



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## DIRECCION ESTRATEGICA APLICADA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

“PRODUCTOS AZTECA”

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

MARIA DE LOS ANGELES IGNACIO VALDEZ  
MARIA CONCEPCION MORALES MATA

ASESOR:

C. P. C. Y L. A. E. C. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



MEXICO, D. F.

2006



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: María de los Angeles

Valderrama Valdez

FECHA: 02/03/2006

FIRMA: [Firma]

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: María Concepción Morales

Mata

FECHA: 02 Marzo 2006

FIRMA: [Firma]

DEDICATORIAS

ANGELES...

A MI MADRE

*Concepción Valdez Vázquez.*

QUE ME HA BRINDADO SU APOYO, COMPRENSIÓN Y AMOR INCONDICIONAL DURANTE TODO ESTE TIEMPO; ENSEÑÁNDOME EL VALOR DE LA VIDA, QUE DEBO ESFORZARME Y LUCHAR POR MIS SUEÑOS.

A MI PADRE

*Victor Ignacio Hernández*

QUE EN ÚLTIMA INSTANCIA HA DECIDIDO APOYARME, POR AQUELLOS CONSEJOS Y EL TIEMPO QUE ME HA BRINDADO.

A MIS HERMANOS

*Victor Ignacio Valdez.*

*Martín Ignacio Valdez.*

QUE ENES HAN SIDO EL MOTIVO, PARA QUE YO BUSCARA SUPERARME CADA DÍA, LOS MOMENTOS QUE COMPARTIMOS SON DE VERDAD INOLVIDABLES, ESTOY MUY ORGULLOSA Y AGRADECIDA DE TENERLOS CONMIGO.

A MI AMIGA.

*María Concepción Morales Mata.*

DESDE QUE NOS CONOCIMOS, HEMOS COMPARTIDO ALEGRÍAS, SUEÑOS, DESILUSIONES Y TRISTEZAS, AHORA EL MOMENTO MÁS IMPORTANTE EN NUESTRAS VIDAS, AGRADEZCO TU COMPAÑÍA Y APOYO ERES VERDADERAMENTE GENIAL, SE QUE SIEMPRE PODRÉ CONSIDERARTE MI MEJOR AMIGA.

CONCEPCIÓN...

A DIOS

POR BRINDARME SALUD Y LA SATISFACCIÓN DE LLEGAR CON BIEN A ESTE DÍA TAN IMPORTANTE EN MI VIDA; Y SOBRE TODO POR CONCEDERME EL HONOR DE CONTAR CON MI FAMILIA.

A MIS PADRES

*Modesto Morales L.  
Ma. Del Carmen Mata R,*

QUE ENES HAN SIDO MI FUENTE DE INSPIRACIÓN, Y HAN HECHO QUE CADA INSTANTE DE MI VIDA SEA HERMOSO, POR SU AMOR, COMPRENSIÓN, DEDICACIÓN, POR ENSEÑARME A CRECER, APOYARME Y GUIARME, GRACIAS DE CORAZÓN, POR SER COMO SON LOS AMO.

A MI HERMANA

*Ma. Del Carmen Morales M.*

A QUIEN HA SIDO UN EJEMPLO PARA MÍ; CON TUS CONSEJOS Y AYUDA, HE SUPERADO OBSTÁCULOS, GRACIAS POR ACOMPAÑARME EN TODOS LOS MOMENTOS QUE TE HE NECESITADO; SABES... SER TU HERMANA ME HACE INMENSAMENTE FELIZ, TE QUIERO MUCHO.

A MI ABUELITA Y MI TÍO

*Catalina Romero F.  
Pedro Mata R,*

CADA MOMENTO QUE DISFRUTAMOS JUNTOS ES MARAVILLOSO; SU EJEMPLO Y APOYO ME DEMUESTRAN SU CARÍÑO INFINITO, GRACIAS POR PERMITIRME FORMAR PARTE DE USTEDES Y HACERME SENTIR MUY FELIZ A SU LADO, LOS QUIERO MUCHO.



A MI AMIGA

*Ma. De los Angeles Ignacio V.*

POR VIVIR CONMIGO ESTE SUEÑO TAN ANHELADO,  
EL DISFRUTAR DE LAS RISAS Y EL SUFRIR DE LOS  
LLANTOS; SE QUE NUESTRA AMISTAD ES UN  
VINCULO QUE COMPARTIMOS Y QUE NOS UNIRÁ  
POR SIEMPRE.

A NUESTROS AMIGOS (AS)

POR TODOS AQUELLOS MOMENTOS GRATOS, Y  
DEMOSTRAR QUE LA AMISTAD ES UN LAZO QUE NOS  
UNE.

ROSA, MELDA, MARCO, EVELYN, NAY

AARÓN, BRENDA, ISABEL, ROSALINDA, RODOLFO, IVAN

AL VIEJO GRUPO DE LOS EGIMORS.

Y TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE COMPARTIERON  
ALGÚN MOMENTO DE SU VIDA CON NOSOTRAS.

A NUESTRO QUERIDO ASESOR

*C.P.C. Y.L.A.E.C. Jorge Álvarez Angüiano*

NOS HA ENSEÑADO QUE LA VIDA ES MUY VALIOSA,  
AGRADECEMOS ENORMEMENTE QUE ÉL HAYA  
FORMADO PARTE DE ESTE PROYECTO.

A NUESTRA ALMA MATER

CON TODO CARIÑO, POR PERMITIRNOS SENTIR EL  
GRAN ORGULLO DE FORMAR PARTE DE ELLA.



## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

1.1 Antecedentes	1
1.2 Conceptos básicos	2
1.3 Características e importancia de la dirección estratégica	4
1.4 Clasificación de las estrategias (niveles de estrategia)	6
1.5 Metodología y análisis	
1.5.1 Desarrollo de misión, visión, filosofía y objetivos	9
1.5.2 Matrices de análisis estratégico	14
1.5.2.1 Etapa de aportación de información	15
1.5.2.2 Etapa de ajuste	18
1.5.2.3 Etapa de decisión	22
1.6 Implantación de estrategias	24
1.7 Evaluación de la estrategia	25

### CAPÍTULO 2. ENTORNO DE LA PYME EN MÉXICO

2.1 La empresa	26
2.1.1 Características	27
2.1.2 Criterios de clasificación	27
2.1.3 Objetivos de las empresas	28
2.1.4 Componentes básicos	29
2.2 Concepto de la PYME	29
2.2.1 Clasificación	30
2.2.2 Importancia	30
2.2.3 Características de operación	31



2.3 La PYME en México	
2.3.1 Ventajas y desventajas de las pymes	32
2.3.2 Situación actual	34
2.3.3 Apoyos institucionales	36

### **CAPÍTULO 3. EL NOPAL EN MÉXICO**

3.1 El cultivo del nopal en México	
3.1.1 Antecedentes	43
3.1.2 El nopal como símbolo patrio	44
3.1.3 Características	
3.1.3.1 Taxonómicas	46
3.1.3.4 Morfológicas	46
3.1.4 Propiedades alimenticias	
3.1.4.1 Valor nutricional	48
3.1.5 Usos, atributos y desarrollo de nuevos productos	49
3.1.6 La tuna	51
3.2 Producción del nopal en México	56
3.2.1 La producción del nopal verdura en la delegación Milpa Alta	65
3.2.1.1 Comercialización, productores y principales competidores del nopal verdura en la delegación Milpa Alta	66

### **CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: "PRODUCTOS AZTECA"**

4.1 Aplicación de la dirección estratégica	68
4.2 Presentación y perfil de la organización	70
4.2.1 Áreas administrativas	78
4.3 Desarrollo de misión, visión, objetivos y valores	86
4.4 Aplicación de matrices de análisis estratégico	92



4.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	93
4.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	95
4.4.3 Matriz FODA	97
4.4.4 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	99
4.5 Implantación de estrategias	101
4.6 Evaluación de la estrategia	104
<b>CONCLUSIONES</b>	106
<b>ANEXOS</b>	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	120



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, tiene por objetivo la aplicación de la dirección estratégica enfocado a una pequeña y mediana empresa industrializadora y procesadora de nopal denominada "Productos Azteca". Como es sabido el nopal es una verdura tradicional de alto consumo por el pueblo mexicano cuya demanda va en incremento en el mercado internacional, razón por la cual consideramos a esta empresa, para la realización de éste proyecto.

La dirección estratégica, es sin lugar a dudas un tema de estudio profundo; desde su implantación formal en la década de los 60's, hasta nuestros días, ha desempeñado un papel significativo dentro de las organizaciones, ya que se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje, el cual permite a los directivos y trabajadores de la empresa, familiarizarse con los problemas que se presentan, utilizando el criterio adecuado para resolverlos, logrando con ello el éxito en los negocios.

En la dirección estratégica es necesario conocer la teoría y la práctica, aunque todas las empresas pueden crear estrategias (informales, esporádicas o que no cuentan con una estructura definida), a través de la dirección estratégica se consideran diversos factores (internos y externos) que en muchas ocasiones definen el éxito de las mismas.

Con la realización de este proyecto pretendemos exponer de manera teórica-práctica los elementos de dirección estratégica, tanto en pequeñas como medianas empresas y servir como apoyo en este caso a la empresa "Productos Azteca", al diseñar estrategias que le permitan crecer y consolidarse.

Durante el proceso de éste estudio, abordaremos en su primer capítulo el tema de dirección estratégica, en el cual mostraremos de forma sencilla, conceptos, características, clasificaciones; entre otros puntos más, para conocer un panorama general; siguiendo así, nos ocuparemos del entorno de la PYME en México, tema concerniente al segundo capítulo, mencionando en éste, información relevante y general de éste tipo de empresas en nuestro país.



En su tercer capítulo hablaremos del nopal en México, ya que nuestro país es el centro de origen y distribución de ésta verdura en el mundo; abarcando así, diversos puntos que atañen al nopal en cuanto a características, importancia; entre otros, y por supuesto su entorno comercial dentro y fuera de nuestro país; por otra parte, en el capítulo cuarto y último presentamos el caso práctico, que consiste en la aplicación de la dirección estratégica a la empresa "Productos Azteca".

Antes de introducimos en éste estudio, damos gracias al C.P.C. y L.A.E.C. Jorge Álvarez Anguiano, profesor de nuestra facultad y asesor de éste proyecto, a nuestra Alma Mater en donde se imparte el don del saber, al Sr. Ismael Rivera Cruz, Director General y al Lic. Ismael Rivera Ramirez, Gerente General de "Productos Azteca".



## CAPÍTULO 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1 Antecedentes

La Planeación Estratégica aún cuando se ha considerado como un descubrimiento de mediados del siglo XX, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido. Desde que el hombre o su antecesor aparece sobre la tierra ya se planea; al atacar a los animales en grupos de individuos, llevando a las bestias hacia los pantanos para someterlas fácilmente; al almacenar provisiones para tiempos futuros, ya se despliega una estrategia planeada que se ha perfeccionado a través del tiempo.<sup>1</sup>

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (guiar y conducir),..... los inicios de la estrategia se dieron en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla, no obstante, es necesario precisar que la utilidad de la estrategia, en las organizaciones es brindar una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.<sup>2</sup>

Los primeros antecedentes de la Planeación Estratégica formal en empresas comerciales, se presentan a mediados de 1950, cuando muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a situaciones adversas que no podían ser solucionadas de una manera inmediata con las técnicas administrativas existentes, ya que no se contaba con algún antecedente que sirviera como experiencia previa. Esto ocasionó que muchas empresas se vieran envueltas en problemas que no se imaginaban, existían técnicas administrativas de presupuesto a largo plazo, de control financiero y aún la tan popular planeación a largo plazo; las cuales eran inadecuadas para atacar dichos problemas. Para poder contrarrestar esto, las empresas guiaron a sus esfuerzos hacia el desarrollo de nuevas técnicas administrativas con el fin de contar con los elementos necesarios para afrontar los riesgos futuros, por lo que, la planeación estratégica se incluyó dentro de las organizaciones.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de la dirección estratégica, la cual se integra por planeación

<sup>1</sup> Gálvez, Azcanio Ezequiel, Planeación Estratégica en los negocios, instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, Ed. ECASA, México 1994, Pág. 14

<sup>2</sup> Ronda Pupo, Guillermo A, El concepto de Estrategia, <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial>



estratégica, implementación y el control. Actualmente es utilizada en las empresas, ya que, permite una planeación a largo plazo, posicionarse o conquistar nuevos mercados, ganar territorio frente a la competencia; y se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental.

## 1.2 Conceptos básicos

Para hablar de Dirección Estratégica, se comenzará definiendo los siguientes conceptos:

### a) ¿Qué es Planeación?

Lourdes Munch Galindo define la planeación como: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en Planeación Estratégica: "La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).<sup>3</sup>

### b) ¿Qué es Estrategia?

En el diccionario Larousse se define estrategia como "Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo". "Arte de coordinar la acción de las fuerzas militares, políticas, económicas y morales, implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de una nación o de una comunidad de naciones".<sup>4</sup>

La palabra estrategia ha sido definida por H. Mintzberg, 1987. "Five P's for strategy", como cinco definiciones con "P"<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Goodstein Leonard, M. Timothy, Pfeiffer William, Planeación Estratégica Aplicada, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1997, Pág. 5

<sup>4</sup> Diccionario Enciclopédico Larousse, quinta edición, 1999

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry, Five P's for Strategy, Ed. Prentice Hall, Englewood 1992, Pág. 12



1. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Play (Maniobra). Dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón. De comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento.
4. Posición. Identifica la posición de la organización en su entorno.
5. Perspectiva. Relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a tomar determinados cursos de acción.

Según los diversos autores que definen estrategia, es el arte de coordinar los recursos y establecer las acciones que deben seguirse para la consecución de objetivos organizacionales, de modo que, es la ruta fundamental para orientar los cursos de acción y la asignación de recursos.

c) ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La Planeación Estratégica se define como: "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"<sup>6</sup>.

"...es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de los recursos, en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de planificación

---

<sup>6</sup> Goodstein Leonard, M. Timothy, Pfeiffer William, Planeación Estratégica Aplicada, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1997, Pág. 5



estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa<sup>7</sup>

La planeación estratégica, es un proceso mediante el cual, una organización específica y fomenta sus relaciones con el entorno a fin de generar una situación favorable para el futuro, a través de la adecuada asignación de recursos, el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias básicas, encaminadas al logro de objetivos organizacionales.

d) ¿Qué es la Dirección Estratégica?

Bartol, A y P. Hermet: La dirección estratégica es un esfuerzo para mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos. Schendel & Hoffer definen: "La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte, la implementación y el control por otra"<sup>8</sup>

### 1.3 Características e importancia de la Dirección Estratégica.

Su objetivo básico es la consecución de una ventaja competitiva, para ello es necesario analizar el entorno, los recursos e identificar las capacidades de la empresa.

Todo sistema estratégico debe reunir las siguientes cualidades<sup>9</sup>:

Sencillo	Demasiada planeación trae confusiones y complejidades.
Comprensible	Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización.

<sup>7</sup> Steiner, George A. Planeación Estratégica, Lo que todo dirigente debe saber, 11 edición, Ed. Compañía Editorial Continental, México 1996, Pág. 154

<sup>8</sup> Serguel, Alejandro Martín, Planeación Estratégica,

<http://www.gesilopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planeestrategica.htm>

<sup>9</sup> Gálvez, Azcario Ezequiel, Planeación Estratégica en los negocios, Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, Ed. ECASA, México 1994, Pág. 17-18

Flexible	Que acepte modificaciones cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.
Adaptable para el corto y largo plazo	Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
Generalizado	Que comprende cada una de las áreas que conforma la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.
Cuantificador	Para medir alcances o avances sobre el objetivo, es necesario mencionar cifras.
Informativo	Que arroje información periódicamente. Es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planteado y lo alcanzado.
Organizativo	Que reúna organización y permita deslindar responsabilidades.
Evaluativo	Que permita la evaluación y sirva como retroalimentador.

### La importancia de la Dirección Estratégica

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, no se cuenta con una idea clara de qué es lo que se va a realizar, por lo que es necesario formular estrategias acordes a la situación real de la empresa, con la finalidad de que puedan ser implantadas y llevar un control adecuado que verifique la consecución de objetivos.

La Dirección Estratégica es importante ya que:

- Permite conocer la situación general de la empresa, al realizar un análisis al entorno, recursos y capacidades.
- Marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes, a través de, la planeación a largo plazo.



- Esta al alcance de todas las organizaciones, es aplicable tanto a entidades públicas como privadas.
- Permite establecer objetivos determinados y alcanzables de acuerdo a las aspiraciones de la empresa.
- Requiere mecanismos de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
- Ayuda a evitar dejar programas truncos o incompletos que sólo perjudican a la colectividad y representan un mal uso de recursos.
- Sirve para el desarrollo de capacidades a fin de generar ventajas.

#### **1.4 Clasificación de las Estrategias (Niveles de Estrategia)**

##### **Niveles de Estrategia**

**a) Estrategia de nivel corporativo:** Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

**b) Estrategia de unidad de negocios:** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?



- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen varios intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

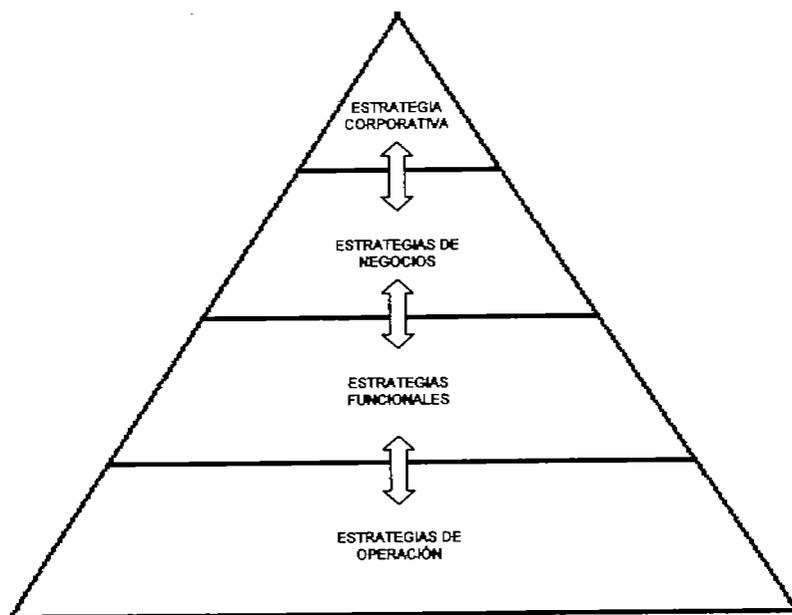
Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

**c) Estrategia a nivel funcional:** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que éstas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial.



d) **Estrategia de operación:** Concierne a las formas de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio, como plantas, distritos de venta, centros de distribución de venta, y a la forma de desempeñar estratégicamente las tareas de operación significativas (compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas publicitarias, etc.)

Pirámide de la creación de la estrategia.





## 1.5 Metodología y Análisis

### 1.5.1 Desarrollo de misión, visión, filosofía y objetivos

#### a) Misión

La Misión es una declaración duradera de credo, de propósito, de principios empresariales de una organización, que la diferencia de otras empresas similares." La misión refleja el propósito de la organización, determina el porque de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada"<sup>10</sup>

La formulación de una misión debe:

- Definir qué es la organización y lo que aspira ser.
- Ser lo suficientemente específicas para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplias para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Componentes de la formulación de misión

Clientes	¿Quiénes son los clientes?
Productos o servicios	¿Cuáles son los productos o servicios más importantes?
Mercados	¿Compite la firma geográficamente?

<sup>10</sup> Aranz Ramonet Antonio, Planeación Estratégica Integral, Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, México 1995, Pág. 7

Tecnología	¿Cuál es la tecnología básica?
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuál es la actitud de la empresa en relación a metas económicas?
Filosofía / Aspiraciones	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Concepto de si misma	¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas clave?
Preocupación por la imagen	¿Cuál es la imagen a la que se aspira?
Efectividad reconciliatoria	¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?

Tomando en cuenta la misión de la empresa, la planeación estratégica deberá partir del diagnóstico del pasado y ver hacia el futuro planteando objetivos.

