



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO

---

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE PRODUCTORES

QUE EXPORTAN ARTÍCULOS DE CONFITERÍA

SIN CACAO DE MORELIA, MICHOACÁN

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTA:

L.A. ARACELI LIRA CHÁVEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO

MORELIA, MICH. MAYO DEL 2018

# *Gracias*

A mis hijas **Annya Ximena** y **Alexa Regina**  
por ser mi motor para ser mejor cada día.

Al amor de mi vida **Mario**  
por ayudarme, alentarme y estar  
siempre a mi lado en mis mejores y peores momentos.

A mis padres **Teresa** y **Fernando**  
por regalarme la vida,  
por su incondicional amor y apoyo, y por ser un ejemplo de vida.

A mi suegra **Susana** y mi cuñada **Rocío**  
por estar siempre al pendiente de mí.

A mis **amigas**  
por poder contar con ellas.

A mi director de tesis, el **Dr. Federico González Santoyo** por ser un guía admirable, por apoyarme, orientarme y por todos sus conocimientos valiosos que fueron parte esencial para que esta investigación pudiera concluirse.

A mis sinodales el **Dr. Joel Bonales Valencia**, **Dr. Jerjes Izcoatl Aguirre Ochoa**, **Dr. Plinio Hernández Barriga** y el **Dr. Rubén Molina Martínez** por sus comentarios constructivos, dedicarme tiempo y esfuerzo, y por su aportación invaluable a este proyecto.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)**, por el apoyo económico y académico, y por fomentar la investigación en el país.

Al **Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales** y a la **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo** por proveerme de todas las herramientas. A mis profesores por su orientación y sabiduría compartida en esta etapa de mi vida. A mis compañeros de generación por compartir esta experiencia académica.

A los **empresarios** que me brindaron la confianza para proporcionarme la información necesaria para llevar a cabo mi investigación.

Y a cada una de las personas que formaron parte de esta etapa tan importante que doy por concluida.

# ÍNDICE

Pág.

|  |      |
|--|------|
| ARADECIMIENTOS .....                                   | I    |
| ÍNDICE .....   | III  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                                 | VI   |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS .....                               | VII  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                | X    |
| SIGLAS Y ABREVIATURAS.....                             | XI   |
| RESUMEN .....  | XII  |
| ABSTRACT .....   | XIII |
| INTRODUCCIÓN.....                                      | 1    |
| <br>   |      |
| CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....        | 4    |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                  | 5    |
| 1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                  | 5    |
| 1.1.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 8    |
| 1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....                | 8    |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN .....                               | 8    |
| 1.4. MÉTODO .....                                      | 9    |
| 1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                       | 9    |
| 1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....               | 10   |
| 1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....                          | 10   |
| 1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....                  | 10   |
| 1.7.1. VARIABLE DEPENDIENTE DE LA HG .....             | 10   |
| 1.7.2. VARIABLE INDEPENDIENTE DE LA HG.....            | 10   |
| 1.8. INSTRUMENTOS .....                                | 11   |
| 1.9. UNIVERSO .....                                    | 11   |
| 1.10 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 11   |
| <br>   |      |
| CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL Y REFERENCIAL.....         | 12   |
| 2.1. CONTEXTO INTERNACIONAL.....                       | 13   |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.2.  | CONTEXTO NACIONAL .....                           | 16 |
| 2.3.  | CONTEXTO ESTATAL .....                            | 23 |
| 2.4.  | MERCADOS POTENCIALES PARA LAS EXPORTACIONES ..... | 27 |
| 2.5.  | MERCADO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA .....        | 29 |
| 2.6.  | CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA .....   | 30 |
| 2.6.1.  | CLASIFICACIÓN DEL DULCE .....                     | 30 |
| 2.7.  | ORIGEN DEL DULCE .....                            | 32 |
| 2.8.  | INDUSTRIA DEL DULCE EN MORELIA, MICHOACAN .....   | 38 |
|   |   |    |
| CAPÍTULO 3 ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD Y SUS VARIABLES..... |   | 41 |
| 3.1.  | TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR.....                | 42 |
| 3.2.  | COMPETITIVIDAD .....                              | 46 |
| 3.2.1.  | CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD .....                  | 46 |
| 3.2.2.  | NIVELES DE COMPETITIVIDAD .....                   | 48 |
| 3.2.3.  | MODELOS DE COMPETITIVIDAD.....                    | 50 |
| 3.3.  | VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD.....               | 57 |
| 3.3.1.  | CALIDAD .....                                     | 57 |
| 3.3.2.  | PRECIO .....                                      | 65 |
| 3.3.3.  | TECNOLOGÍA .....                                  | 66 |
| 3.3.4.  | CAPACITACIÓN .....                                | 67 |
| 3.3.5.  | CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....                      | 69 |
|   |   |    |
| CAPÍTULO 4 TRABAJO DE CAMPO.....  |   | 71 |
| 4.1.  | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....                  | 72 |
| 4.2.  | UNIVERSO DE ESTUDIO.....                          | 72 |
| 4.3.  | DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....           | 73 |
| 4.3.1.  | CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE ACTITUD.....           | 76 |
| 4.4.  | ALFA DE CRONBACH .....                            | 80 |
|   |   |    |
| CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                                 |   | 81 |
| 5.1   | RESULTADOS DE ENCUESTA.....                       | 82 |
| 5.2   | ANALISIS DE RESULTADOS.....                       | 83 |

