X

ROUSSELON Mauricio de la Secretaria de Agricultura

SALES Gutiérrez Carlos. Nafinsa. Sept. 1997 Conferencia

SECRETARIA DE ECONOMÍA,. Informe diario de Centrales de Abastos en México Infomer, SIAP,

SERVAN-SCHREIBER J.J.El Desafío Americano.1967 Plaza and Janés S.A. Prologo

SLIM Carlos H Primer Principio "El Decálogo del Éxito".

SOLLEIRO José Luís, Maria del Carmen del Valle et all. Estrategias competitivas de la Industria Alimentaria
Plaza y Valdez S.A. de C.V. 2003 ISBN: 970-722-134-8

SORIANA Pagina Web Dic 2007

VON NEUMANN & Morgenstern. The Theory of Games Behavior, 1944.

WAL MART Pagina web Dic 2007

WATERMAN Jr Robert H The Renewal Factor 1987. published Lasser Press. ISBN 968-458-385-0

WATERMAN Jr Robert H A Passion for Excellence 1985 Random House, Inc. ISBN 968-458-351-6

ZOOK Chris & James Allen Profit from the Core.Bain & Co. Inc. Harvard B. School Press, 2001
ISBN: 1-57851-230-1