#### b) Visión.

La Visión consiste en definir en qué negocio se encuentra actualmente la empresa, así como también decidir el curso a largo plazo que se debe seguir.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, en la cual se expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, etc.), el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Corona Funes Rafael, "Estrategia: el cambio en la proyección del pensamiento empresarial", Edil. SICCO, México 2001, p.p.33-35

La definición de la visión, se da mediante 3 cuestionamientos, los cuales son:

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

Visualizar la principal motivación a futuro, que permita unificar los compromisos y esfuerzos de los colaboradores.

2. ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

Observar cuales son los aspectos estratégicos en los que se deben concentrar los esfuerzos y recursos empresariales para lograr la visión.

3. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Cuando se tiene conocimiento de la idea principal y los recursos estratégicos para lograrla, es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas, de los resultados que se van obteniendo, con la finalidad de corregir las desviaciones y reorientar los resultados.

c) Filosofía.

Es la manera en que la empresa interactúa con la sociedad, la filosofía esta constituida por los valores que orientan el desempeño de la empresa.



Si se quiere llegar a establecer la filosofía que normará la empresa, es conveniente establecer para cada ente, cuál es la responsabilidad de la empresa con él y, también, cuál es la responsabilidad del ente con la empresa.

#### d) Objetivo

Es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

Un objetivo estratégico<sup>12</sup>: es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización.

#### Características de los objetivos:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Convenientes, es decir deben de apoyar los propósitos básicos de la empresa.
- Mesurables, a través del tiempo, es decir deben de ser establecidos en términos concretos, lo que se espera que ocurra, y cuándo.

---

<sup>12</sup> Corona Funes Rafael, "Estrategia: el cambio en la proyección del pensamiento empresarial", Ed. SICCO, México 2001, pág. 45



### Definición de objetivos<sup>13</sup>:

Para desarrollar los objetivos estratégicos se recomienda realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen objetivo de la organización a mediano y largo plazo?
2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito que determinan el cumplimiento de la imagen objetivo?
3. ¿Qué prioridad tienen los objetivos estratégicos de la organización?
4. ¿Cómo es posible medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

### Tipos de objetivos estratégicos

➤ Posicionamiento:

Representa la forma en como el público (clientes actuales y potenciales) la perciben y recuerdan. Es decir la personalidad distinta de la empresa.

➤ Objetivos de ventas:

Es el volumen de ventas que se espera que alcance la empresa. El potencial de ventas representa el volumen posible de éstas, mismas que la empresa podría alcanzar estableciéndose en función del mercado que sirve.

➤ Objetivo de rentabilidad:

Representa los beneficios que se deberán obtener como resultado de las actividades de la empresa.

---

<sup>13</sup> Idem p. 48



### 1.5.2 Matrices de análisis estratégico

Las matrices de análisis estratégico se entienden como un instrumento de análisis, en el que se combinan aspectos derivados del análisis interno y externo tendentes a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas; generalmente las matrices estratégicas son representaciones de naturaleza visual o gráfica, que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno, los recursos y capacidades de la empresa.

El elemento más común a todas ellas es la representación, de forma sintética, de un conjunto de factores considerados relevantes o críticos para el éxito de las organizaciones. En ocasiones se limita en una mera descripción del posicionamiento, mientras que en otras avanzan en el análisis evaluando la situación del negocio.

En su concepción más simple, las matrices estratégicas son cuadros de doble entrada en los que se define una posición en función de los valores que, representados en los ejes de coordenadas, pueden presentar algunos factores considerados básicos para la formulación de las estrategias.<sup>14</sup>

#### Ventajas de emplear matrices en el análisis estratégico<sup>15</sup>

- > Simplicidad. Se trata de procedimientos sencillos para descomponer las actividades de la empresa en segmentos, como negocios o unidades estratégicas de negocio, bien definidos.
- > Descomposición por negocio. Permite fijar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos en función de las diferentes posiciones competitivas, de los recursos y capacidades que posea y de las características diferenciales de cada entorno, sector o industria.

<sup>14</sup> Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 43

<sup>15</sup> Idem p. 47



- Representación matricial. Proceso que fuerza, a su vez, otro de reflexión en el cual se hace preciso hacer una revisión de las características propias, así como las del resto del entorno, seleccionando las más significativas y reflexionando acerca de la situación.
- Comunicación y comprensión. El carácter sintético y visual de las matrices estratégicas hace que puedan ser fácilmente comprendidas por toda la organización y que, al modo de un eslogan, transmitan los aspectos fundamentales de la dirección elegida.

#### 1.5.2.1 Etapa de aportación de información

En esta etapa se realiza un resumen de información inicial de la empresa, que es necesaria para formular estrategias; así como, se requiere que se cuantifique la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia.

##### *Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)*

Esta matriz resume y evalúa, tanto las fortalezas como las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa.

La matriz presenta en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa<sup>16</sup>.

La primera columna refleja los factores internos críticos, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes para el negocio, elaborando primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades.

---

<sup>16</sup> Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 49

En la segunda columna se asigna valores que van de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor adjudicado a cada factor, indica la importancia relativa que éste tiene, para que sea exitoso en la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir, los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0, o 100 (en términos porcentuales).

La tercera columna asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).

Por último la cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los valores asignados a cada uno de los factores por las clasificaciones, obteniendo así, los valores ponderados, la suma de éstos mostrará un valor entre 1 y cuatro, considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores.

MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Peso Ponderado
Descripción de los factores claves o críticos internos considerados más importantes para el negocio (fortalezas y debilidades)			
Total	1		Valor Total



---

### *Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*

La matriz de evaluación del factor externo (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.<sup>17</sup>

La matriz de evaluación del factor externo trata de presentar, en un cuadro de doble entrada; por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores, en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

La primera columna refleja los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes o sustantivos para el negocio. La lista no tiene por qué ser exhaustiva y si abarcar los factores más relevantes (entre cinco y diez, aproximadamente).

La segunda columna reparte porcentualmente, el valor adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso. Su suma debe totalizar 1 o, si lo prefiere, 100 (en términos porcentuales). Considerando 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

La tercera columna recoge las clasificaciones asignadas a cada factor en relación con el negocio en cuestión. Los valores a asignar deben oscilar entre uno y cuatro en función de la efectividad de la estrategia actual, siendo 4 (excelente) la máxima calificación a otorgar y 1 (deficiente) la mínima.

Por último, la columna cuarta recoge el resultado de la multiplicación de los valores asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las clasificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9na. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003, Pág. 110

<sup>18</sup> Garrido Buj Santiago, *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 48-49

MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Peso Ponderado
Descripción de los factores del entorno considerados más relevantes para el negocio (oportunidades y amenazas)			
Total	1		Valor Total

1.5.2.2 Etapa de ajuste

En ocasiones, la estrategia se define como el "ajuste", que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

Cualquier empresa, sea militar, orientada hacia el producto, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa conduce por lo general a una derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre si para formular alternativas de estrategias posibles.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9na. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003, Pág. 200



---

### Matriz FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)

La matriz FODA es un herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategia de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave son la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.<sup>20</sup>

En la matriz FODA, se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

La combinación de los cuatro aspectos se recogen en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades).
- DO (debilidades/oportunidades).
- FA (fortalezas/amenazas).
- DA (debilidades/amenazas).

Las estrategias del tipo FO, tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presentan la situación ideal, puesto que un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas, con recursos y capacidades para lograrlo, avalan una estrategia exitosa. Las debilidades tratan de superarse y convertirse en fortalezas, y las amenazas intentan evitarse buscando <<nichos estratégicos>> que presenten oportunidades.

Las estrategias DO intentan superar las debilidades internas, actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y

---

<sup>20</sup> Idem



capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas permiten aprovechar las oportunidades de mercado.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Las amenazas no pueden evitarse, pero sí se puede, en muchas ocasiones, minimizar su impacto.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno.

Los pasos a seguir para construir una matriz FODA<sup>21</sup> son:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave para la organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave para la organización.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
4. Hacer una lista de debilidades internas clave.
5. Combinar las fortalezas con las oportunidades clave o críticas e inscribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente de la matriz.
6. Adecuar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes tipo DO posibles en la casilla adecuada.
7. Adecuar las fortalezas a las amenazas externas y consignar las estrategias posibles del tipo FA en la casilla correspondiente.
8. Combinar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo DA en la casilla correspondiente.

---

<sup>21</sup> Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 50-53

MATRIZ FODA

	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
<b>Oportunidades - O</b>	<p><b>Estrategias - FO</b></p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>...</p> <p>Utiliza las fortalezas para Aprovechar las oportunidades</p>	<p><b>Estrategias - DO</b></p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>...</p> <p>Aprovecha las oportunidades para superar las debilidades</p>
<b>Amenazas - A</b>	<p><b>Estrategias - FA</b></p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>...</p> <p>Utiliza las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p><b>Estrategias - DA</b></p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p> <p>...</p> <p>Reduce al mínimo las debilidades y evita amenazas</p>



### 1.5.2.3 Etapa de decisión

El análisis y la intuición permiten sentar las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias.

#### Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica ayuda a decidir en forma objetiva, cuáles son las mejores alternativas de estrategias, usando la información obtenida de los análisis de la etapa de aportación de la información y los resultados de los análisis de la etapa de ajuste.

La MPEC, es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos.<sup>22</sup>

La MPEC<sup>23</sup>, establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas. La matriz combina en una sola tabla las diferentes estrategias que, según las matrices de las etapas de aportación de la información y ajuste, conforman el abanico de estrategias posibles. De esta forma se realiza una revisión de cada estrategia al sopesar, para cada una de ellas, el valor e importancia de los factores clave y la forma en la que la afectarían. Así, y supuesta una alternativa concreta, ésta se reevalúa mediante un repaso de su atractivo en función de la forma en que los factores internos y externos críticos la afectan.

La construcción de la matriz MPEC sigue los siguientes pasos:

- Describir los factores claves y asignarles un valor de acuerdo con la técnica descrita al hablar de las matrices de evaluación de los factores críticos externos e internos.
- Seleccionar, mediante los medios existentes, las alternativas estratégicas a priori más interesantes dadas las características de la empresa.

<sup>22</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ta. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003, Pág. 216

<sup>23</sup> Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 71-72



- Definir el <<atractivo>> de cada opción estratégica mediante el análisis de cada factor crítico en relación con esa opción estratégica y valorándolo de 1 (sin atractivo) a 4 (muy atractivo), salvo que se considere que el factor no afecta a la estrategia en cuestión.
  
- Colocar los resultados en las columnas correspondientes a cada opción evaluada.
  
- Por último, sumar las valoraciones anteriores relativas a cada una de las alternativas estratégicas evaluadas y elegir aquella que posea la mayor puntuación.

#### MATRIZ MPEC

Factores externos Económicos Políticos/legales/gubernamentales Sociales/culturales/demográficos/ ambientales Tecnológicos Competitivos				
Factores internos Administrativos Marketing Finanzas/Contabilidad Producción/Operaciones Investigación y desarrollo Sistemas de información computarizados				



## 1.6 Implantación de las estrategias<sup>24</sup>

La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa, ya que se requiere realizar acciones tales como: la modificación de los territorios de venta, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, entre otras; difiriendo del tipo de empresa.

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa, siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia), que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia).

Para la implantación de la estrategia, la empresa debe llevar a cabo el establecimiento de objetivos anuales, diseño de políticas, distribución de recursos, modificación de la estructura corporativa existente, reducción al mínimo de la resistencia al cambio, creación de una cultura organizacional, adaptación de los procesos de producción y operaciones, así como la creación de una función eficaz del factor humano, y de ser necesario la reducción del tamaño de la empresa.

El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

---

<sup>24</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ta. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003, Pág. 236-238



## 1.7 Evaluación de la estrategia<sup>25</sup>

La evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; ya que por medio de ésta se evitan problemas reales o potenciales; dicha evaluación se divide en 3 actividades las cuales son:

- Examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa
- La comparación de los resultados esperados con los resultados reales
- La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos, se debe iniciar con el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores, estimular la creatividad en la gerencia de alternativas y la formulación de criterios de evaluación.

Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de dirección caminando alrededor en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia.

Las actividades de evaluación se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran, ya que de esta forma se permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso.

La evaluación de la estrategia es necesaria, porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, las empresas complacientes desaparecen.

---

<sup>25</sup> Idem p. 300-304



## Capítulo 2. ENTORNO DE LA PYME EN MÉXICO.

### 2.1 La empresa<sup>26</sup>

Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Es una unidad productiva o de servicio. La iniciación de una empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

Puede estar constituida según aspectos prácticos o legales, ya que la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal, y según figuras jurídicas puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

Se integra por recursos financieros, materiales, tecnológicos y sobre todo humanos.

Se vale de la administración para lograr sus objetivos, esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de sus objetivos (de servicio, sociales y económicos).

Las empresas cumplen una función social que se concreta en el cumplimiento de una serie de obligaciones o responsabilidades (sociales) que están por encima de su propia naturaleza de negocio (ánimo de lucro), y que no se debe confundir ni limitar con la obligación ineludible, como tiene cualquier sujeto o institución de un país, de cumplir con las leyes, las normas de convivencia y, en suma, las reglas de juego imprescindibles para la supervivencia del sistema. Estas responsabilidades sociales que impelen la función social de la empresa son comunes a todas sin excepción, y son compartidas por todas las personas que forman y participan en la empresa, manifestándose en todas sus actividades.

Las empresas que actúan en un país, son los elementos más activos en cuanto a su contribución al logro del bien común, aportando múltiples elementos: productos, trabajo,

---

<sup>26</sup> Pérez Ávila Rosa María, Administración de micro y pequeñas empresas, Facultad de Contaduría y Administración, México 2004



rentas de capital y de trabajo (riqueza), capacidad de crecimiento, innovaciones, calidad de vida, etc., de ahí que no deba descuidarse el desempeño de esta función social por dejación de las responsabilidades sociales.<sup>27</sup>

### 2.1.1 Características

- Es una empresa jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- Es una unidad económica cuya finalidad es lucrativa, su objetivo principal es el económico: protege intereses de la empresa, de sus dueños o accionistas y de sus acreedores.
- Ejerce acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume total responsabilidad de riesgo de pérdida (resultado de una mala administración).
- Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.
- Son una organización social muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.

### 2.1.2 Criterios de clasificación<sup>28</sup>

La clasificación de las empresas se lleva a cabo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Su magnitud.
- b) Por el medio ambiente en que están.
- c) Giro.

---

<sup>27</sup> González Domínguez Francisco, Creación de empresas: guía para el desarrollo de iniciativas empresariales, Ed. Pirámide (Grupo Anaya S. A.), Madrid 2000, p. 35

<sup>28</sup> Secretaría de Economía 2005



- d) Mercado que domina.
- e) Financiamiento.
- f) Por su producción.
- g) Por el número de personas que laboran.
- h) Por el monto de sus ventas.

### 2.1.3 Objetivos de las empresas

- Objetivo servicio:

Consumidores o usuarios

Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

- Objetivo social

Colaboradores

Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.

Gobierno

Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad

Actividades de buen vecino y miembro de la localidad

- Objetivo económico

Inversionistas

Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores

Liquidación de intereses a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa

Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad, que garantice el buen funcionamiento de la organización.



#### **2.1.4 Componentes básicos**

Para que una empresa logre sus objetivos, es necesario que cuente con elementos o recursos, que contribuyan a su funcionamiento adecuado, mostrando así los siguientes:

**Recursos materiales:** bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios; por ejemplo: instalaciones (edificios, maquinaria, equipo, terrenos, etc.), y materia prima (materiales auxiliares, productos en proceso, productos terminados, etc.).

**Recursos técnicos:** aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos; por ejemplo: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, fórmulas, patentes, marcas, etc.

**Recursos humanos:** indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; por ejemplo: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores o administradores, etc.

**Recursos financieros:** son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, ( bonos ).

## **2.2 Concepto de la PYME**

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Es necesario considerar el criterio adoptado por la subsecretaría de ingresos, en relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como:

"aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".

Otro concepto de pequeña y mediana empresa es el siguiente: "aquella organización con escaso peso en el mercado, administración personalizada e independencia de decisiones respecto a las firmas grandes"<sup>29</sup>.

### 2.2.1 Clasificación

La clasificación de empresas de acuerdo con la Secretaría de Economía se presenta a continuación:

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESAS VALORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Secretaría de Economía 2005

### 2.2.2 Importancia

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

<sup>29</sup> Horacio A. Ingoyen, Francisco A. Puebla, *PyMES su economía y organización*, Ed. Macchi, Buenos Aires 2004 p. 18



- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter-empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

### 2.2.3 Características de operación<sup>30</sup>

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad (por lo general son empresas familiares).
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

---

<sup>30</sup> Méndez Morales José Silvestre, Economía y la empresa. Ed. McGraw-Hill, México 2002, pág. 48



## 2.3 La PYME en México

### 2.3.1 Ventajas y desventajas de las PYMES<sup>31</sup>

Entre las ventajas que presentan las PYMES están:

- Son generadoras de empleo, atrayendo de esta forma, parte importante de la población económicamente activa
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional
- Con facilidad se adaptan al tamaño del mercado, aumentando o reduciendo su oferta cuando es necesario.
- Debido al tamaño de la empresa el gerente, conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presentan
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada relación entre las funciones administrativas y las operativas
- Los dueños generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su ingenio, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios
- Tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa grande
- Cuenta con una buena organización, lo que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población

---

<sup>31</sup> Idem p. 63-65



Entre las desventajas que presentan las PYMES están:

- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Tiene pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber otras empresas
- Debido a la inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto
- La administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación
- No contratan personal especializado y capacitado, por no poder pagar altos salarios

A pesar de la importancia de las PYMES en la economía del país, éstas se enfrentan a grandes problemas en su organización interna, resumidos en el siguiente cuadro<sup>32</sup>:

PROBLEMA	RIESGO
1. Inexperiencia del dirigente <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sistema de información inadecuado</li><li>➤ Baja capitalización</li></ul>	De lanzamiento
2. Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Endeudamiento exagerado para compensar la baja capitalización</li><li>➤ Mala planificación de la tesorería</li></ul>	De liquidez
3. Concentración de la información y del poder. <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de personal de nivel intermedio</li><li>➤ Aumento de personal</li><li>➤ Diversificación de las operaciones</li></ul>	De delegación
4. El administrador general percibe a la empresa como una extensión de sí mismo <ul style="list-style-type: none"><li>➤ El administrador general no escucha a los demás</li><li>➤ El administrador general no controla</li></ul>	De liderazgo

<sup>32</sup> Morales Castro Arturo, PYME'S financiamiento, inversión y administración de riesgos: casos prácticos, Ed. Gasca Sisco, México 2004 p. XXXI

<p>5. Expansión rápida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Límites de crédito de proveedores</li> <li>➤ Límites de crédito bancario</li> </ul>	<p>De financiamiento</p>
<p>6. Complacencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relajamiento</li> <li>➤ Dividendos excesivos</li> </ul>	<p>De prosperidad</p>
<p>7. Divergencias entre los accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salida del administrador general</li> <li>➤ Impuesto de sucesión</li> <li>➤ Desavenencias en el equipo dirigente</li> </ul>	<p>De continuidad.</p>

Entre las limitantes externas, a las que se enfrentan las PYMES, se encuentran las siguientes.

- Inestabilidad económica y política
- Falta de mano de obra altamente calificada
- Resistencia al cambio
- Falta de financiamiento adecuado para el capital de trabajo
- Tamaño poco atractivo para los sectores financieros (inversionistas)
- Dificultades para desarrollar planes de investigación

### 2.3.2 Situación actual.

Las PYMES constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social de México y el mundo, ya que para el caso de México<sup>33</sup>:

- Contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB nacional
- Generan el 64% de los empleos

<sup>33</sup> Idem p. XXX



De igual modo, en el ámbito internacional las PYMES tienen una amplia participación, ya que en la mayoría de los países, éstas empresas representan más del 95% del total, y:

- Proporcionan entre 60 y 70% del empleo
- Contribuyen con 50 a 60% de PIB

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) juegan un papel sumamente importante en la economía nacional. En México integran el 98% del total de las empresas productivas en todos los ramos y giros.