|                   |  |     |
|-------------------|--|-----|
| 5.3               | COMPETITIVIDAD DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS ..... | 88  |
| 5.4               | DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ITEM .....       | 90  |
| 5.5               | CONCLUSIONES .....                               | 112 |
| 5.6               | RECOMENDACIONES .....                            | 117 |
| BIBLIOGRAFÍA..... |  | 120 |
| ANEXOS.....       |  | 128 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro      | Nombre  | Pág. |
|-------------|---|------|
| Cuadro 2.1  | Principales países exportadores de artículos de confitería sin cacao, 2015  | 14   |
| Cuadro 2.2. | Exportaciones de artículos de confitería anuales de los principales países que exportan artículos de confitería sin cacao, 2011- 2015 | 15   |
| Cuadro 2.3  | Importaciones de artículos de confitería anuales de los principales países que exportan artículos de confitería sin cacao, 2011- 2015 | 16   |
| Cuadro 2.4  | Principales productos de alimentos procesados exportados por México, 2014   | 19   |
| Cuadro 2.5  | Exportaciones de artículos de confitería sin cacao de México, 2015  | 20   |
| Cuadro 2.6  | Exportaciones de artículos de confitería, 2016  | 21   |
| Cuadro 2.7  | Mercados potenciales para las exportaciones de México por producto  | 28   |
| Cuadro 4.1. | Distribución de las preguntas del cuestionario por variable   | 76   |
| Cuadro 4.2  | Competitividad del sector confitero en Morelia Michoacán  | 79   |
| Cuadro 4.3  | Variable calidad  | 80   |
| Cuadro 5.1  | Matriz de datos de resultados de las encuestas  | 82   |
| Cuadro 5.2  | Porcentaje alcanzado por variable   | 83   |
| Cuadro 5.3  | Competitividad del sector confitero en Morelia Michoacán  | 84   |
| Cuadro 5.4  | Variable calidad  | 85   |
| Cuadro 5.5  | Variable precio   | 85   |
| Cuadro 5.6  | Variable tecnología   | 86   |
| Cuadro 5.7  | Variable capacitación   | 87   |
| Cuadro 5.8  | Variable canales de distribución  | 87   |
| Cuadro 5.9  | Empresas  | 88   |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Cuadro 5.10 | Competitividad de las empresas exportadoras | 89  |
| Cuadro 5.11 | Resumen del modelo                          | 109 |
| Cuadro 5.12 | Correlación de Pearson                      | 110 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| Gráfica      | Nombre  | Pág. |
|--------------|---|------|
| Gráfica 2.1  | Principales países en la industria de alimentos procesados y sus utilidades netas de operación 2014 | 13   |
| Gráfica 2.2  | Participación de la industria manufacturera en el PIB nacional, 2006- 2015.                         | 17   |
| Gráfica 2.3  | Inversión Extranjera Directa (IED) acumulada por rama de actividad, 2004- 2014                      | 18   |
| Gráfica 2.4  | Empresas exportadoras de la Industria Manufacturera, 2014.  | 22   |
| Gráfica 2.5  | Inversión extranjera en Michoacán, 2015   | 23   |
| Gráfica 2.6  | PIB en el Estado de Michoacán   | 24   |
| Gráfica 2.7  | Participación porcentual en el PIB de Michoacán, 2014   | 25   |
| Gráfica 2.8  | Producción en las ramas de la Industria Manufacturera en Michoacán, 2014                            | 25   |
| Gráfica 2.9  | Ventas de Industria Alimentaria en Michoacán, 2014  | 26   |
| Gráfica 2.10 | Importaciones de Estados Unidos de América de Artículos de confitería sin cacao                     | 30   |
| Gráfica 5.1  | ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?                                     | 90   |
| Gráfica 5.2  | ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?                   | 91   |
| Gráfica 5.3  | ¿El proceso productivo está documentado?  | 91   |
| Gráfica 5.4  | ¿La producción se planea y programa?  | 92   |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Gráfica 5.5  | ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio?                 | 92  |
| Gráfica 5.6  | ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?                                 | 93  |
| Gráfica 5.7  | ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima?                      | 93  |
| Gráfica 5.8  | ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?  | 94  |
| Gráfica 5.9  | ¿Los precios de los productos son competitivos?  | 94  |
| Gráfica 5.10 | ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?  | 95  |
| Gráfica 5.11 | ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?                                      | 95  |
| Gráfica 5.12 | ¿Se ha realizado un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional?                        | 96  |
| Gráfica 5.13 | ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?  | 96  |
| Gráfica 5.14 | ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?   | 97  |
| Gráfica 5.15 | ¿Con qué frecuencia se cambia el precio de exportación?  | 97  |
| Gráfica 5.16 | ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?   | 98  |
| Gráfica 5.17 | ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo tecnológico?  | 98  |
| Gráfica 5.18 | ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?  | 99  |
| Gráfica 5.19 | ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica? | 99  |
| Gráfica 5.20 | ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?                 | 100 |
| Gráfica 5.21 | ¿La empresa utiliza maquinaria y equipo de alta tecnología?  | 100 |
| Gráfica 5.22 | ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?   | 101 |
| Gráfica 5.23 | ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?                                 | 101 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Gráfica 5.24 | ¿Adicionalmente de la capacitación de inducción, la empresa cuenta con un programa de capacitación?   | 102 |
| Gráfica 5.25 | ¿El personal que labora en la empresa es capacitado al menos una vez al año?                          | 102 |
| Gráfica 5.26 | ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo? | 103 |
| Gráfica 5.27 | ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?                                | 103 |
| Gráfica 5.28 | ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?  | 104 |
| Gráfica 5.29 | ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte?                           | 104 |
| Gráfica 5.30 | ¿Se tiene una planeación del adecuado canal de distribución a utilizar?                               | 105 |
| Gráfica 5.31 | ¿El canal de distribución se ajusta a los tiempos de entrega establecidos?                            | 105 |
| Gráfica 5.32 | ¿La empresa invierte en investigación de nuevos canales para optimizar los costos?                    | 106 |
| Gráfica 5.33 | ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?                                | 106 |
| Gráfica 5.34 | ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero?           | 107 |
| Gráfica 5.35 | ¿Los costos de los intermediarios son bajos?  | 107 |
| Gráfica 5.36 | ¿Se planea la distribución sin intermediarios?  | 108 |
| Gráfica 5.37 | ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado?  | 108 |
| Gráfica 5.38 | ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa?  | 109 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura     | Nombre  | Pág. |
|------------|---|------|
| Figura 3.1 | Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad                      | 48   |
| Figura 3.2 | Las determinantes de la ventaja nacional                                  | 52   |
| Figura 3.3 | El nuevo diamante competitivo de Arthur Andersen<br>Strategic Bussines.50 | 54   |