La mayoría de las MIPYMES, no llegan a desarrollarse adecuadamente debido, a la falta de una adecuada "cultura empresarial" del empresario mexicano, aunado al ambiente económico y político del país que durante los últimos años se ha visto influenciado por un gran número de variables que afectan su devenir. Las empresas mexicanas, en la actualidad se tienen que enfrentar a una competencia alta, debido al, mercado ilegal y la piratería.

En nuestro país aunque se ha tratado de impulsar a las PYMES, es preciso mencionar que en los financiamientos que otorga el gobierno federal a través de la banca de desarrollo, cobran tasas relativamente bajas, pero los requisitos son bastantes, hay muchas empresas que no pueden cumplir con ellos; por otra parte, los financiamientos que ofrece la banca comercial son a tasas elevadas, lo cual en ocasiones limita el crecimiento de las empresas. La tecnología para las empresas tienen costos elevados, la maquinaria es principalmente importada y se requiere capacitación para el manejo de nuevos equipos.

Por lo general MIPYMES, que no cuentan con una estructura y organización definida tienden a desaparecer, lo que a su vez provoca altas tasas de desempleo, ya que, son las principales generadoras de fuentes de empleo en el país e integran en la actualidad el 85% de la Población Económicamente Activa (P.E.A).

La revitalización de la economía depende de las empresas, la creatividad y el esfuerzo del empresario para crear programas propios de acuerdo a una planeación adecuada en pro del desempeño de su empresa.



Algunos puntos que integran una cultura empresarial adecuada son<sup>34</sup>:

- Capacitación continua (a todos los niveles de la empresa).
- Información suficiente del medio socio-político nacional e internacional.
- Conocimiento de la tecnología de punta en el giro que se desenvuelve la empresa.
- Conocimiento del mercado (sus necesidades, satisfactores, conductas, condiciones socio-económicas, etc.).
- Sistemas de calidad

#### **2.4 Apoyos institucionales<sup>35</sup>**

El objeto de otorgar financiamientos es para crear condiciones que impulsen una mejora económica sustentable basada en la generación de empleos bien remunerados que permitan el desarrollo individual de los mexicanos, logrando consigo un crecimiento nacional equilibrado.

##### **Programas de Apoyos Institucionales (Banca de Desarrollo)**

A continuación se presentan las características generales de los programas de apoyo a las MIPYMES promovidos por la Banca de Desarrollo:

<sup>34</sup> <http://www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea09/fora/09fa03.htm>

<sup>35</sup> [http://www.conducef.gob.mx/cuadros/comparativos/pymes/fin\\_pymes.htm](http://www.conducef.gob.mx/cuadros/comparativos/pymes/fin_pymes.htm)

Programas de Apoyos Institucionales, Banca de Desarrollo

INSTITUCIÓN	PROGRAMA	OBJETIVO	USUARIO
Bancomext	CREDEXPORTA (Capital de Trabajo)	Apoyo a empresas para canalizar créditos a fin de cubrir necesidades de capital de trabajo.	Apoyo a personas morales o físicas con actividad empresarial, que sean exportadores, proveedores de exportadores o que sustituyan importaciones y requieran capital de trabajo.
	CREDEXPORTA (Equipamiento)	Financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo en apoyo a las empresas que buscan incrementar su capacidad de producción.	Apoyo a personas morales o físicas con actividad empresarial, que sean exportadores, proveedores de exportadores o que sustituyan importaciones y requieran adquirir maquinaria y equipo para incrementar su capacidad de producción.
	CREDEXPORTA (Esquema de Repartos)	Financiamiento de apoyar la Compra de Cosechas Nacionales de Maíz y otros Granos.	para Asociaciones de productores, en función de su personalidad jurídica y empresas comercializadoras e industrializadoras de maíz, sorgo, trigo, garbanzo y arroz.
	CREDEXPORTA (Capital de Riesgo)	Participación directa en el capital social de las empresas o indirectamente en fondos de inversión de capital de riesgo.	Participación temporal y minoritaria en el capital social propiciando la participación de capitales privados e institucionales para fomentar la creación de alianzas estratégicas, promoviendo y desarrollando proyectos similares y/o

complementarios.

	<b>CREDEXPORTA</b> (Importación Productos Agropecuarios)	Financiar la adquisición de productos básicos o la importación de ganado en pie de cría procedente de Norteamérica.	Empresas o personas físicas con actividad empresarial que sean importadores de productos agropecuarios procedentes de los Estados Unidos de Norteamérica.
<b>FOFOMI</b>	<b>CREDI- DESARROLLO FIFOMI</b> (Desarrollo Proveedores)	Brindar liquidez a las micro y pequeñas empresas proveedoras de grandes empresas mediante el descuento oportuno de contra recibos, facturas, órdenes de compra, etc. permitiendo a los proveedores contar con capital de trabajo.	Introducidos de mineral, contratistas, proveedores de y/o clientes de empresas del sector minero y su sector productivo; financiamiento de de contra-recibos, contratos, órdenes de compra, licitaciones, contratos de obra y contratos de suministros.
	<b>CREDECAPITAL FIFOMI</b> (Capital de Trabajo)	Cubrir necesidades de capital de trabajo.	Apoyar en la compra de materias primas e insumos, pagos a proveedores, costos de extracción, y pagos de servicios de obra minera.
	<b>ARRENDA FIFOMI</b> (Arrendamiento Financiero)	Adquisición mediante arrendamiento financiero de maquinaria y equipo de plantas de beneficio, equipo de transporte, carga y extracción de minerales.	Personas físicas o empresas de la cadena productiva minera que en su proceso productivo utilicen insumos de origen mineral, además de aquellas dedicadas a la comercialización y distribución de sus productos.
	<b>ACTIVO FIFOMI</b> (Activo Fijo)	Apoyar a las empresas del sector minero en diversas acciones como la compra de mobiliario, equipos de carga y transporte,	Personas físicas o empresas de la cadena productiva minera que en su proceso productivo utilicen insumos de origen mineral, además

modernización y de aquellas dedicadas a la renovación de maquinaria, comercialización y preparación de mina distribución de sus (obras de infraestructura), productos. etc.

**REESTRUCTURAS FIFOM**  
 (Reestructuras de Pasivos)

Apoyar a las empresas del sector minero en la recuperación de liquidez, minera que en su proceso el saneamiento financiero, productivo utilicen insumos la reprogramación de de origen mineral, además pagos, la consolidación de de aquellas dedicadas a la deudas y la transferencia comercialización y de saldos a mejores tasas. distribución de sus productos.

**Fideicomiso**  
 Instituido en relación con la agricultura (Crédito Habilitación o Avío; Capital de Trabajo)

Para necesidades de capital de trabajo de corto plazo, impulsando el de sostenimiento o aumento de la producción.

Para empresas dedicadas a las siguientes actividades: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Para mercado nacional y de exportación, sector agroindustrial, enfocado al procesamiento y transformación de productos de la actividad primaria. Sectores comercio y servicios. Prestación o venta de servicios a los sectores rural y pesquero.

FIRA

**Fideicomiso**  
 Instituido  
 Relación con Agricultura (Crédito Refaccionario; inversión Fija)

Para realizar inversiones en fijas y adquirir bienes duraderos para mejorar la capitalización e infraestructura productiva de la empresa.

Se otorga para inversiones fijas con plazo de 15 años. En proyectos forestales o e con largos periodos de maduración; el plazo puede extenderse hasta 20 años.

**Fideicomisos**  
 Instituidos  
 Relación con

Financiamiento a las empresas que participan en las redes productivas

Se otorga para la comercialización de insumos o productos, a

	<p>Agricultura. (Prendario)</p>	<p>de los sectores rural y plazo máximo de 6 meses. pesquero, para la realización de proyectos viables.</p>
<p>SECRETARIA DE ECONOMÍA</p>	<p>Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Capital de Trabajo)</p>	<p>Impulsar las iniciativas productivas de los recursos que solicitan individuos y grupos sociales en condiciones de una Institución de pobreza, mediante el Microcrédito. fomento y promoción de un sistema de microfinanciamiento. Para satisfacer necesidades de gastos operativos, pago a proveedores, pago de sueldos, renta de locales comerciales, compra de mercancías y compra de materia prima.</p>
<p>FONDO PYME</p>	<p>Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Adquisición de Activo Fijo)</p>	<p>Impulsar a personas y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de microfinanciamiento. Para satisfacer necesidades de adquisición de activo fijo, como equipo de transporte, ampliación y modernización de instalaciones, maquinaria y herramientas, terrenos, edificios o locales.</p>
	<p>Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Capital de Trabajo y Adquisición de Activo Fijo)</p>	<p>Impulsar a personas y grupos sociales en condiciones de pobreza, de trabajo como de activo mediante el fomento y fijo. Para apoyar y satisfacer necesidades tanto de capital de trabajo como de activo mediante el fomento y fijo. de promoción de un sistema de microfinanciamiento.</p>
<p>FONAES</p>	<p>Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Solidarias (Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales)</p>	<p>de Financiar la formación de Grupos organizados de las capital social de empresas campesinos, ejidatarios, en sociales relacionadas con indígenas y grupos las ramas de la actividad populares urbanos en primaria, incluyendo su situación de pobreza. para desarrollo hacia la agricultura o industria extractiva de proceso y de transformación.</p>

	<p>Programa de Fomentar los proyectos de Grupos de mejores Microcréditos para el negocio y autoempleo, ingresos en busca de Autoempleo mediante el otorgamiento generar un impulso y una de apoyos crediticios a reorganización de la grupos solidarios actividad económica de la formados por 5 y hasta 15 ciudad y el apoyo para la personas donde el grupo generación del autoempleo. funge como aval.</p>
FONDESO	<p>Programa de Apoyo a micro y pequeñas Usuarios que requieran de Financiamiento a la empresas, con el objeto de compra de maquinaria y Micro y Pequeña generar una equipo, herramientas de Empresa reorganización de la trabajo, transporte, (Refaccionario) actividad económica de la adaptación o mejora de ciudad. Instalaciones.</p>
	<p>Programa de Apoyo a micro y pequeñas Usuarios que requieran de la Financiamiento a la empresas, con el objeto de compra de mercancías, Micro y Pequeña generar una materias primas, Empresa reorganización de la arrendamiento, nóminas, (Habilitación) actividad económica de la otros insumos y gastos ciudad. directos de explotación indispensables para los fines de crédito de la empresa.</p>
NAFINSA	<p>Factoraje Electrónico Brinda liquidez para Dirigido a personas morales realizar oportunidades de y físicas con actividad negocios que se empresarial presenten.</p>
	<p>CrediCadenas Satisfacer las necesidades Dirigido a personas morales de capital de trabajo para y físicas con actividad la operación de la empresarial empresa.</p>
	<p>Anticipo a Pedidos y Financiar el capital de Este programa está Contratos trabajo para la empresa orientado para desde el inicio de su ciclo proveedores de entidades productivo, hasta por el del sector público (e.g. 50% del valor de sus PEMEX, INSS y CFE) que pedidos. tienen un contrato fideicomen-</p>

de tal manera que pueden obtener financiamiento para capital de trabajo desde el inicio de su ciclo productivo.

Obra Pública	Aportar los recursos necesarios para la operación de la empresa y así llevar a cabo sus contratos de obra pública.	Dirigido a contratistas del sector de la construcción.
Equipamiento (Adquisición de Maquinaria de EUA)	Financiar la adquisición de de maquinaria y equipo de Estados Unidos América.	Personas físicas (con aval) y morales con actividad empresarial.
Crédito PYME	Programa conjunto con la Secretaría de Economía y Banco Santander-Serfin, para impulsar el trabajo o adquirir activo fijo para la empresa.	Dirigido a pequeñas y medianas empresas de distintos sectores productivos.
Programa para la Modernización del Autotransporte	Financiar a las empresas para la adquisición o mantenimiento o renovación de nuevos vehículos de carga y pasaje.	Transportistas: Personas físicas con actividad empresarial o empresas con experiencia en la actividad de autotransporte de carga y pasaje.
Construcción (Liquidez Electrónica).	Brinda liquidez al desarrollador de vivienda de interés social, a través del cobro anticipado de los créditos individualizados al trabajador por parte del INFONAVIT.	al Micro, pequeñas y medianas empresas, del sector de la construcción. Desarrolladores del INFONAVIT que forman parte de la cadena productiva.

Fuente: Datos obtenidos directamente de los sitios de Internet de las instituciones al 27 de septiembre de 2005.



## CAPÍTULO 3. EL NOPAL EN MÉXICO

### 3.1 EL CULTIVO DEL NOPAL EN MÉXICO

#### 3.1.1 ANTECEDENTES

Los aztecas llamaban al nopal nochtli o nopalli, que es una planta que pertenece a la familia de las cactáceas del género opuntia, y aportan comestibles que se conocen como tunas y xoconostle, ésta planta es característica del continente Americano sin existir en Europa, África, Asia y Australia.<sup>36</sup>

México es considerado como el centro de su origen, al tener gran variedad de géneros y especies de nopal en su territorio, las principales zonas de producción del país se localizan en: Morelos, Tlaxcala, Distrito Federal, Baja California, Jalisco, Oaxaca, Michoacán, Puebla, San Luis Potosí y el de México, antiguamente los mexicanos utilizaban las tunas y las pencas del nopal con fines alimenticios, medicinales y de magia<sup>37</sup>, encontrándose evidencias de ello en: los códices, pinturas de las vasijas y monumentos de las culturas prehispánicas como los aztecas.

Algunas de las especies y variedades del género opuntia y nopalea del nopal, ya estaban domesticados por los pueblos prehispánicos a la llegada de los españoles, por lo que a partir de la conquista, las mejores variedades fueron llevadas a Sudamérica y al resto del mundo mediante el comercio de plantas y animales, permitiendo así que el nopal se expandiera a distintas regiones, al ser una planta que se adapta bien a condiciones áridas y semiáridas, debido a que presenta pocas exigencias en su manejo, tolera suelos notablemente pobres de nutrientes, responde muy bien a condiciones mejoradas con riego, fertilización y control de plagas, enfermedades y malezas.

Hoy en día el nopal forma parte de la cultura culinaria mexicana, asimismo éste producto está siendo altamente demandado en países europeos y asiáticos, debido a la gran propiedad de nutrientes que posee.

---

<sup>36</sup> Borrego E. F. y Burgos V.N. 1996, El Nopal, Universidad Autónoma Agraria, Antonio Narro Buenavista, Saltillo Coah. México

<sup>37</sup> Idem



### 3.1.2 EL NOPAL COMO SÍMBOLO PATRIO

Desde tiempos remotos el nopal era considerado sagrado, de ahí que apareciera como símbolo de la fundación de la Gran Tenochtitlán, formando actualmente parte del Escudo Nacional como se describe a continuación:

#### Antecedentes del Escudo Nacional<sup>28</sup>

El diseño del Escudo Nacional se remonta a la leyenda de la Fundación de la Gran Tenochtitlán. Los mexócas viajaron desde Aztlán, actualmente Nayarit, buscando la señal que Huitzilopochtli les había dado para establecerse y fundar su imperio: un águila posándose sobre un nopal florecido, en un pequeño islote ubicado en medio de una laguna. El prodigio se sitúa, según códices y crónicas de diversos autores, hacia el año de 1325 D.C. La imagen del acontecimiento se tomó desde entonces como Escudo y su narración se transmitió oralmente por varias generaciones.

Para los antiguos mexicanos, el Águila era el símbolo con el que se representaba la fuerza cósmica del Sol, mientras que las fuerzas potenciales de la Tierra estaban fundidas en la imagen de la Serpiente. De esta forma, el Águila devorando a la Serpiente significa la comunión de esas fuerzas vitales. Asimismo, el Nopal, además de representar un alimento prehispánico por excelencia es una planta propia del paisaje mexicano y que nos ubica simbólicamente en el lugar rodeado por cactáceas.

Al consumarse la Conquista, los pobladores de la nueva ciudad solicitaron a la Corona Española conservar el mismo escudo, pero enmarcado con pencas del nopal que simbolizaban a los tlatoanis vencidos en el transcurso de la Conquista. Durante el Virreinato se utilizó ese escudo y era ampliamente conocido su origen prehispánico.

---

<sup>28</sup> <http://www.presidencia.gob.mx/mexico>



### Escudo Nacional<sup>39</sup>

El Escudo Nacional está constituido por un águila mexicana, con el perfil izquierdo expuesto, la parte superior de las alas en un nivel más alto que el penacho y ligeramente desplegadas en actitud de combate; con el plumaje de sustentación hacia abajo tocando la cola y las plumas de ésta en abanico natural. Posada su garra izquierda sobre un nopal florecido que nace en una peña que emerge de un lago, sujeta con la derecha y con el pico, en actitud de devorar, a una serpiente curvada, de modo que armonice con el conjunto. Varias pencas del nopal se ramifican a los lados. Dos ramas, una de encino al frente del águila y otra de laurel al lado opuesto, forman entre ambas un semicírculo inferior y se unen por medio de un listón dividido en tres franjas que, cuando se representa el Escudo Nacional en colores naturales, corresponden a los de la Bandera Nacional.

### **MODIFICACIONES**

Durante la presente administración podemos observar modificaciones realizadas en el escudo nacional, tal como lo es, el logotipo bautizado como el "águila mocha", mismas que consisten en una estilizada águila partida por la mitad, con una serpiente en su pico, sobre una banda tricolor en forma de S; esta modificación, no es más que una imagen de modernidad y cambio para el país, considerándose así como un reflejo de un signo distintivo de gobierno.

Consideramos que al suprimir el nopal, las tunas en flor, las garras del águila y el semicírculo de ramas de encino y laurel, se está en contra de la costumbres e identidad de los mexicanos, ya que cada uno de estos elementos nos muestran el significado de nuestra historia y es por ello que nuestro escudo nacional debe recobrar su entorno histórico.

---

<sup>39</sup> Idem

### 3.1.3 CARACTERÍSTICAS

#### 3.1.3.1 TAXONÓMICAS

En México se le llama nopal a varias especies del género opuntia de la familia Cactaceae, los nopales pertenecen al género opuntia, subgénero platyopuntia caracterizados por tener cladodios planos que incluyen un gran número de especies. Los nopales presentan 2 géneros, Opuntia y Nopalea, donde el género Opuntia en México presenta 5 géneros, 17 series y 104 especies, en cambio el género Nopalea presenta 24 especies que se utilizan para lo siguiente: 15 especies para forraje, 6 para tuna y 3 para verdura.

Reino	Vegetal
Subreino	Embryophyta
División	Angiosperma
Clase	Dicotiledoneae
Subclase	Dialipetalas
Orden	Opuntiales
Familia	Cactáceae
Tribu	Opuntias
Género	Opuntia
Subgénero	Platyopuntia
Especie	Streptacantha

Fuente: Sistema-producto nopal y tuna CIESTAAM, 1992.

#### 3.1.3.2 MORFOLOGICAS

Los nopales son plantas fanerógamas, angiospermas, dicotiledóneas, perennes y xerófitas adaptadas al clima cálido-seco, con hábitos que van desde rastreras hasta arbustivas, con especies y variedades muy espinosas y otras casi sin espinas.

Características:

**RAÍZ.** El sistema radicular es perenne, extenso y superficial. Las raíces secundarias están provistas de pelos absorbentes, caducas, ya que su presencia se limita a la época



de lluvias, por lo que su estructura y funcionamiento le permite captar con eficiencia la mayor cantidad de agua durante los breves períodos de lluvias.

**TALLOS.** El tallo es craso, erecto (en algunas especies rastroso), ramificado y multiarticulado. Se compone de un tronco cilíndrico y de ramas aplanadas y discoides (cladodios o pencas), posee cutícula gruesa y está adaptado para almacenar agua en sus tejidos. Cada uno de sus artículos recibe el nombre particular de penca; su aspecto es comprimido, tiene forma de raqueta y botánicamente reciben el nombre de cladodios, son de color verde y tienen función fotosintética, ya que presentan abundante parénquima clorofílico.

**FLOR.** La flor de la planta se produce en las areolas (homólogas de las yemas en otras dicotiledóneas), localizadas en la parte superior de las pencas. Cada areola produce por lo general una flor, aunque no en una misma época de floración, ya que algunas pueden brotar al primer año y en otras al segundo o al tercero. Sus pétalos poseen colores vivos: amarillo, anaranjado, rojo, rosa, salmón, etc., según la especie de nopal.

**FRUTO.** El fruto es una baya ovoide, cilíndrica, de diversos colores, umbilicada en el extremo superior (cicatriz floral), pericarpio correo, con numerosos colchones de ahuates distribuidos en tresbolillo, semillas de color variable. El nopal presenta características morfológicas y fisiológicas adaptadas a la escasa disponibilidad de agua, a las variaciones extremas de la temperatura y en general, a las condiciones de las zonas áridas y semiáridas.

**HOJA.** En el nopal solamente existe en los renuevos de pencas cuando están tiernas. Son hojitas cilíndricas, y caducas, en forma de cuernitos; herbáceas, en cuyas axilas se hallan las areolas de las cuales brotan las espinas. Las hojas desaparecen completamente al alcanzar la penca cierto grado de desarrollo, o sea en unos cuantos días, en cuyo lugar quedan las espinas.

### 3.1.4 PROPIEDADES ALIMENTICIAS

#### 3.1.4.1 Valor nutricional

Componentes químicos del nopal

Es importante contar con información cualitativa y cuantitativa, relacionada con aquellos elementos nutritivos que poseen las plantas que se adaptan a condiciones áridas y semiáridas, debido a que la población de estas zonas depende principalmente de la explotación de las mismas.

Es por ello que a continuación se presentan los componentes químicos del nopal:

- Agua
- Minerales
- Carbohidratos
- Componentes nitrogenados
- Vitaminas

El siguiente cuadro muestra el valor nutritivo del nopal:  
(en 100 gr. de peso neto)

CONCEPTO	CONTENIDO
Porción comestible	76%
Energía	27 Kcal.
Proteínas	1.70 g
Grasa	0.30
Carbohidratos	5.60 g
Calcio (mg)	93.00
Hierro (mg)	1.60
Tiamina (mg)	0.03
Riboflavina (mg)	0.06
Niacina (mg)	0.30
Ac. Ascórbico (mg)	8.00
Retinol (mcg Eq)	41.00

#### TABLA DE INFORMACION NUTRICIONAL

**Vitamina:** A, B1, B12, C y E.

**Minerales:** Calcio, Fósforo, Potasio, Hierro, Sodio, Cloro, Magnesio, Cobre, Cromo y Zinc

**Aminoácidos:** Isoleucina, Leucina, Metionina, Fenilalanina, Teonina, Valina, Acaspartico, Ac. Glutámico, Alamina, Arginina, Glicina, Prolina, Serina, Tirosina, Hidroxiprolina.

**Enzimas:** Fosfatasa ácida, Amilasa, Bradquinasa, Catalasa, Celulosa, Creatinin Fosfoquinasa, Lipasa, Neuciotidasa, Fosfatasa alcalina, Proteolitiasa, Ácido calcílico, Ácido crisofanico y Ácido volátiles.

### 3.1.5 USOS ATRIBUTOS Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

#### Usos tradicionales

Antiguamente, se le daban diferentes usos al nopal, un ejemplo de ello era, que el jugo de las pencas era untado en las ruedas de los carros para impedir que se quemaran por el uso excesivo; al igual que también, servía como ligamento a los adobes en la construcción de misiones, esto en los siglos XVII y XVIII, cuando los franciscanos se establecieron en Baja California y zonas adyacentes, en donde iniciaron el cultivo del nopal, debido a sus atributos.

El nopal es una verdura a la que se le atribuyen diferentes usos, dentro de los cuales, el principal es el uso alimenticio, ya sea en fresco, o envasado para la preparación de diferentes platillos, teniendo gran aceptación por su costo, por sus propiedades, y por otorgar beneficios al organismo humano.

A continuación se muestran los usos que se le dan al nopal en México:

PRODUCCIÓN DE COSMÉTICOS	USO MEDICINAL	USO ALIMENTICIO
➤ Cremas limpiadoras	➤ Cápsulas	➤ Nopalitos en salmuera
➤ Cremas humectantes	➤ Comprimidos	➤ Nopalitos en escabeche
➤ Shampoo	➤ Polvos	➤ Mermeladas y Dulces
➤ Enjuagues		➤ Licores
➤ Mascarillas		
➤ Jabones		

#### Usos adicionales

- Forraje
- Cerco
- Sustrato
- Conservación del suelo
- Medio para combatir la contaminación

#### Desarrollo de nuevos productos

Respecto a sus propiedades medicinales, se le ha atribuido recientemente como un auxiliar en trastornos digestivos, ello con la utilización de fibra deshidratada. Por otra parte estudios recientes demostraron las características del nopal como hipoglucemiante, es decir, como controlador de los niveles excesivos de azúcar en el cuerpo.



De acuerdo con estudios realizados por el Instituto Mexicano del Seguro Social han mostrado que la administración en ayunas de cladodios de nopal a individuos sanos y diabéticos causa disminución de glucosa. No ha sido posible determinar el principio activo del nopal que tiene acción sobre el metabolismo de los glúcidos, aunque la reducción de glucosa e insulina observada en estudios ha llevado a sospechar que existe una mayor sensibilidad a la insulina inducida por la ingestión del nopal.

Por otra parte, la pulpa deshidratada del nopal da por resultado un material fibroso cuya función medicinal se basa, como cualquier otra fibra natural, en favorecer el proceso digestivo, reduciendo el riesgo de problemas gastrointestinales y ayudando en los tratamientos contra la obesidad.

Adicionalmente, la fibra disminuye el nivel de lipoproteínas de baja densidad (que son las que se acumulan en las arterias causando problemas de arteriosclerosis). También disminuye el colesterol en la sangre al interferir en la absorción de grasas que realizan los intestinos.

Otras propiedades medicinales son:

- Fortificación del sistema urinario
- Ayuda a curar las heridas
- Fortifica el hígado y el páncreas

### 3.1.6 LA TUNA

Antecedentes.

El nopal tunero, es originario de las zonas semiáridas de América, las principales variedades de nopal tunero a nivel mundial que se usan para consumo son: opuntia ficus-indica. L. o amarilla, offer, anaranjada, rosa y blanca. México cuenta con casi todas estas especies.



Los nopales tuneros son plantas carnosas, fanerógamas, angiospermas, dicotiledóneas, perennes, etc., que miden desde 5cm. hasta 5m. de altura, algunas con bastantes espinas y otras sin espinas, ni pencas.

La tuna es consumida en todos los países donde se cultiva el nopal, se considera que solo unos cuantos países en el mundo los cultivan para producir tuna y comercializarla en los mercados nacionales e internacionales.<sup>40</sup>

#### Inicios del cultivo

Las evidencias del conocimiento y uso de la tuna, se encuentran en las excavaciones de Tamulipas y Tehuacán en Puebla, fechadas hace 7 000 años, donde se encontraron semillas y cáscaras de tuna fosilizadas, que fueron obtenidas de plantas silvestres. Posteriormente se formaron los huertos familiares, que surgieron con la agricultura hace 4 500 años al domesticarse otro tipo de productos como el maíz, frijol, calabaza, chíle, amaranto, etc. Los indígenas practicaban la recolección de las especies de cactáceas deseadas de áreas remotas y su posterior plantación cerca de sus casas, para autoconsumo o venta en los mercados, desde la época prehispánica hasta la actualidad.<sup>41</sup>

Alrededor de 1950, los productores comenzaron a seleccionar las mejores variedades de los huertos familiares para pasarlas a parcelas agrícolas, con lo que se inició el sistema de plantación. Este sistema empezó en los estados de Zacatecas, San Luis Potosí, Guanajuato, Jalisco, Aguascalientes y México. Posteriormente, desde hace cuatro décadas ha cobrado interés por parte de las autoridades para su desarrollo agrícola y por consecuencia económico.

De hecho casi todas las plantaciones de *Opuntia* para la producción de tuna, se encuentran en zonas marginales, de suelos pobres y/o climas áridos o semiáridos, por lo que resultan una excelente alternativa<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Flores V., C.A. y Gallegos V. La producción de tuna en México, Ed. Universidad de Guadalajara, México. 1995, p.274

<sup>41</sup> Flores V., C.A., de Luna, F.J.M. y Ramírez, M.P.P. 1995. Mercado mundial de la tuna. Apoyos y Servicios a la Comercialización (ASERCA), Universidad Autónoma de Chapingo y Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial. 166p. México

<sup>42</sup> Idem

## La tuna en México

Las condiciones climáticas de nuestro país favorecen la producción de más de 120 especies frutales con una gran diversidad, entre las cuales se producen aproximadamente 45 en el ámbito comercial, aún siendo el país con mayor área cultivada 67,000 has., no es el principal exportador.

México aportó el nopal tunero al mundo, pues la mayoría de especies comestibles provienen de nuestro país.

### Especies principales

Las principales especies de tuna cultivadas en México son: *Opuntia amygdala*, *O. ficus indica*, *O. joconotle*, *O. megacantha* y *O. streptocantha*; las que se recolectan en forma natural son *O. hyptiacantha*, *O. leucotricha* y *O. streptacantha*.<sup>43</sup>

### Superficie y variedades por Estado

Zona	Superficie en hectáreas	Variedades
Zona Centro Norte		
Zacatecas	14,901	Burrona, Montesca,
San Luis Potosí	3,918	Cristalina, Pico chulo,
Guanajuato	3,059	Roja Pelona, Papantón,
Jalisco	2,008	Amarilla y Naranjota.
Zona Centro Sur		
México	8,622	
Hidalgo	7,000	Alfajayucan, Blanca.
Puebla	3,000	
Tlaxcala	130	

<sup>43</sup> Nobel S.P. Los incomparables agaves y cactus. Ed. Trillas. p.211 México 1998

Estados dispersos		
Durango	2,000	En algunos Estados se encuentran de varios tipos y variedades, pero ninguno explota en cantidad considerable.
Querétaro	2,000	
Coahuila	1,000	
Oaxaca	620	
Guerrero	300	
Sinaloa	270	
Veracruz	80	
Baja California	60	

Fuente: Flores V., y Gallegos V. Situación y perspectiva de la producción de tuna en la región centro-norte, Ed. UACH, México, 1993, pp.92-120

### Consumo

La tuna se utiliza como fruta principalmente en la parte central del país. Existen algunas zonas productoras del estado de México como Teotihuacán, y otras del estado de Hidalgo, que destacan por la calidad del fruto, en particular el obtenido de *Opuntiaamyklaea*,<sup>44</sup> la mayor parte del producto obtenido se comercializa en la meseta central, habiendo poco consumo en las zonas costeras y tropicales del país. Por otra parte, el consumo tiende a bajar en la medida que se avanza en la escala de los estratos sociales, pues cuando hay un mayor ingreso se deciden por comprar frutas más convencionales o consideradas de mayor valor nutritivo.

### Comercialización

La fruta del nopal en general se comercializa para el mercado en fresco, encontrando dos productos principales, que son tuna y xoconostle. La diferencia entre ambos reside en que la primera es de sabor dulce y el segundo ácido. En el estado de Puebla la comercialización se realiza casi en su totalidad en el mercado de Huixcolotla, que es un mercado regional de gran tradición e importancia en cuanto a productos hortofrutícolas.

<sup>44</sup> Granados S.D. y Castañeda P.A.D. El nopal historia, fisiología, genética e importancia frutícola. Ed. Trillas 227p. México 1991



En el estado de México existen dos mercados, que se establecen a orillas de la carretera federal pirámides - Tulancingo, en el tramo Pirámides - Axapusco, donde los productores de la zona exponen sus productos para la venta, a este mercado asisten compradores de las centrales de abasto de diferentes estados, así como representantes de diferentes cadenas de tiendas de autoservicio, hay productores que prefieren llevar sus productos a la central de abasto del D.F., donde pagan piso para realizar la comercialización; otros han iniciado el transporte de fruta a diferentes centrales de abasto del interior del país.<sup>45</sup>

### Exportaciones

El mercado de la tuna fresca es fragmentado con característica de nichos de mercado, donde el principal exportador es Italia. A finales de los setenta y principios de los ochenta, las plantaciones de Guanajuato empezaron a abrirse espacios en los nichos de mercado de frutas exóticas en Estados Unidos. En algunas ocasiones enviaban la fruta por vía aérea al norte de Estados Unidos y Canadá, utilizando cajas de plástico para evitar el exceso de peso. Con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte las exportaciones de tuna fresca a Estados Unidos y Canadá actualmente ya no sufren el cargo de un arancel.

---

<sup>45</sup> Flores V., C.A., de Luna, F.J.M. y Ramírez, M.P.P. 1995. Mercado mundial de la tuna. Apoyos y Servicios a la Comercialización (ASERCA), Universidad Autónoma de Chapingo y Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial. 166p. México

### 3.2 PRODUCCIÓN DE NOPAL EN MÉXICO

A continuación presentaremos la producción a nivel nacional del nopal verdura y los estados de la república que tienen mayor producción, diversos tipos de nopal y superficie aprovechable para este fin.

Principales productores de nopal verdura.

LUGAR	ESTADO	PRODUCCIÓN (toneladas)	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
1	Distrito Federal	284691.5	70.5
2	Morelos	59510.0	14.7
3	Estado de México	14144.0	3.5
4	Baja California	9475.2	2.3
5	Aguascalientes	8391.5	2.1
6	Otros	27977.6	6.9
	<b>Nacional</b>	<b>404459.45</b>	<b>100</b>

Fuente: SAGARPA AÑO 2000.

La tabla anterior muestra la producción de nopal verdura en México, el principal productor es el Distrito Federal (Milpa Alta) con una participación del 70% y Morelos con el 14.7%, segundo lugar y el Estado de México participa con el 3.5%, tercer lugar en producción de nopal, pero es el primer lugar producir de tuna. La producción de nopal género ficus indica, que es el utilizado principalmente para la elaboración del nopal en escabeche y salmuera, predomina en los siguientes estados:

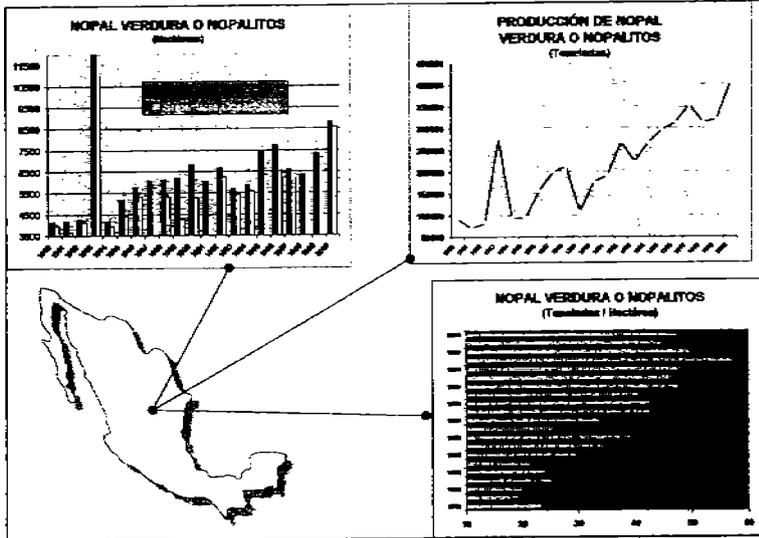
1. Distrito Federal
2. Morelos
3. Puebla
4. Estado de México
5. Baja California
6. San Luis Potosí
7. Sonora
8. Hidalgo
9. Michoacán
10. Guanajuato





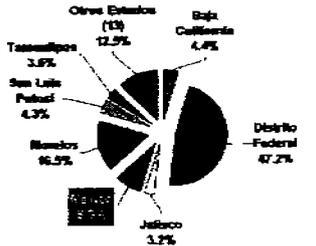
## Superficie sembrada y cosechada a nivel nacional.

Fuente: Cluster del Nopal.

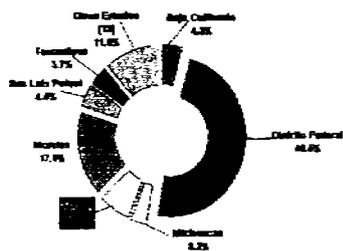


La participación de los estados en superficie sembrada y cosechada es:

**NOPAL VERDURA (NOPALITOS)**  
Superficie Sembrada en 2000: 8,817.18 Hectáreas



**NOPAL VERDURA (NOPALITOS)**  
Superficie Cosechada en 2000: 8,983.15 Hectáreas

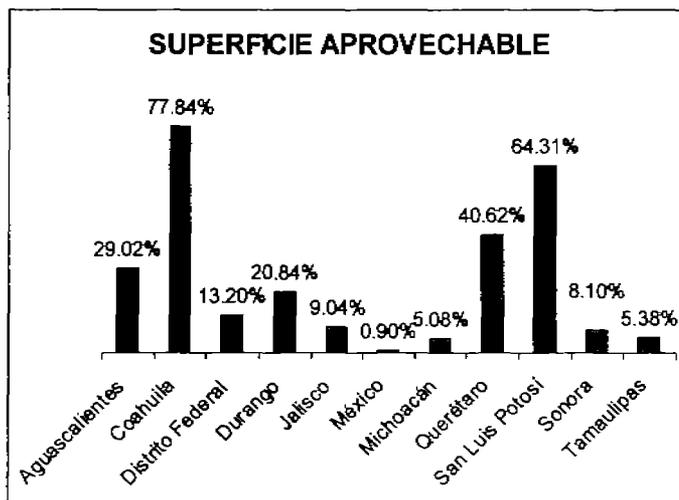


Fuente: Cluster del nopal



Los estados que cuentan con una superficie aprovechable<sup>46</sup> para este fin son:

ESTADO	HECTÁREAS
Aguascalientes	162,193
Coahuila	11'798,286
Distrito Federal	19,668
Durango	2'567,092
Jalisco	724,438
México	19,220
Michoacán	304,109
Querétaro	478,056
San Luis Potosí	4'055,903
Sonora	1'582,485
Tamaulipas	424,654



<sup>46</sup><http://www.inegi.gob.mx>

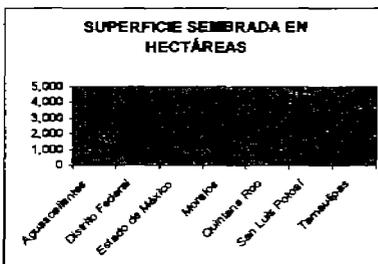
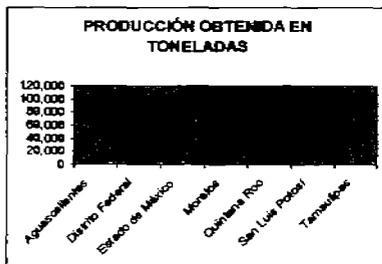


Además del nopal del género ficus indica, por ejemplo, en el estado de Durango se produce el nopal Durangensis y Tapón; en el estado de México el Tomentosa; en Michoacán el nopal Cholla; en San Luis Potosí el nopal Cardo y en Sonora el Bigelovi y Cholla.

Principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Sonora y Tamaulipas; se utiliza el nopal como forraje, y en los estados Aguascalientes, Jalisco, México, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí y el Distrito Federal, el uso principal es comestible.

#### Regiones productoras de nopal<sup>47</sup>

Producción al 30 de abril de 2005		
Estado	Superficie sembrada en hectáreas	Producción obtenida en toneladas.
Aguascalientes	232	9,978
Distrito Federal	4,336	96,748
Estado de México	647	1,032
Morelos	2,435	99,000
Quintana Roo	4	29
San Luis Potosí	388	287
Tamaulipas	584	1,874



<sup>47</sup> <http://slap.sagarpa.gob.mx>



El Distrito Federal es el principal productor de nopal de la República. Existen 4,500 has. dedicadas a este cultivo. Milpa Alta, es la delegación considerada primer lugar de producción de nopal en el país, se cosechan 250 mil toneladas al año.

Tlalnepantla en el estado de Morelos, es una comunidad productora de nopal que abastece el mercado de este producto, cerca del 30% en el mercado nacional e incluso gran parte la exporta a Estados Unidos, en esta entidad existen 4 grupos con aproximadamente 403 productores.

En el estado de Puebla existen dos municipios, Atlixco donde la producción es de 1,000 ha de nopal verdura y Acatzingo se cultiva el nopal trueno y el nopal verdura.