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

|            |  |
|------------|--|
| AIEMAC     | Asociación de Industrias del Estado de Michoacán A.C.                          |
| CANACINTRA | Cámara Nacional de la Industria de la Transformación                           |
| CANACO     | Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo                                |
| CEPAL      | Comisión Económica para América Latina y el Caribe                             |
| COMCE      | Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología A.C. |
| COPARMEX   | Confederación Patronal de la República Mexicana                                |
| DENUE      | Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas                         |
| ERP        | Enterprise Resource Planning   |
| E.U.A.     | Estados Unidos de América  |
| FDA        | Food and Drugs Administration  |
| IED        | Inversión Extranjera Directa   |
| IEPS       | Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios                                 |
| IMD        | International Institute for Management Development                             |
| INEGI      | Instituto Nacional de Estadística y Geografía                                  |
| Mdd        | Millones de Dólares  |
| NAS        | Network Attached Storage   |
| PIB        | Producto Interno Bruto   |
| SIAVI      | Sistema de Información Arancelaria Vía Internet                                |
| WEF        | World Economic Forum   |

## RESUMEN

El sector confitero es de las principales actividades de la industria alimentaria ocupando México el quinto lugar de los principales países exportadores de artículos de confitería sin cacao en el 2015. Le anteceden Alemania, China, Bélgica, Países Bajos, México, E.U.A. y Canadá. (TradeMap, 2016). A pesar de ser de las principales actividades en lo que respecta a las empresas de Morelia, Michoacán son pocas las que han podido abrir sus ventas al mercado internacional por lo que es importante determinar que causas se le atribuyen a este fenómeno. Esta tesis propone una forma para determinar cuáles son las variables más relevantes que inciden en la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao en Morelia, Michoacán, y con ello, detectar que áreas de oportunidad tienen las empresas participantes para incrementar su competitividad. Esta investigación responde a la pregunta ¿Cuáles son las principales variables que influyen e incrementan la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán?