En el estado de Michoacán, la principal zona productora de nopal se encuentra en los municipios de Ziracuretiro y Taretan en estas dos entidades se cultiva en un 90% el nopal blanco y un 10% en nopal negro.

En Guanajuato la principal zona de producción del nopal verdura se encuentra en el municipio de Salamanca, y se produce el nopal negro y el blanco.

En Tula de Allende, estado de Hidalgo la vegetación consiste en matorrales, nopaleras y magueyeras, por lo que este estado se considera productor de nopal. Las higueras en el estado de Nuevo León también son consideradas región nopalera.

El Estado de México, es un gran productor de tuna más que de nopal verdura, sin embargo la mayor producción de nopal en esta entidad se da en el Valle de Teotihuacan.

Zacatecas, ocupa el primer lugar en superficie, que se usa para el cultivo de la tuna, la producción de nopal es principalmente en los municipios de Jalapa, Huanusco, Tabasco y Villanueva.



### **Asociaciones de productores de nopal**

- La Unión Agrícola Regional de Productores de Nopal de Milpa Alta y el D.F. es la más importante ya que agrupa 200 productores.
- PRONOPAL S.C.L
- Sociedad de Producción Rural Xochitl-Moctezuma Empacadora el Ciprés.
- Asociación Productora de Nopal de Baja California
- Asociación de Productores del Nopal, N.L. Ireagro Zoo, S.A. de C.V.
- Fundación Nal. Del Maguay y Nopal
- Productores de nopal de Villa Milpa Alta
- Sociedad de Productores del Nopal de San Bernardino Tlaxcalancingo.
- Asociación de Productores del Nopal de Milpa Alta
- Consejo Nacional de Productores de Nopal y Tuna
- Red Estatal de Productores de Nopal, conformada por grupos nopalersos de todo Sonora.
- Sociedad Cooperativa PRONOPAL, Valtierra.
- Grupo Produce, Distrito Federal

### **Costos de producción y rentabilidad**

La gran parte de las especies de nopal, silvestres o cultivadas, son aptas para el consumo como verdura fresca, México es el país donde existe la más amplia diversidad de nopales tanto silvestres como cultivados, lo cual se manifiesta en un gran número de variedades de nopafitos en el mercado.

La aceptación de las variedades de nopal, está basada en preferencias regionales., referente al mercado internacional, no se ha detectado alguna preferencia específica, dado que su exportación es aún incipiente.

La época de mayor producción se tiene en los meses de marzo, abril, mayo y junio, una hectárea produce semanalmente de 5 a 10 pacas con un peso que varía de 300-



---

350Kg. y dependiendo del tamaño de nopal pueden contener de 2000 a 3000 piezas, el costo de estas pacas fluctúa entre los \$60.00 y \$70.00 pesos.

Para los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero, la producción disminuye a causa de las bajas temperaturas y por hectárea se obtienen semanalmente 1 ó 2 pacas, el precio de venta en el mercado es de \$700.00 a \$1000.00 pesos.

Para la producción de nopal, se consideran los siguientes costos:

- Deshierbe, la poda, el sacado de la poda, fertilización, abonado, combate de plagas y enfermedades mediante pesticidas, riegos, cosecha
- Empaque, desespinado y limpieza
- Transporte y distribución

Es necesario mencionar que el costo de producción puede variar según las distintas regiones donde se produce, ya que por ejemplo, en algunas es significativo el deshierbe porque la mano de obra es cara, en otras el uso de insecticidas es más frecuente por el elevado índice de plagas y por tanto demanda un mayor costo, etc.

En cuanto al empaque en que se vende varía acorde al mercado de destino, ya que se entrega en cajas de cartón, rejas de madera, o bien en pacas. El nopal con espinas para conservarse en mejores condiciones se maneja en los tres tamaños conocidos como grande, mediano y cambray, este producto se caracteriza por su alto contenido de humedad y es susceptible a la deshidratación, oxidación, ataque de microorganismos, así como el contenido de gomas y mucilagos (baba) lo que hace difícil su conservación en fresco.

El procesamiento de nopal se da principalmente para fines de exportación, siendo dos los productos de mayor demanda, el nopal en salmuera y nopal en escabeche. El nopal con tamaño, grosor y variedad ya seleccionado y desespinado, se lava y escalda, para inactivar enzimas, ablandar y eliminar parcialmente el mucilago, con tiempo, temperatura y agregados según la variedad. Posteriormente se lava con agua fría eliminando pectinas,



mucilago y fijando el color verde, quedando el nopal acondicionado como materia prima para los procesos subsecuentes.<sup>48</sup>

El lugar número uno de venta en todo el país es la Central de Iztapalapa, donde se estima una comercialización del 70% del nopal producido en México. Ahí concurren productores e intermediarios de todo el país. Se estima que no menos del 80 % del producto comercializado en esta central proviene de Milpa Alta, mientras que de un 5 a un 9% es de Morelos.

La Delegación Estatal de SAGARPA en el Distrito Federal, quien rige a Milpa Alta maneja para el año 2000 en plantaciones nuevas, con tecnología TMF, un costo de producción de \$79,222.00 por tonelada para nopal verdura con un rendimiento esperado de 80 toneladas por hectárea. Acorde al precio estimado de \$ 2,178.00 por tonelada, arroja una utilidad neta de \$ 95,018.00 con una relación costo beneficio de 2.2 y una rentabilidad neta del 120 %. La duración de la plantación es de 10 años en sistema tradicional y de 6 años en sistema intensivo.

De manera similar se cuenta con un costo para aquellas plantaciones establecidas, donde el costo es de \$ 56,804.00 por tonelada, existiendo una utilidad neta de \$ 117,436 en una relación costo – beneficio de 3.1 y una rentabilidad neta del 207%.

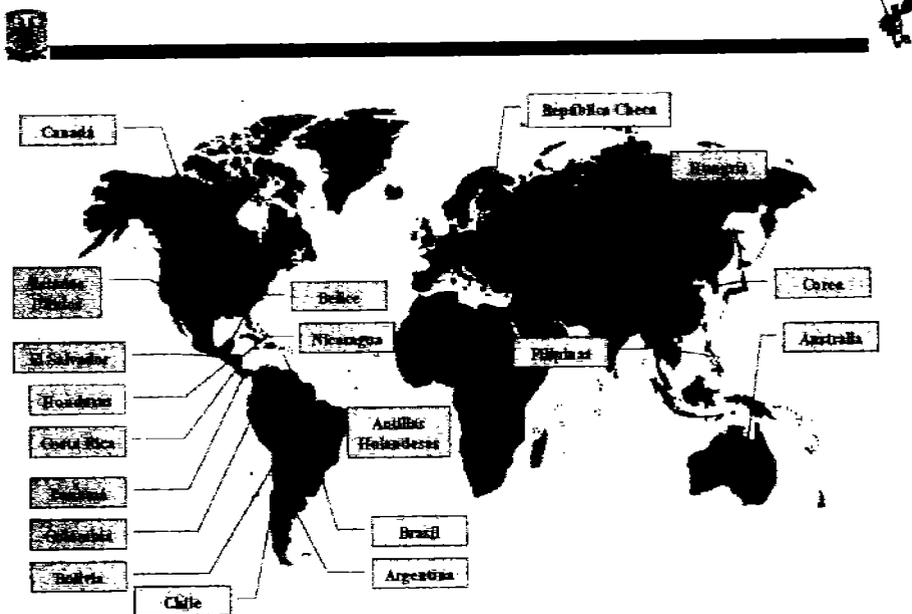
## EXPORTACIÓN E IMPORTACION

### Mercado internacional

Los principales mercados donde se consume el nopal a nivel mundial son Estados Unidos y Canadá, en menor medida se comercializa en centro y Sudamérica, es necesario mencionar que en algunos países asiáticos el nopal se encuentra en niveles altos de consumo.

---

<sup>48</sup> Revista claridades agropecuarias número 98, Páginas 17 y 19. INFOASERCA 2003.



La exportación Mexicana de nopal preparado o preservado en vinagre señala una importación a Estados Unidos de \$ 1,095,360 US dólares en el periodo enero a diciembre del año 2000, equivalentes a 1,066.9 toneladas métricas de este producto, esto se debe a la sustitución o diversificación de consumos en productos conservados en salmuera, ya que está, es la presentación industrializada que mayor demanda origina hacia el mercado externo, ya sea empacado en lata, frasco, bolsa, o bote plástico de diversos tamaños y presentaciones, solo o con agregados de cilantro, cebolla o Chile. Así también se han implementado presentaciones de nopal precocido y congelado, en bolsas de polietileno para estos mercados.

De acuerdo con las cifras disponibles en la Secretaría de Economía, las exportaciones de México, indican que durante el periodo de ene-dic del 2000, se exportaron 3,915 toneladas de producto, con un valor de 2.851 millones de dólares. Esta cifra de exportación, equivale apenas a un 1.23% del total de nopal producido en el país.



### 3.2.1 LA PRODUCCIÓN DEL NOPAL VERDURA EN LA DELEGACIÓN MILPA ALTA

La delegación Milpa alta ha tenido producción agrícola desde hace varios años; dentro de sus cultivos se observan el maíz, frijol, haba, avena, papa, zanahoria, árboles frutales como el tejocote, capulín, chabacano, durazno e higo; sin embargo podemos observar que su importancia agrícola se destaca por el cultivo del nopal, ya que éste representa el 41.25% de la superficie sembrada y el 96.39% de su valor de producción en la delegación.

El cultivo del nopal verdura se ha destacado en los poblados de Villa Milpa Alta y San Lorenzo Tlacoyucan, ya que éstos agrupan alrededor del 82% de la superficie plantada, así como, del volumen de producción; además estos poblados concentran la mayor parte de los productores; cabe mencionar, que los poblados de Santa Ana Tlacotenco, San Jerónimo Miacatlán, San Agustín Ohtenco, San Francisco Tecoxpa y San Juan Tepenahuac, sobresalen en la producción del nopal.

Milpa Alta Producción de nopal verdura por comunidad 2003

Comunidad	Hectáreas	Ton/Añual	% Añual	
Villa Milpa Alta	3,822	191,100	63.7	72.8
San Lorenzo Tlacoyucan	1,080	54,000	18.0	20.6
Santa Ana Tlacotenco	348	14,400	5.8	6.6
San Jerónimo Miacatlán	198	9,900	3.3	
San Agustín Ohtenco	174	8,700	2.9	
San Francisco Tecoxpa	144	7,200	2.4	

San Juan Tepenuhuac	138	6, 400	2.3
San Pablo Oztotepec	48	2, 400	0.8
San Pedro Atocpan	30	1, 500	0.5
San Antonio Tecomitl	18	900	0.3
Total	6, 000	299, 400	100

Fuente: Delegación Milpa Alta, Subdirección Agropecuaria. Archivo Interno

El nopal verdura es un cultivo perenne, cuya cosecha se realiza a lo largo de todo el año, su rendimiento varía según la temporada, observando así, incrementos en la producción entre los meses de marzo y julio, dado que el clima que se presenta es cálido, y disminución entre los meses de octubre y enero, debido a las bajas temperaturas. Esta situación repercute de manera directa sobre los precios, debido a que la comercialización del nopal en la delegación se realiza en fresco, además este cultivo es exclusivamente de temporal y cabe mencionar que el empleo de invernaderos resulta casi inexistente.

### 3.2.1.1 Comercialización, productores y principales competidores del nopal verdura en la delegación.

En Milpa Alta la producción de nopal verdura se lleva a cabo en pequeñas parcelas de propiedad privada, que no suelen abarcar más de una hectárea; no es un cultivo mecanizado debido, al escaso tamaño de los terrenos (parcelas) y a la reducida capacidad de inversión de los productores y, así como, a la topografía irregular de la mayor parte de la delegación. La mayoría de los productores se encuentran en el rango de productores medios, que poseen entre una y menos de cinco hectáreas. Los grandes productores (aquellos que poseen más de cinco has.) son escasos. El mayor número de productores es comunero, seguido, por los pequeños propietarios y ejidatarios.

### Milpa Alta: tipos de productores de nopal

Superficie (HAs)	Pequeños productores	Medianos	Grandes	Tótal	Superficie promedio
7, 500	1, 230	670	4, 870	6, 770	1.11

Fuente: Chapingo, 2001

#### Comercialización y principales productores.

Los grandes y medianos productores, venden su producción en la Central de Abasto de Iztapalapa; considerándose éste el principal mercado de comercio, ya que es el centro de distribución y venta más importante del nopal verdura del país, en él, se comercializa alrededor del 70% de la producción de nopal y se estima que el 80% del producto comercializado proviene de la delegación Milpa Alta.

El Centro de Acopio de Milpa Alta, es el mercado al que acuden los pequeños y medianos productores para comercializar su nopal; éste cuenta con una estructura definida y similar al mercado de la Central de Abastos, sus áreas están distribuidas para venta al mayoreo y menudeo, ello para tener una mejor ubicación de los productores, la desventaja que presenta éste lugar, es la falta de una cámara de enfriamiento para conservar el producto.

Las empresas que principalmente se dedican a la transformación del nopal en la delegación son: Productos Azteca, con sede en San Pedro Atocpan, Nopalpamex y Asociados, S.A. de C.V., con sede en Villa Milpa Alta. A ellos se une la Cooperativa Hueyebahuilli Tlacotense, SPR de RL, con sede en Santa Ana Tlacotenco y microempresas como: Campo Jeshar, S.P. de R.L., Coyotlacatl, S.P.R. de R.L. y Nopal Tlatí, S. de R.L., con ubicación en Santa Ana Tlacotenco, San Lorenzo Tlacoyucan y Milpa Alta respectivamente.



## CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO "PRODUCTOS AZTECA"

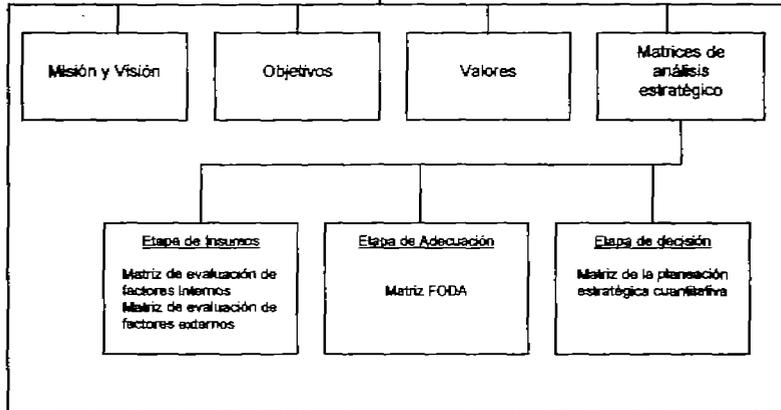
En este capítulo se aplicará la metodología de la Dirección Estratégica, a una empresa productora y comercializadora de nopal "PRODUCTOS AZTECA", ubicada en la calle Xolotl #63 en la comunidad de San Pedro Atocpan, Delegación Milpa Alta en el Distrito Federal.

### 4.1 Aplicación de la dirección estratégica

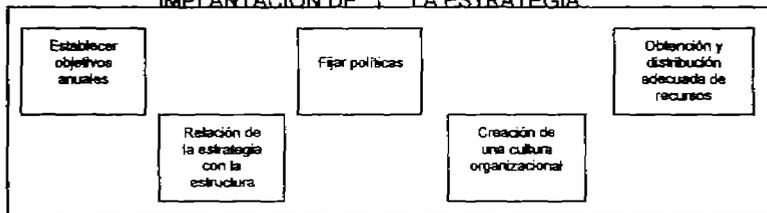
El proceso de la dirección estratégica que se llevará a cabo en el estudio de este caso, es con base en la metodología propuesta en el capítulo 1, la cual se desglosa a continuación:

CAPÍTULO 4  
Estudio de caso

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA



## 4.2 Presentación y perfil de la organización

### > Antecedentes

La empresa "Productos Azteca", fue creada en 1991 por el Sr. Ismael Rivera Cruz, quien se ha dedicado al comercio hace 27 años. La idea de crear ésta empresa, le surgió a partir de una visita que se realizó a la empresa Doña María, ubicada en el Estado de San Luis Potosí, en la cual observo las cantidades enormes de nopal que era procesado y cuyo destino era la exportación; analizando que el proceso de transformación se daba de manera sencilla, se propuso fundar una procesadora de nopal en la comunidad de San Pedro Atocpan, delegación Milpa Alta en el Distrito Federal.

Fue así como el Sr. Ismael Rivera, formo en conjunto con su familia la Beneficiadora de Nopal del Carmen S. de R. L., una empresa 100% mexicana dedicada a la industrialización y comercialización del nopal; elaborando los siguientes productos: nopales en salmuera, nopales en escabeche y mermelada de nopal, bajo la marca comercial AZTECA\*; para ello aprovecha una de las zonas más importantes en la producción de esta cactácea: la delegación Milpa Alta.

La construcción de la empresa se dio con apoyos gubernamentales, respecto a la adquisición de maquinaria, para la cual se obtuvo un crédito por parte de un programa del gobierno federal.

Con el establecimiento de la procesadora se pretendió:

- > Aprovechar el exceso de producción de nopal en la zona de Milpa Alta.
- > Darle a los productos un valor agregado.
- > Fomentar la cultura de consumo de nopal procesado dentro y fuera del país.
- > Exportar los productos a diversos países.
- > Otorgar beneficios a la comunidad, debido a que no se cuenta con plantaciones de nopal y este es adquirido con los comerciantes de la zona.



Al iniciar operaciones la empresa sólo contaba con la maquinaria mínima que le permitía producir en pocas cantidades, su equipo de trabajo lo conformaban tres personas, quienes utilizaban y adecuaban las instalaciones de acuerdo a sus necesidades; operando de esta forma se enfrentaron a varias dificultades, una de ellas y la más importante la falta de "cultura de consumo de nopal procesado".

El mercado al cual se enfocó en un principio, fue a zonas locales, refiriéndose con ello a los pequeños comercios; posteriormente se expandió al mercado de tiendas comerciales.

Varios años tardó la empresa para consolidarse y mostrar que sus productos son de calidad; de forma tal, que sus productos son demandados en varios países, ejemplo claro de ello se muestra en las exportaciones realizadas a Bélgica, Suiza, Francia, España, Holanda, Alemania y al mercado norteamericano.

En el año 2000 la empresa deja de llamarse Beneficiadora de Nopal del Carmen S. de R. L., para constituirse fiscalmente bajo el régimen de persona física con actividad empresarial, conociéndose actualmente como "Productos Azteca"; ello debido a que los productores no expiden facturas lo que ocasionaba a la empresa problemas fiscales.

En la actualidad Productos Azteca cuenta con la maquinaria necesaria para elaborar sus productos y satisfacer la demanda del mercado, asimismo las instalaciones se han mejorado para el aprovechamiento de espacios y manejo de la distribución.

Es importante destacar que actualmente se cuenta con 30 empleados distribuidos en diferentes áreas.

Productos Azteca prevé un escenario favorable que le permita seguir creciendo y abarcando nuevos mercados, garantizando calidad en los productos y haciendo eficiente el servicio a clientes.



## ☛ Organización

Se observo que Productos Azteca no cuenta con misión, visión, objetivos, ni valores escritos, para fin de este estudio durante la aplicación de la dirección estratégica se llevará a cabo el desarrollo de los mismos.

## ☛ Estructura organizacional

Se cuenta con una estructura poco definida, la organización interna se lleva a cabo de manera informal, ya que no existe una clara delimitación de funciones, observado esto en el nivel operacional, debido a que las funciones no son específicas de un empleado.

Las funciones de la empresa se agrupan en 4 áreas: ventas, producción, control de calidad y contabilidad.

Por lo que respecta al área de ventas se observa las siguientes actividades:

- ❖ Comunicación con clientes
- ❖ Venta a clientes establecidos
- ❖ Búsqueda de nuevos clientes
- ❖ Concertación y cierre de pedidos

En el área de producción se realizan actividades como:

- ❖ Control de la producción
- ❖ Administración de la producción
- ❖ Control de personal
- ❖ Requisición de material

Dentro del área de control de calidad se agrupan diferentes actividades, las cuales son:

- ❖ Análisis de materia prima
- ❖ Supervisión de ingredientes



- ❖ Supervisión de producto terminado
- ❖ Análisis de tablas nutricionales
- ❖ Verificación de información de etiqueta

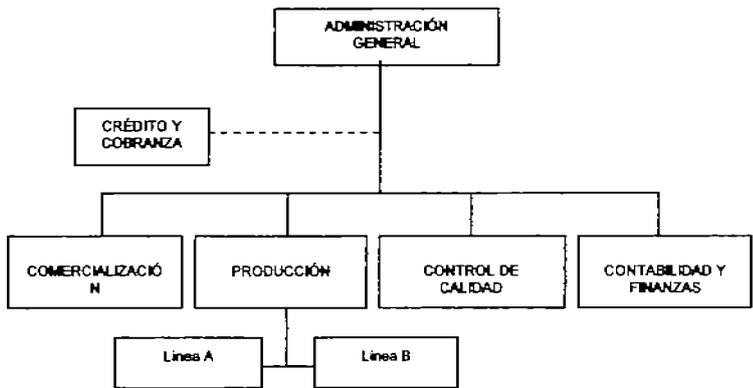
Por lo que respecta al área de contabilidad se realizan actividades como:

- ❖ Contabilizar pólizas para la determinación de impuestos
- ❖ Realizar la nomina
- ❖ Elaboración de estados financieros
- ❖ Realizar el cálculo del costo de ventas

Se cuenta también con el área de crédito y cobranzas que es utilizada únicamente como apoyo, en esta área se realizan actividades como:

- ❖ Pago de facturas
- ❖ Elaboración de notas de crédito

A continuación se muestra la estructura organizacional actual de la empresa "Productos Azteca"





Las actividades a nivel operativo son rotativas, cada semana el jefe de producción en coordinación con los supervisores de línea determinan las actividades a realizar y las personas responsables de llevarlas a cabo, con ello se evita caer en la monotonía.

## **■ Producción**

El proceso de producción se inicia al momento de la recepción del nopal y concluye hasta el producto terminado.

### **❖ Transformación del producto**

Este proceso consiste en la transformación de los insumos en bienes es decir, productos que son demandados en el mercado, encontrando así:

- Nopal en salmuera
- Nopal en escabeche
- Mermelada de nopal

Para iniciar el proceso de transformación el primer paso consiste en la recepción del nopal en sus 2 turnos (mañana y tarde), en seguida se lava en tinas con solución desinfectante y agua, una vez terminado el lavado se enjuaga y se coloca en la banda transportadora cuyo destino es la maquina cortadora, mostrando así un corte grueso para la preparación del nopal en escabeche y corte delgado para el nopal en salmuera.

Actividades que se realizan durante el proceso de transformación:

### **> Nopal en escabeche**

- Recibir la materia prima (nopal, zanahoria, jicama, chile, cebolla, ajo, y especias)
- Lavar, desinfectar y escaldar el nopal
- Lavar, desinfectar, picar y escaldar la zanahoria
- Pelar, picar, lavar y desinfectar la jicama



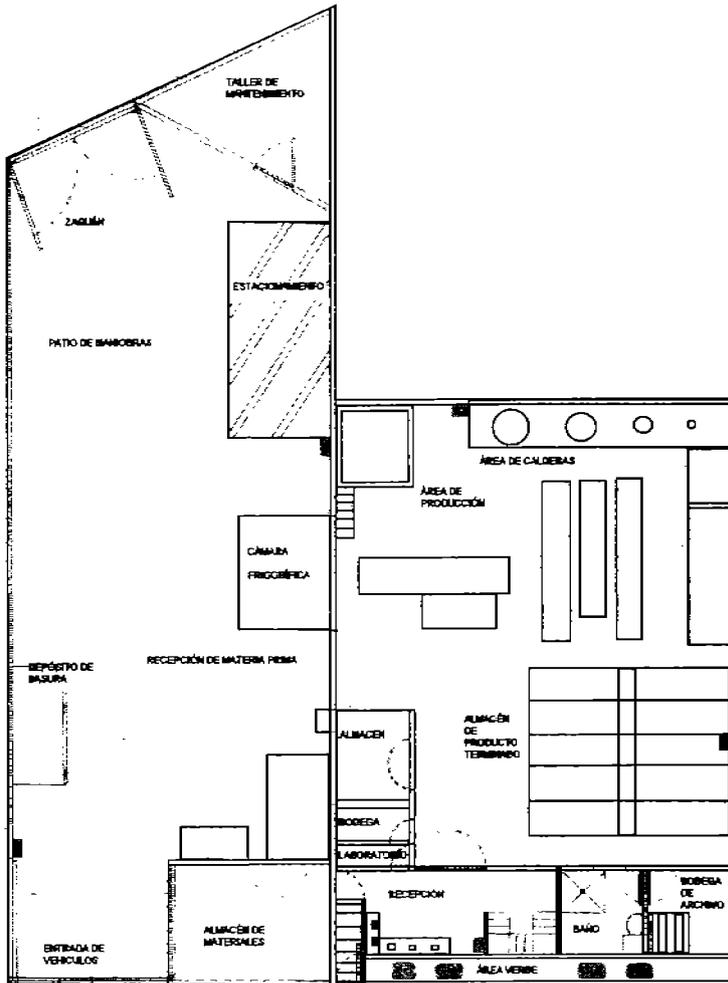
- Descolar, lavar, desinfectar, picar el chile
- Limpiar y picar la cebolla.
- Seleccionar, lavar, desinfectar el ajo
- Deshojar, lavar y desinfectar las especias (laurel, tomillo y orégano)
- Lavar, desinfectar y picar la calabaza
- Picar y escaldar la coliflor
- Agregar aceite a jícama, zanahoria, nopales, especias, ajo, cebolla , chile
- Agregar al producto agua, conservador, sal, etc.
- Mezclar los ingredientes para el escabeche, drenar.
- Lavar las cubetas y colocar la fecha de caducidad
- Envasar, pesar y agregar el caldo
- Sellar y esterilizar
- Inspección final del producto

➤ **Nopal en salmuera**

- Recibir la materia prima (nopales y especias)
- Limpiar, picar y desinfectar los nopales
- Colocar los nopales en la caldera
- Escaldar y enjuagar el producto
- Preparar la salmuera
- Embolsar el producto, eliminar el aire
- Verificar el peso exacto y sellar las bolsas
- Colocar la fecha de caducidad
- Poner el producto en el área de enfriado
- Revisar que las bolsas estén en perfecto estado y limpias.
- Lavar y desinfectar cubetas



Distribución de la planta actual





#### 4.2.1 Áreas administrativas

##### ❖ Mercadotecnia

La mercadotecnia es un sistema integral de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.<sup>49</sup>

Esta área consta de varias funciones dentro de las cuales se encuentran: planeación del producto, publicidad, promoción de ventas, investigación de mercados, planeación de canales de distribución, determinación de precios, control de análisis, etc.

El sistema de mercadotecnia se lleva a cabo en todas las empresas, algunas la realizan de manera formal, lo que implica planeación y proyección de resultados basándose en variables cuantitativas y cualitativas para satisfacer los objetivos planteados por las empresas.

También encontramos empresas como las mypes, que en su mayoría no cuentan con el área de mercadotecnia, sin embargo realizan actividades de manera empírica para incrementar sus ventas; esto se observa en la empresa de Productos Azteca, en la cual las actividades de mercadotecnia están a cargo de la gerencia general en coordinación con el área de ventas.

---

<sup>49</sup> Mc. Gray-Hill, Biblioteca Práctica de Negocios, tomo VII, México 1992

## ■ Producto

A continuación se muestran los productos que ofrece la empresa, así como las diferentes presentaciones que manejan.

Producto	Presentación					
Nopal en escabeche	10Kg.	4Kg.	940Grs.	390Grs.		
Nopal en salmuera	10Kg.	4Kg.	1Kg.	½ Kg.	940Grs.	390Grs.
Mermelada de nopal	525Grs.					

## ❖ Empaque

Como se observó en el cuadro anterior los productos tienen diferentes presentaciones, por lo cual el empaque varía para proporcionar practicidad a los clientes, mostrando así lo siguiente:

Cubeta, frasco y bolsa para las siguientes presentaciones:

Cubeta	10Kg.	4Kg.	
Frasco	940Grs.	390Grs.	525Grs.
Bolsa	1Kg.	½ Kg.	

### ○ Etiqueta

Las etiquetas de los productos muestran información, tal como:

- Logotipo
- Nombre de la empresa
- Nombre del producto
- Ingredientes
- Instrucciones
- Tabla de valor nutricional
- Peso neto
- Fecha de caducidad
- Código de barras

❖ Precio

La determinación del precio lo fija la dirección general, basándose en los costos de producción, gastos administrativos, más la utilidad deseada; tomando en cuenta la oferta y la demanda del producto.

Y los precios que se manejan actualmente son:

Producto	Presentación	Precio
Nopal en salmuera tira	Frasco de 940g. Caja con 12pzas.	\$180.00
Nopal en salmuera entero	Frasco de 940g. Caja con 12pzas.	\$204.00
Nopal en salmuera tira	Bolsa de 1Kg. Caja con 12pzas.	\$162.00
Nopal en salmuera tira	Cubeta de plástico de 10Kg.	\$120.00
Nopal en salmuera tira	Cubeta de plástico de 4Kg.	\$60.00
Nopal en escabeche entero	Frasco de 940g. Caja con 12pzas.	\$228.00
Nopal en escabeche entero	Bolsa de ½ Kg. Caja con 24pzas.	\$312.00
Nopal en escabeche tira	Bolsa de ½ Kg. Caja con 24pzas.	\$240.00
Nopal en escabeche tira	Cubeta de plástico de 10Kg.	\$150.00
Nopal en escabeche tira	Cubeta de plástico de 4Kg.	\$75.00
Nopal en escabeche tira	Frasco de 460grs. Caja con 12pzas.	\$168.00
Mermelada de nopal	Frasco de 525grs. Caja con 12pzas.	\$192.00



#### ❖ Promoción

El área de ventas en coordinación con la dirección general se encargan de elegir los lugares en los cuales se van a promocionar los productos, dicha promoción consiste en ofrecer degustaciones en los eventos (expos y ferias) a las que asisten.

#### ○ Publicidad

Los medios que se utilizan para dar a conocer sus productos son:

- Trípticos
- Página de Internet ( [www.nopales.com.mx](http://www.nopales.com.mx) )
- Camionetas de reparto

#### ■ Demanda

#### ❖ Mercado meta

Productos Azteca ha delimitado de forma empírica su mercado meta, por ello ejerce toda su atención al segmento de amas de casa, con un nivel socioeconómico medio-alto, debido a que este es el segmento que adquiere sus productos.

#### ❖ Clientes actuales

Los clientes principales con los que cuenta Productos Azteca son:

- ➔ Restaurantes
- ➔ Comedores industriales
- ➔ Cadenas comerciales

## Oferta

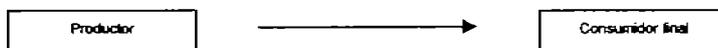
Los competidores directos a los cuales se enfrenta Productos Azteca, son aquellos que industrializan y comercializan el nopal en la línea de alimentos, de esta manera se encuentran empresas como:

Nopalmex	Doña María
La norteña	Nopalitos
Nopalitoz	Procesadora de alimentos Santa Ana

## Canales de distribución

Para satisfacer el mercado meta al que se atiende, es necesario contar con formas de comunicación, para ello se cuenta con tres canales de distribución, los cuales se exponen a continuación:

### Canal 1

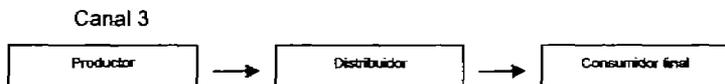


Este canal es poco utilizado, ya que las compras que suelen darse en la empresa son esporádicas.

### Canal 2



Este canal es utilizado en las ventas que se realizan a las cadenas comerciales, por tanto es el canal más utilizado.



Este canal es utilizado en las ventas que se realizan en los Estados.

❖ **Transportación**

El equipo de reparto con el que cuenta Productos Azteca es el siguiente:

- Camionetas de tonelada y media (4)
- Camionetas de tres y media toneladas (2)

Utilizadas sólo en el reparto de productos dentro del área metropolitana.

☞ **Recursos Humanos**

Es una técnica de la administración que nos permite planear y controlar el factor humano dentro de una organización<sup>50</sup>, y se integra de las siguientes funciones: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, análisis de puestos y salarios e incentivos.

❖ **Reclutamiento**

Consiste en convocar a un número suficiente de solicitantes de empleo, a fin de seleccionar al personal adecuado que satisfaga las necesidades de la empresa. En el caso de Productos Azteca, el reclutamiento se da mediante empleados actuales, es decir, utiliza este medio para allegarse de personal con características específicas, así como también hace uso de anuncios, los cuales son colocados en lugares estratégicos, utilizando este medio únicamente en la contratación de empleados eventuales. La política manejada dentro de la empresa en cuanto al reclutamiento de personal es: que sólo se

<sup>50</sup> Chiavenato Adalberto, Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1997



debe contratar a personas que pertenezcan a la delegación, ya que de esta manera se pretenden otorgar beneficios a la misma.

#### ❖ Selección

Es el proceso mediante el cual se elige a los candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante, evaluando y comparando las aptitudes, actitudes y conocimientos que posee el aspirante, a fin de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

La selección de personal en Productos Azteca se lleva a cabo mediante entrevistas, recabando información como: datos personales, escolaridad, antecedentes laborales, entre otros, con el fin de conocer a la persona que se va a contratar.

#### ❖ Contratación

Es la formalización de la relación de trabajo, entre el empleado y el patrón, mediante un contrato verbal o escrito, citando en éste los derechos y obligaciones tanto del patrón como de los trabajadores.

La empresa lleva a cabo la contratación de forma verbal, haciendo del conocimiento del trabajador las condiciones de trabajo, los derechos y obligaciones de ambas partes.

#### ❖ Inducción

Llevada a cabo la contratación, se realiza una inducción al puesto, que consiste en dar a conocer al empleado las instalaciones de la empresa; así como la ubicación de su lugar de trabajo con la finalidad de que se familiarice con ellos.

La inducción que se imparte en la empresa, refiriéndonos al área de producción, esta a cargo del jefe del área y consiste en explicar el manejo y funcionamiento de la maquinaria, el proceso de elaboración de productos, así como, el empaquetado y etiquetado del producto terminado.



#### ❖ Supervisión

La supervisión esta a cargo del jefe de producción y consiste únicamente en la observación para asegurarse de que los empleados cumplan con sus actividades y las desarrollen de la mejor manera.

### 4.3 Desarrollo de misión, visión, objetivos y valores.

#### ■ Misión

Para llevar a cabo la formulación de la misión de Productos Azteca, seguiremos el desarrollo propuesto en el capítulo 1, es así como se muestra a continuación:

Componentes de la formulación de misión:

Clientes	Amas de casa de cualquier edad, con un nivel socio-económico medio alto.
Productos o servicios	Industrialización del nopal, otorgando productos de alta calidad tales como nopal en salmuera, nopal en escabeche y mermelada de nopal.
Mercados	Se ha destacado en el mercado nacional, así como en el norteamericano, no dejando a un lado la exploración de oportunidades europeas y asiáticas.
Tecnología	Para brindar la mayor confianza a los clientes se cuenta con tecnología para la elaboración de los productos.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Convertirse en los líderes del ramo, así como obtener suficientes utilidades que permitan el crecimiento de la empresa.
Filosofía Aspiraciones	Generar un ambiente de confianza dentro de la empresa, así como otorgar un trato equitativo a clientes, proveedores y empleados.
Concepto de sí misma	Beneficiar a la sociedad, otorgando un mejor precio y ante todo productos de alta calidad.

Preocupación por la imagen	Brindar beneficios a la comunidad, a través de la generación de empleos, así como en la compra de la materia prima (nopal).
Efectividad reconciliatoria	Motivar al personal con el que se cuenta, ofreciendo buenas condiciones laborales e incentivos, que hagan que el personal se identifique con la empresa.

**Misión:**

Comercializar productos alimenticios a base de nopal, utilizando procesos industriales, para ofrecer productos de alta calidad, al mejor precio y fomentar una cultura de consumo, brindando un ambiente de confianza y trato justo a clientes, proveedores y empleados.

## ■ Visión

La definición de la visión se llevará a cabo, dando respuesta a los siguientes cuestionamientos:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

Convertirse en líder del ramo, así como incursionar en nuevos mercados.

¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

Con el trabajo en equipo, buena organización y administración, que los distinga como una empresa segura, mediante la correcta asignación de recursos, especialización, capacitación del personal, investigación y desarrollo, para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Teniendo conocimiento de los cuestionamientos anteriores podemos mostrar la visión que proyectará a Productos Azteca en un futuro.

## Visión

Ser líderes en el mercado local y extranjero, distinguiéndonos como la mejor empresa industrializadora de nopal, a través del trabajo en equipo y la mejora continua en nuestros productos.



¿Cómo saber que va la empresa por el camino correcto?

A través de evaluaciones periódicas que reflejarán posibles desviaciones, así como la utilización del control para tener una mejor administración y de esta forma reorientar los resultados.

#### ■ Valores

Los valores reflejan el compromiso que tienen con los clientes, proveedores y empleados, manifestando los siguientes:

Honestidad

Cooperación

Responsabilidad

Calidad

Servicio

Respeto

- Productos Azteca opera con altos estándares de calidad en el servicio a clientes, proveedores y en beneficio a la comunidad.
  
- Productos Azteca promoverá un ambiente laboral adecuado en el que el personal se sienta motivado e identificado con la empresa.



## ■ Objetivos

Para definir los objetivos es necesario seguir la metodología de desarrollo de objetivos, la cual se muestra a continuación:

### Definición de objetivos

#### Imagen objetivo:

- ➔ Ser la empresa líder en la industrialización y comercialización del nopal.
- ➔ Incursionar en nuevos segmentos de mercados.

#### Elementos de la imagen objetivo:

- Expansión de la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos.

Áreas	Factores clave de éxito
Ventas	Puntos de venta
	Canales de distribución
	Labor de venta
Producto	Imagen
	Empaque
	Precio
	investigación y desarrollo
Tecnología	Maquinaria y equipo
Control de calidad	Procesos
	Calidad
Recursos humanos	Motivación
Proceso productivo	Mejora continua en procesos

Prioridades:

1. Expansión / crecimiento de la empresa.
2. Desarrollo de nuevos productos.

Objetivos	Factor clave de éxito	Indicador
1	Capacidad instalada	Incrementar ventas
		Reinversión
2	Investigación y desarrollo	Creación de productos e innovación de productos

Los objetivos que presenta Productos Azteca, se muestran a continuación:

1. Lograr que la empresa crezca mediante el aprovechamiento de la capacidad instalada, el incremento en ventas y la reinversión.
2. Incursionar en nuevos segmentos de mercado a través de la introducción de nuevos productos, utilizando para ello, la investigación y desarrollo.



#### 4.4 Aplicación de matrices de análisis estratégico.

En la etapa de formulación de la estrategia se observa la aplicación de matrices para un buen análisis, éstas aportan información derivada de la exploración interna y externa, en la que se describen las características más importantes para seleccionar la estrategia más apropiada, a aplicarse en la empresa.

La aplicación de las matrices se llevará a cabo en 3 etapas:

Etapa 1. Aportación de información.

- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Etapa 2. Etapa de ajuste.

- Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Etapa 3. Etapa de decisión.

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)



#### 4.4.1 Matriz EFI

En ésta matriz resumen y evalúan las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa.

Matriz 1

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PODERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Existe planeación y pronóstico de ventas	0.09	3	0.27
Cuenta con servicio de reparto adecuado	0.08	3	0.24
Tiene un área de control de calidad y desarrollo de productos	0.12	4	0.48
Prevé temporada de alza de precios en la compra de materia prima	0.10	3	0.30
Cuenta con maquinaria apta para llevar a cabo los procesos productivos	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Desaprovechamiento de la capacidad instalada	0.12	2	0.24
Es deficiente la capacitación a los trabajadores	0.12	1	0.12
Dependencia en la toma de decisiones	0.09	2	0.18
Ausencia de una fuerte experiencia en ventas	0.10	2	0.20
Deficientes labores de promoción	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.37</b>

Fuente: elaboración propia, información obtenida por medio entrevistas y observación directa.