Se realizó en el trabajo de campo la aplicación de cuestionarios a las empresas productoras de dulces, de las cuales se depuraron aquellas que exportan. El objeto de estudio fue en base a un muestreo no probabilístico. Después se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS, donde se procesaron medidas de tendencia central, distribución de frecuencias, coeficiente de correlación de Pearson y por último la prueba de hipótesis. Los resultados que se obtuvieron fue que en un porcentaje alto las variables influyen e incrementan la competitividad. La variable con mayor influencia es la tecnología, seguidos de la capacitación, calidad, precio, canales de distribución.

Palabras clave: Competitividad, Sector confitero, empresas exportadoras, Exportaciones, Calidad.

## ABSTRACT

The confectionery sector is one of the main activities of the food industry, occupying Mexico as the fifth largest exporter of confectionery products without cocoa in 2015. It is preceded by Germany, China, Belgium, the Netherlands, Mexico, the United States and Canada. (TradeMap, 2016). Although the most important companies in regards to the companies in Morelia, Michoacán are those that have been able to open their sales to the international market, so it is important that the causes are attributed to this phenomenon. This thesis proposes a way to determine the most relevant variables that affect the competitiveness of the producers that export confectionery without cocoa in Morelia, Michoacán, and with that, that the opportunity areas have participating companies to increase their competitiveness. This research answers the question: What are the main variables that influence and increase the competitiveness of producers who export confectionery without cocoa of Morelia, Michoacán?

The application of a questionnaire to the companies producing sweets was carried out in the field, from which those that exported were purified. The object of study was based on a non-probabilistic sampling. The data were then processed in the SPSS statistical program, where the central tendency measures, frequency distribution, the Pearson correlation coefficient and finally the hypothesis test were processed. The results obtained were in a high percentage, the variables influence and increase competitiveness. The variable with the greatest influence is technology, followed by training, quality, price, distribution channels.

Keywords: Competitiveness, Candy sector, Companies exporters, exports, quality



# INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la clasificación de cuentas nacionales del INEGI, la industria de artículos de confitería sin cacao se encuentra ubicada en la industria manufacturera. La cual representa para este sector una importante participación en el PIB nacional. La industria manufacturera junto con el comercio fueron de las actividades con mayor porcentaje de representación en el PIB nacional de los años 2006 al 2015 con un promedio de 16.6% (INEGI, Participación de la Industria Manufactura en el PIB nacional, 2016).

En particular Morelia Michoacán, sus principales actividades están orientadas hacia el servicio y el comercio. La ciudad cuenta con baja actividad industrial si se compara con otros estados como Jalisco, Estado de México, Querétaro o Guanajuato, y en particular las empresas que operan son medianas y pequeñas.

En cuanto al panorama internacional México ocupó el quinto lugar, exportando 604, 575 mdd. Los principales países exportadores de artículos de confitería en el 2015 fueron Alemania, China, Bélgica, Países Bajos, México, E.U.A. y Canadá. (TradeMap, 2016). Lo que representa una oportunidad para los dulces tradicionales morelianos al existir un posicionamiento de México como uno de los países que más exportan artículos de confitería en el mundo. Por ello la relevancia de atender las necesidades de esta rama y aportar posibles soluciones o estrategias para fortalecerlas y aumentar su competitividad a nivel local e internacional

Respecto a los principales destinos a los que se exportaron artículos de confitería sin cacao fueron Estados Unidos, Canadá, Guatemala, República Dominicana y Panamá (ProMéxico, 2016). Una de las causas de las que se le

atribuye es por la gran cantidad de mexicanos que radican en el país vecino de Estados Unidos, donde hay una alta demanda por los productos de origen mexicano, sin dejar de lado a los demás países, la mayoría de Latinoamérica, a los que también gustan de los dulces mexicanos y morelianos en este caso.

Con el presente trabajo se pretende identificar las principales variables que influyen e incrementan la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán. Para proponer estrategias que eleven la competitividad de los productores de artículos de confitería sin cacao.