Matriz 2

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PODERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Existe planeación y pronóstico de ventas	0.09	4	0.36
Cuenta con servicio de reparto adecuado	0.08	3	0.24
Tiene un área de control de calidad y desarrollo de productos	0.12	4	0.48
Prevé temporada de alza de precios en la compra de materia prima	0.10	3	0.30
Cuenta con maquinaria apta para llevar a cabo los procesos productivos	0.08	4	0.32
<b>DEBILIDADES</b>			
Desaprovechamiento de la capacidad instalada	0.12	2	0.24
Es deficiente la capacitación a los trabajadores	0.12	1	0.12
Dependencia en la toma de decisiones	0.09	1	0.09
Ausencia de una fuerte experiencia en ventas	0.10	1	0.10
Deficientes labores de promoción	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por el Gerente General.



Se puede observar al realizar una comparación entre las matrices, que la principal fortaleza de la empresa radica, en el uso adecuado que se le da al área de control de calidad y desarrollo de productos, también encontramos que la principal debilidad es: la deficiente capacitación a los trabajadores.

El promedio considerado en esta matriz es de 2.5, en este caso los resultados obtenidos son: matriz 1 peso ponderado de 2.37 y matriz 2 peso ponderado de 2.45, lo que indica que ambas matrices muestran que la empresa esta por debajo del promedio, manifestando que se tienen debilidades internas menores.

#### 4.4.2 Matriz EFE

Esta matriz ayuda a determinar los factores clave relacionados con el entorno, evaluando sus oportunidades y amenazas.

Matriz 1

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PODERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apertura al consumo de nopal en otros países	0.14	2	0.28
Producto de alto valor nutricional	0.08	3	0.24
Aprovechamiento de la zona productora	0.09	4	0.36
Creación de diversas líneas de productos	0.11	2	0.22
Orientación hacia diversos segmentos de mercado	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Cada vez se da el surgimiento de nuevas empresas	0.11	2	0.22
Precios variables de la materia prima según temporada	0.10	3	0.30
Precios de la competencia (bajos)	0.11	1	0.11
Cambios ambientales drásticos	0.08	2	0.16
Desconocimiento de productos de nopal procesado	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

Fuente: elaboración propia, información obtenida por medio de entrevistas y observación directa.

Matriz 2

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PODERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apertura al consumo de nopal en otros países	0.14	2	0.28
Producto de alto valor nutricional	0.08	3	0.24
Aprovechamiento de la zona productora	0.09	4	0.36
Creación de diversas líneas de productos	0.11	3	0.33
Orientación hacia diversos segmentos de mercado	0.10	1	0.10
<b>AMENAZAS</b>			
Cada vez se da el surgimiento de nuevas empresas	0.11	2	0.22
Precios variables de la materia prima según temporada	0.10	3	0.30
Precios de la competencia (bajos)	0.11	1	0.11
Cambios ambientales drásticos	0.08	2	0.16
Desconocimiento de productos de nopal procesado	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

Fuente: elaboración propia, información proporcionada por el Gerente General.



En la matriz EFE se puede apreciar, que la apertura al consumo de nopal en otros países es considerada el factor más importante que debe aprovechar la empresa, según lo indica el peso de .14, pero no se está aprovechando como se debiera. El peso ponderado de la matriz 1 es: 2.27 y el de la matriz 2 es: 2.26, lo que indica que la empresa Productos Azteca se encuentra por debajo del promedio, notando así que no se están aprovechando las oportunidades, ni se están evitando las amenazas.

#### 4.4.3 Matriz FODA

La matriz FODA es un instrumento, que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas/oportunidades), DO (debilidades/oportunidades), FA (fortalezas/amenazas) y DA (debilidades/amenazas).

A continuación se muestra la matriz FODA aplicada a la empresa Productos Azteca.

	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe planeación y pronóstico de ventas</li> <li>2. Cuenta con servicio de reparto adecuado</li> <li>3. Tiene un área de control de calidad y desarrollo de productos</li> <li>4. Prevé temporada de alza de precios en la compra de materia prima</li> <li>5. Cuenta con maquinaria apta para llevar a cabo los procesos productivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaprovechamiento de la capacidad instalada</li> <li>2. Es deficiente la capacitación a los trabajadores</li> <li>3. Dependencia en la toma de decisiones</li> <li>4. Ausencia de una fuerte experiencia en ventas</li> <li>5. Deficientes labores de promoción</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura al consumo de nopal en otros países</li> <li>2. Producto de alto valor nutricional</li> <li>3. Aprovechamiento de la zona productora</li> <li>4. Creación de diversas líneas de productos</li> <li>5. Orientación hacia diversos segmentos de mercado</li> </ol>	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explotar el área de control de calidad y desarrollo de nuevos productos para incursionar en diversos segmentos de mercado</li> <li>2. Aprovechar la zona productora para prevenir el alza de precios en la materia prima</li> </ol>	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Buscar personal experimentado en ventas para incursionar en segmentos de mercados extranjeros.</li> <li>6. Explorar diversas líneas de productos para aprovechar la capacidad instalada.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada vez se da el surgimiento de nuevas empresas</li> <li>2. Precios variables de la materia prima según temporada</li> <li>3. Precios de la competencia (bajos)</li> <li>4. Cambios ambientales drásticos</li> <li>5. Desconocimiento de productos de nopal procesado.</li> </ol>	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Confrontar los precios bajos de la competencia, a través de una adecuada planeación y pronóstico de ventas.</li> <li>4. Enfrentar la competencia apoyándose en el control de calidad y desarrollo de nuevos productos.</li> </ol>	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Minimizar El desaprovechamiento de la capacidad instalada para reducir precios.</li> <li>8. Reducir el desconocimiento de los productos de nopal procesado a través de la labor de promoción.</li> </ol>



Obtenidas las estrategias FO, DO, FA y DA, se llevará a cabo la evaluación de éstas mediante ponderación.

<u>ESTRATEGÍA</u>	<u>PESO</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PESO PONDERADO</u>
1	0.17	3	<b>0.51</b>
2	0.10	2	0.20
3	0.13	2	0.26
4	0.10	2	0.20
5	0.17	3	<b>0.51</b>
6	0.10	2	0.20
7	0.13	4	<b>0.52</b>
8	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		

Como se observa las estrategias de mayor peso son: 1 (FO), 5 (DO) Y 7 (DA), las cuales se utilizarán para formar las estrategias que se evaluarán en la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC.)

### **ESTRATEGIAS**

1. Crear una fuerza de ventas experimentada, que ayude al posicionamiento de productos en mercados extranjeros.
2. Desarrollar nuevos productos para aprovechar la capacidad instalada y reducir precios.



#### **4.4.4 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Para la elaboración de esta matriz se utilizó: la etapa 1. (Aportación de la información), para obtener los factores internos y externos clave así como, las estrategias definidas de la etapa 2. (Etapa de ajuste) en la aplicación de la matriz FODA. De esta manera se evalúan las estrategias con objetividad en base a los factores críticos de éxito.

Las estrategias que se van a utilizar son las siguientes:

1. Crear una fuerza de ventas experimentada, que ayude al posicionamiento de productos en mercados extranjeros.
2. Desarrollar nuevos productos para aprovechar la capacidad instalada y reducir precios.



## MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

FACTORES CLAVE	VALOR	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Apertura al consumo de nopal en otros países	0.14	4	0.56	3	0.42
Producto de alto valor nutricional	0.08	3	0.24	2	0.16
Aprovechamiento de la zona productora	0.09	1	0.09	3	0.27
Creación de diversas líneas de productos	0.11	4	0.44	4	0.44
Orientación hacia diversos segmentos de mercado	0.10	4	0.40	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>					
Cada vez se da el surgimiento de nuevas empresas	0.11	3	0.33	3	0.33
Precios variables de la materia prima según temporada	0.10	2	0.20	4	0.40
Precios de la competencia son bajos	0.11	4	0.44	4	0.44
Cambios ambientales drásticos	0.08	-	-	-	-
Desconocimiento de productos de nopal procesado	0.08	3	0.24	3	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>				
<b>FORTALEZAS</b>					
Existe planeación y pronóstico de ventas	0.09	3	0.27	3	0.27
Cuenta servicio de reparto adecuado	0.08	3	0.24	1	0.08
Tiene un área de control de calidad y desarrollo de productos	0.12	4	0.48	4	0.48
Prevé temporada de alza de precios en la compra de materia prima	0.10	3	0.30	2	0.20
Cuenta con maquinaria apta para llevar a cabo los procesos productivos	0.08	2	0.16	4	0.32
<b>DEBILIDADES</b>					
Desaprovechamiento de la capacidad instalada	0.12	2	0.24	4	0.48
Es deficiente la capacitación a los trabajadores	0.12	2	0.24	3	0.36
Dependencia en la toma de decisiones	0.09	-	-	-	-
Ausencia de una fuerte experiencia en ventas	0.10	3	0.30	1	0.10
Deficientes labores de promoción	0.10	4	0.40	1	0.10
	<b>1.00</b>		<b>5.57</b>		<b>5.49</b>

La suma de los puntajes totales del grado de atracción (PTA) mostrados en la matriz MPEC, nos da como resultado que la estrategia 1 muestra un PTA de 5.57, lo que indica que la estrategia de crear una fuerza de ventas experimentada que ayude al posicionamiento de productos en mercados extranjeros, es más atractiva que llevar a cabo el desarrollo de nuevos productos para aprovechar la capacidad instalada y reducir precios.



#### 4.5 Implantación de estrategias.

Para llevar a cabo la implantación de la estrategia, se deben tomar en cuenta aspectos básicos para reducir el riesgo y afianzar el éxito; para ello se recomienda realizar las siguientes acciones:

1. Establecer objetivos anuales
2. Fijar políticas
3. Obtención y distribución adecuada de recursos
4. Relación de la estrategia con la estructura
5. Creación de una cultura organizacional

##### Establecer objetivos anuales.

Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, dirección y canalización de los recursos, esfuerzos y actividades de los miembros de la empresa.

Los objetivos anuales que la empresa "Productos Azteca", debe considerar para llevar a cabo la implantación de las estrategias son los siguientes:

- Área de investigación y desarrollo. Creación de 2 nuevos productos.
- Área de producción. Incrementar la eficiencia de la capacidad instalada en un 15%
- Área de ventas. Aumentar el número de vendedores capacitados e incrementar las ventas un 20%



---

### Fijar políticas.

Las políticas guían la implantación de las estrategias estableciendo parámetros en las acciones del personal.

- Área de producción. Calidad e higiene en el producto, limpieza y mantenimiento de la maquinaria, personal uniformado, buen uso de las instalaciones y equipo.
- Área de ventas. Trato cordial y eficiente a clientes, entrega puntual y oportuna de los pedidos.

### Obtención y distribución adecuada de recursos.

Es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia, permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

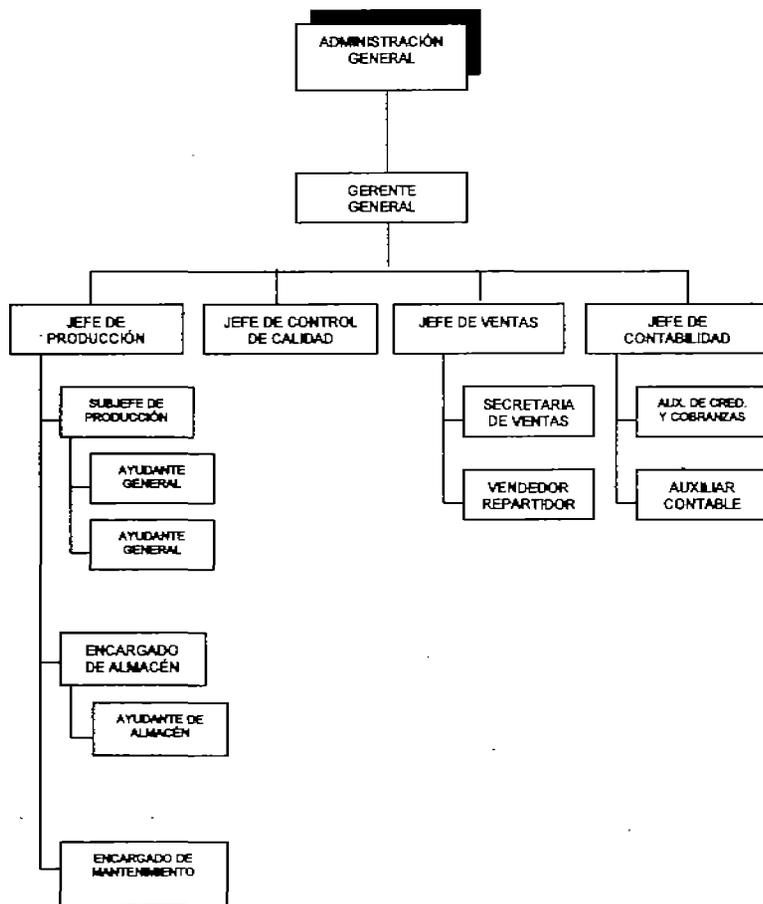
- Obtención de financiamiento en la banca de desarrollo (crédito de habilitación o avío)
- Realizar presupuestos de costos y evaluarlos contra los costos reales por producción obtenida.

### Relación de la estructura con la estrategia

La aplicación de estrategias requiere de ciertas modificaciones en la estructura de una empresa.

- Establecer actividades, funciones y responsabilidades por puesto.

## ORGANIGRAMA





### Creación de una cultura organizacional

La cultura debe estar acorde a las estrategias.

- Fomentar el trabajo en equipo
- Motivar a través de incentivos económicos y reconocimientos laborales.
- Impulsar la creatividad, innovación e independencia de los trabajadores.

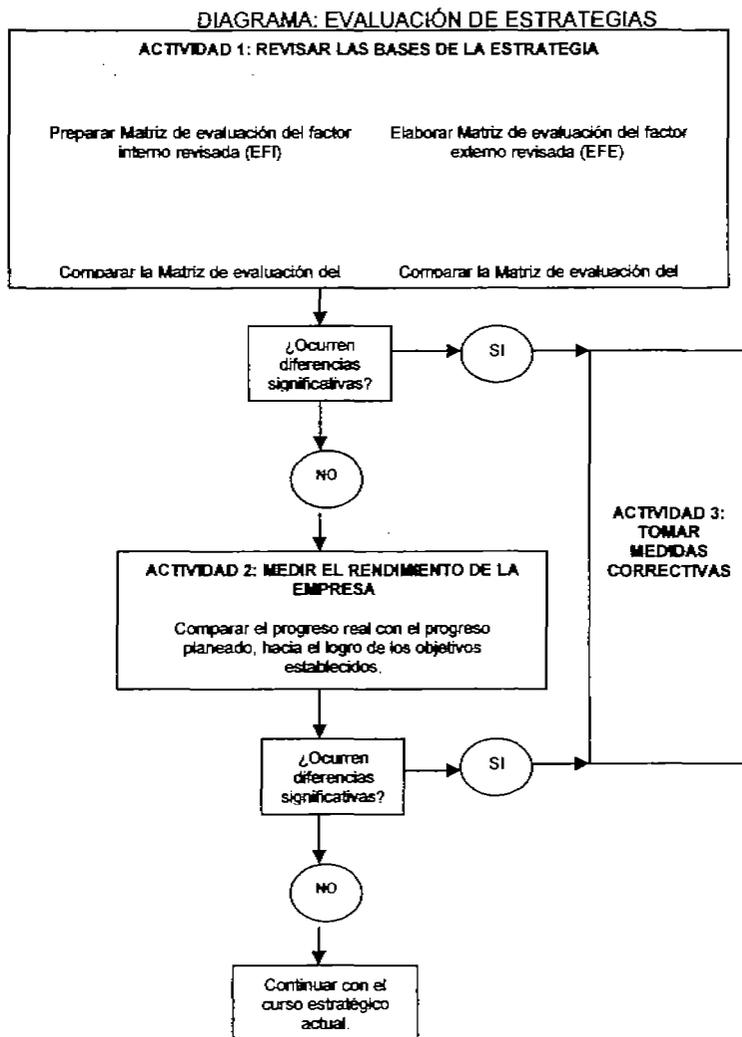
### **4.6 Evaluación de la estrategia.**

Una vez implantadas las estrategias es necesario evaluarlas, para conocer el nivel en que se están cumpliendo y así corregir las posibles desviaciones, para finalmente obtener resultados positivos.

La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.



A continuación se muestra el diagrama correspondiente para llevar a cabo la evaluación de estrategias.<sup>51</sup>



<sup>51</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 9na. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003, Pág. 306-307



## CONCLUSIONES

La dirección estratégica es considerada como uno de los temas más importantes en la actualidad para el mundo de los negocios por su valor de éxito, no sólo en los grandes consorcios, sino en todo tipo y tamaño de empresa.

Es claro observar que para la mayoría de los pequeños empresarios la dirección estratégica les permite sin lugar a dudas, tomar parte activa dentro de su empresa en la conformación de su futuro, para evaluar y controlar su destino.

Es así como el estudio de este tema, nos muestra la importancia de conocer cada una de las áreas implícitas en la administración de la empresa, cabe recalcar que el proceso efectuado durante este proyecto ha reflejado sin lugar a dudas aquellas carencias dentro de la administración de la empresa "Productos Azteca", mismas que se reducen a las siguientes: estructura no definida, nula delimitación de funciones, falta de creación e implantación de misión, visión, valores y objetivos; lo que nos indica que no se tiene un sentido de dirección concreto, y que la administración manejada es empírica.

Con la aplicación de este proyecto se ha brindado un conocimiento amplio del tema de dirección estratégica, a "Productos Azteca", haciéndoles notar que la formulación, implantación y evaluación de estrategias, permite a toda empresa definir su futuro, debe tomarse en cuenta, que es más importante la comprensión minuciosa de cada uno de los factores clave, que los resultados y valores obtenidos de la evaluación, ya que estos revelan los puntos estratégicos externos e internos que se debe atacar y explotar.

Como es sabido, el nopal forma parte integral de la cultura culinaria del pueblo mexicano, incursionando así por sus valores nutricionales y atributos en otros países, para lo cual las estrategias obtenidas en este estudio nos dirigen al desarrollo de nuevos productos y a la creación de una fuerza de ventas experimentada, que fomente la apertura de nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, para que "Productos Azteca", se distinga por ofrecer alta calidad, al mejor precio y principalmente por fomentar una cultura de consumo de nopal.



Cabe aclarar que no toda estrategia que se implante ha de ser exitosa y perdurable, ya que el éxito de ésta depende del curso de acción que tome y de las medidas correctivas que se realicen durante su implantación, es por ello que se recomendó realizar evaluaciones en las estrategias definidas en este proyecto, ya que durante este proceso se fomenta una toma de decisiones eficaz a largo plazo.



**ANEXOS**

**DIRECTORIO DE PRODUCTORES DE NOPAL 2004  
DELEGACIÓN MILPA ALTA**

NO.	GIRO	NOMBRE DEL PRODUCTOR	TELÉFONO	RAZÓN SOCIAL
1	NOPAL	ARGUELLES GLAFIRO	58-44-41-75	PRODUCTOS DEL NOPAL MILPA ALTA
2	NOPAL	FLORES JURADO HERMILO	58-44-41-77	HUEYTLAHULLY TLACOTENSE, S.P.R. DE R.L.
3	NOPAL	HERNANDEZ MATA ROCIO	58-44-03-82 58-44-12-03	GRUPO JESHAR, GRUPO DE RI PROCESADO DE NOPAL SANTA ANA TLACOTENCO
4	NOPAL	JARDINES GARCÉS RAUL	58-44-48-60	
5	NOPAL	JURADO DEL VALLE LEONOR	58-44-17-57	COYOTLACATL, SPR DE RL
6	NOPAL	LARA HUGO	58-44-13-87	S.C. DE R.L. DE C.V. SAN LORENZO TLACOYUCAN
7	NOPAL	LEGUIZAMO ARELLANO GUSTAVO		NOPALTY S. DE R.L. M.I.
8	NOPAL	MONTAÑO CASTAÑEDA PEDRO		GRUPO LAMP
9	NOPAL	REYES CARMEN	58-44-18-87	NOPALMEX
10	NOPAL	RIVERA CRUZ ISMAEL	58-44-29-10	NOPALES AZTECA
11	NOPAL	TERAN MEZA ELVIA		PROMEX, S.A.
12	NOPAL	VENEGAS MARTINEZ MARIA	58-44-64-08	S.C. PRODUCTORES ORGANICOS DE NOPAL ORGANICO THUITLI
13	NOPAL	VERGARA MA. ASUNCION	58-44-64-08	S.C. DE R.L. DE C.V. TEHUITLI LUGAR DE PIEDRA
14	NOPAL	YEDRA GONZALEZ GREGORIA		SOCIEDAD COOPERATIVA DE R.L. GAPODEMA



## EMPRESAS DEDICADAS A PRODUCIR ALIMENTOS DERIVADOS DEL NOPAL

### Beneficiadora de Nopal Azteca

<http://www.nopales.com.mx>



Xolotl No. 63, San Pedro  
Atocpan Del. Milpa Alta  
12200 México, D.F.  
México

Tel: (+55) 5844-  
2910, 5844-2508,  
5844-3085, 5844-  
3496  
Fax: (+55) 5844-  
2910

Comprar, Elaborar, Vender, Distribuir y  
Comercializar toda Clase de Alimentos Derivados  
del Nopal.

### Comercializadora y Distribuidora Produ Nat, S.A. de C.V.

Bosque de Yuriria No. 51 Col. La  
Herradura Tel: (+55) 5589-7399  
53920 Huixquilucan, Edo. de México Fax: (+55) 5293-1201  
México

Elaboración de Complementos Alimenticios Nopal  
de Anchoa.

### Condimentos de México, S.A. de C.V.

Eje 120 No. 470 Zona Industrial  
78395 San Luis Potosí, S.L.P. Tel: (48) 24-5656  
México Fax: (48) 24-6313

Elaboración de Mole, Conservas de Nopal y Chile Jalisco en  
México o cubetas de plástico. Elaboración de derivados molles  
de Chile.

**Corporación Sizzler, S.A. de C.V.**

Río Aros # 2709 Zona Industrial  
Nombre de Dios  
31110 Chihuahua, Chih.  
México

Tel: (+614) 421-7674  
Fax: (+614) 419-4964

Procesadora y Comercializadora de Alimentos

**Distribuidora Coronado, S.A.**

Poniente 148 No. 449 Col. Lindavista  
Vallejo  
07720 México, D.F.  
México

Tel: (+55) 5533-0894,  
5368-0936, 5368-0946,  
5587-2419  
Fax: (+55) 5533-0894,  
5368-0985

Productos alimenticios

**Empacadora San Marcos, S.A. de C.V.**

Carr. Puebla-Amozoc Oriental Km. 54  
Apdo. Postal No. 14  
75000 Nopalucan, Pue.  
México

Tel: (+247) 474-0044, 474-  
0054, 474-0240  
Fax: (+247) 474-0235

Empacadora de Productos Alimenticios

**Farm Fresh Salad, S.A. de C.V.**

Río Aros No. 2709  
31110 Chihuahua, Chih.  
México

Tel: (+614) 417-4899  
Fax: (+614) 419-4964

Salsas de Chile Estilo Mexicano; Nopales en Salmuera; Frijoles y  
Chiles Secos.

**Frugalmex, S. de R.L.**

Km. 1 Carretera Salamanca-La Ordeña  
36720 Salamanca, Gto.  
México

Tel: (464) 125-56  
Fax: (464) 109-00

Exportadora / Distribuidora de Alimentos sin Conservantes y Sin Glutamato

**Gomar Asociados, S.A. de C.V. COMERCIALIZADORA**

Morelos 198, Zona Centro.  
36700 Salamanca, Gto.  
México

Tel: (464) 71-960, 71-961  
Fax: (464) 74-444

Productos, Exportador, Distribuidor y Manipulador de Productos Alimenticios

**La Norteña del Ajusco**

Av. Amacuzac No. 709 Col. San Andrés  
Tetepilco  
09440 México, D.F.  
México

Tel: (+55) 5674-9683,  
5672-9944  
Fax: (+55) 5243-1091

Alimentos Procesados, Alimentos Enlatados, etc.

**Nexus Trading, S.A. de C.V.**

Sierra Negra 125, Lomas 3a. Secc.  
78216 San Luis Potosí, S.L.P.  
México

Tel: (48) 245-656  
Fax: (48) 246-313

Exportación de Productos Alimenticios y Materias Primas

**Nopalmex y Asociados, S.A. de C.V.**

Nayarit # 46 Barrio Santa Martha  
12000 Milpa Alta, D.F.  
México

Tel: (+55) 5844-1887

Fax: (+55) 5844-1885

Manillas de Conseva

**Productos Frugo, S.A. de C.V.**

<http://www.productosfrugo.com>



Km. 1 Carretera Salamanca-La  
Ordeña  
36720 Salamanca, Gto.  
México

Tel: (+464) 641-0666,

641-0956

Fax: (+464) 641-0900

Nuestros Productos son Cultivados en Nuestros Campos  
Aprobados y Supervisados por el Área de Control de Calidad  
de Nuestra Empresa, es por Esto que la Calidad de Nuestros  
Frutas y Verduras Supera los Estándares Internacionales de los  
Países Mas Exigentes en el Mercado Alimenticio.

FOTOS E IMAGENES

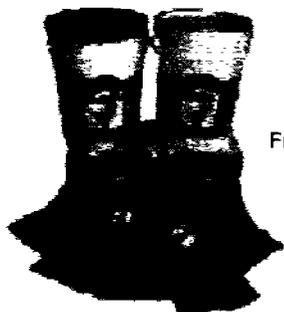


**NOPALITOS EN:**

**ESCABECHE  
SALMUERA**

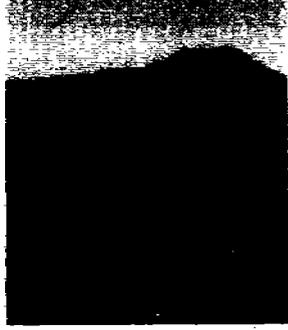
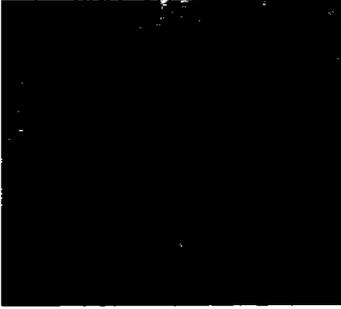
**PRESENTACIÓN**

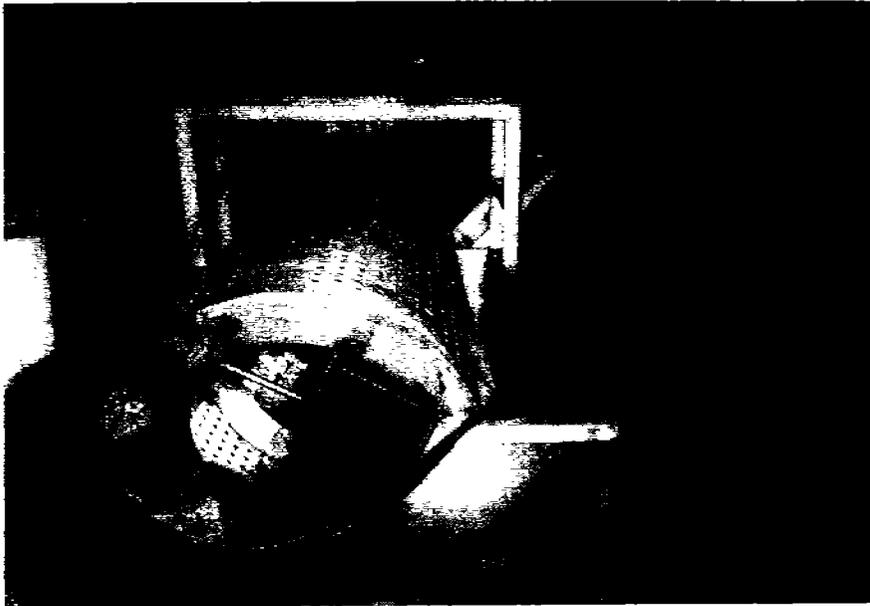
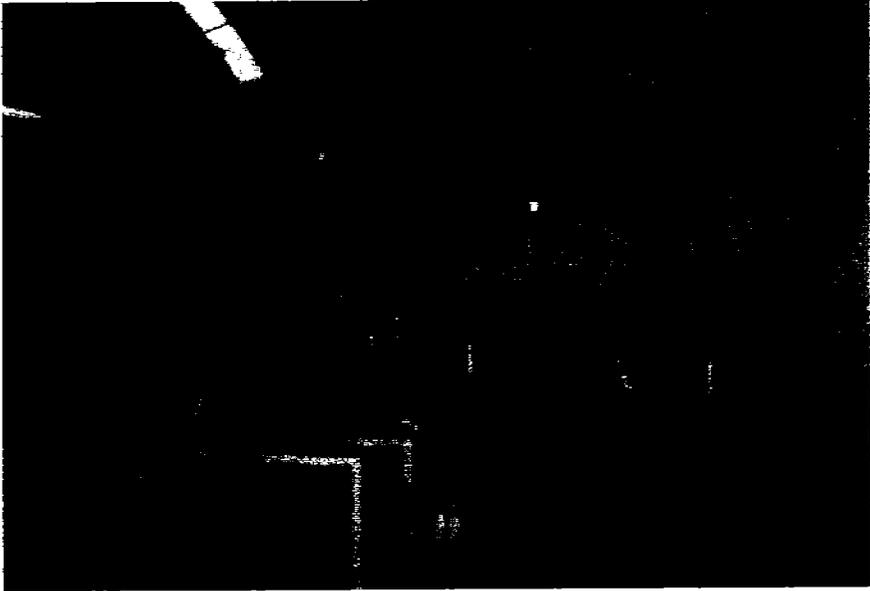
Bolsa de ½ kg. y 1 kg.  
Frasco 940grs, 390grs, 525grs  
Cubeta de 10kg y 4Kg

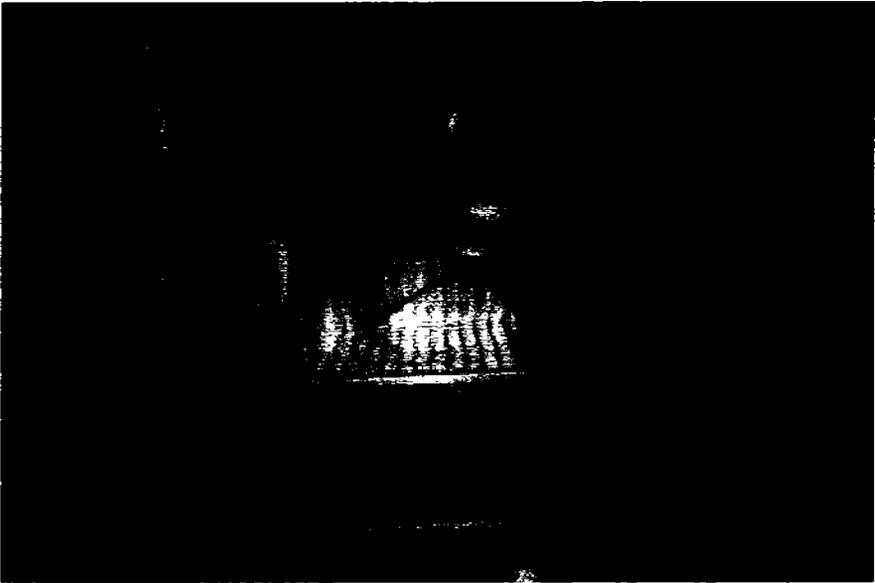


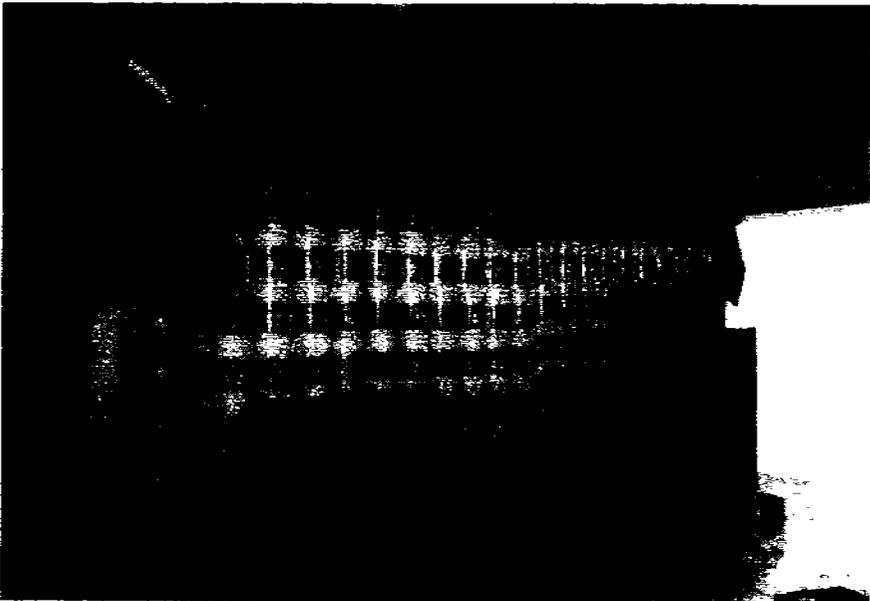
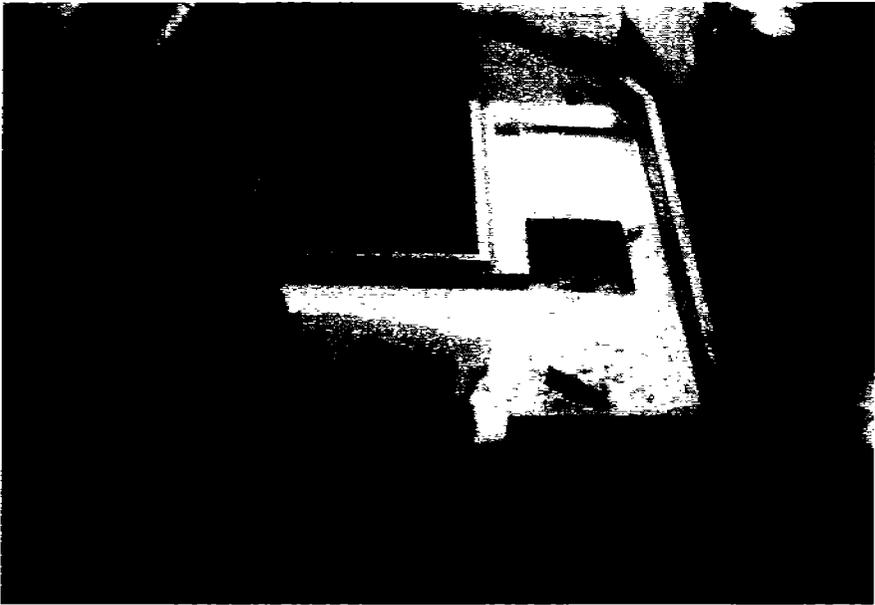
[www.nopales.com.mx](http://www.nopales.com.mx)  
[nopales@azteca.com.mx](mailto:nopales@azteca.com.mx)  
[ventas@nopales.com.mx](mailto:ventas@nopales.com.mx)

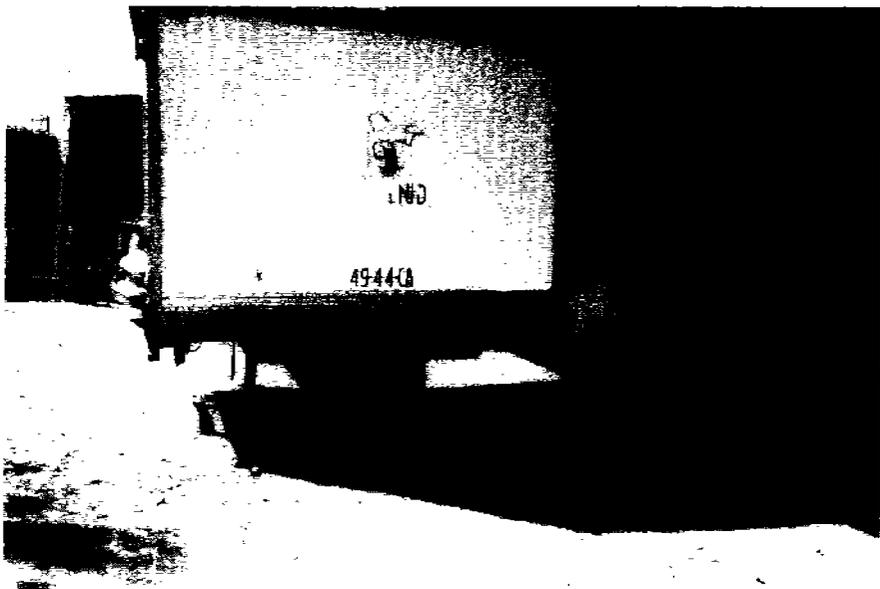














## BIBLIOGRAFÍA

Arranz Ramonet Antonio, Planeación Estratégica Integral, Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, México 1995

Borrego E. F. y Burgos V.N. El Nopal, Universidad Autónoma Agraria, Antonio Narro Buenavista, Saltillo Coah. México 1986

Chiavenato Idalberto, Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1997

Corona Funes Rafael, "Estrategia: el cambio en la proyección del pensamiento empresarial", Edt. SICCO, México 2001, p.33-35

Flores V., C.A. y Gallegos V. La producción de tuna en México, Ed. Universidad de Guadalajara, México. 1995.

Flores V., C.A., de Luna, F.J.M. y Ramírez, M.P.P. Mercado mundial de la tuna. Apoyos y Servicios a la Comercialización (ASERCA), Universidad Autónoma de Chapingo y Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial. México 1995

Flores V., C.A. y Gallegos V. Situación y perspectiva de la producción de tuna en la región centronorte, Ed. UACH, México, 1993

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 9na. Edición, Ed. Pearson educación, México 2003

Gálvez, Azcanio Ezequiel, Planeación Estratégica en los negocios, instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, Ed. ECASA, México 1994

Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, México 2004



González Domínguez Francisco, Creación de empresas: guía para el desarrollo de iniciativas empresariales, Ed. Pirámide (Grupo Anaya S. A.), Madrid 2000

Goodstein Leonard, M. Timothy, Pfeiffer William, Planeación Estratégica Aplicada, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1997

Granados S.D. y Castañeda P.A.D. El nopal historia, fisiología, genética e importancia frutícola, Ed. Trillas México 1991

Irigoyen Horacio A., Puebla Francisco, Pymes su economía y organización, Ed. Macchi, Buenos Aires 2004

Méndez Morales José Silvestre, Economía y la empresa, Ed. McGraw-Hill, México 2002

Mintzberg, Henry, Fine P's for Strategy, Ed. Prentice Hall, Englewood 1992

Morales Castro Arturo, PyME'S financiamiento, inversión y administración de riesgos: casos prácticos, Ed. Gasca Sicco, México 2004

Nobel S.Park. Los incomparables agaves y cactus, Ed. Trillas México 1998

Pérez Ávila Rosa María, Administración de micro y pequeñas empresas, Facultad de Contaduría y Administración, México 2004

Steiner, George A, Planeación Estratégica, Lo que todo dirigente debe saber, 11 edición, Ed. Compañía Editorial Continental, México 1996



## PÁGINAS DE INTERNET

[http://www.condusef.gob.mx/cuadros\\_comparativos/pymes/fin\\_pymes.htm](http://www.condusef.gob.mx/cuadros_comparativos/pymes/fin_pymes.htm)

<http://www.economia.gob.mx/>

<http://www.edomexico.gob.mx/sedeco/pdf/clusters/mopal.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.infoaserca.gob.mx>

<http://www.presidencia.gob.mx/mexico>

<http://www.nopales.com.mx>

<http://www.siap.sagarpa.gob.mx>

<http://www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea09/foro/09fa03.htm>

## HEMEROGRAFIA

Diccionario Enciclopédico Larousse, quinta edición, 1999

Mc. Graw-Hill, Biblioteca Práctica de Negocios, tomo VII, México 1992

Revista claridades agropecuarias número 98, INFOASERCA 2003.

Revista claridades agropecuarias número "71", INFOASERCA 1999.