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos, en el primero titulado “Fundamentos de investigación” inicia con la descripción de los artículos de confitería, cuales son los principales países exportadores, la importancia de la industria alimentaria, cuáles han sido las exportaciones de Michoacán, la problemática del sector de la cual surgen las preguntas de investigación, objetivos, hipótesis y la identificación de variables.

En el segundo capítulo denominado “Marco contextual y referencial de la industria confitera” se describe el contexto internacional, nacional y estatal, los mercados potenciales y el mercado que se eligió debido a su significativa representación en las exportaciones realizadas por México en años pasados, así como la caracterización del sector.

El tercer capítulo inicia la revisión histórica sobre los elementos teóricos del comercio internacional y la competitividad. Se explican las diferentes corrientes por las que ha transcurrido la investigación, y el desarrollo del comercio internacional. Además de hacer una revisión de definiciones de competitividad,

los niveles de la competitividad propuestos por Musik y Murillo; y de modelos de competitividad desde el Modelo de World Economic Forum, Modelo del diamante competitivo de Porter, Modelo del International Institute for Management Development, Modelos de competitividad del Instituto Tecnológico de Georgia de Estados Unidos, Modelos de competitividad de Arthur Andersen Strategic, Modelo de competitividad sistémica de Esser- Meyer- Stamer y por último el Modelo de la competitividad de las empresas ubicadas en Uruapan del Dr. Bonales.

Respecto al cuarto capítulo de Trabajo de campo se menciona cual fue el diseño de la investigación, el universo de la investigación y como se determino la muestra, así como el diseño del instrumento de medición y el resultado de Alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad del instrumento de medición.

Con el capítulo de Análisis de resultados se presentan el análisis de cada uno de los resultados con ayuda de escalas para identificar la competitividad del sector confitero, para medir cada una de las variables, además de una escala para analizar la competitividad de cada una de las empresas. También se analizaron las distribuciones de frecuencias de cada uno de los ítems. Se calculó el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento y se realizó la prueba de hipótesis para conocer si se aprueba o se refuta, así como la Correlación de Pearson. Por último la tesis finaliza con las conclusiones y recomendaciones a los empresarios del sector que pueden ayudar a incrementar su competitividad.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**E**n este capítulo se abordará la caracterización de la investigación, se presentará el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación, hipótesis, variables, instrumentos, universo y alcances y limitaciones.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los artículos de confitería son aquellos productos alimenticios cuyos ingredientes fundamentales son los azúcares, junto con otros ingredientes incluidos los aditivos autorizados, y que en alguna fase de la elaboración se someten a un tratamiento térmico adecuado. Son ejemplos de productos de confitería: Caramelos duros: Caramelos suaves, Dulces típicos, Comprimidos, Gomas, Confitados, Malvaviscos, Paletas, Gomas de mascar.

Los principales países exportadores de artículos de confitería son Alemania, China, Bélgica, Países Bajos, México, E.U.A. y Canadá. El quinto lugar lo ocupó México exportando 604, 575 mdd (TradeMap, 2016).

De acuerdo con la clasificación de cuentas nacionales que hace el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), la industria de artículos de confitería sin cacao se encuentra ubicada en la industria manufacturera en la rama de productos alimenticios, bebidas y tabaco. La industria manufacturera junto con el comercio son de las actividades con mayor porcentaje de representación en el PIB (Producto Interno Bruto) nacional de los años 2006 al 2015, teniendo un promedio de 16.6% y el comercio de 14.8% (INEGI, Participación de la Industria Manufactura en el PIB nacional, 2016).

En el año 2014 los principales productos exportados por México fueron azúcar de caña, en segundo lugar se colocaron los productos de panadería, seguidos por los productos de confitería y el chocolate. Los principales destinos de exportación y su porcentaje de participación de los artículos de confitería sin cacao son de Estados Unidos 86.2%, Canadá 5.9%, Guatemala 1.4%, República Dominicana 2.0% y Panamá 0.9% (ProMéxico, 2016).

En lo que respecta al PIB en el Estado de Michoacán la Industria Manufacturera su importancia es relevante ya que se encuentra en el segundo lugar con 49,853.14 millones de pesos. Después del comercio con 69,007.75 millones de pesos (INEGI, PIB en el Estado de Michoacán, 2014).

La producción de la Industria alimentaria en Michoacán juega un papel importante ya que se encuentra en el segundo lugar con 22,222,508 miles de pesos (INEGI, Producción en Industria Manufacturera en Michoacán, 2014). En cuanto a las ventas de la Industria Alimentaria en Michoacán se encuentran en segundo lugar, en primer son las Industrias metálicas básicas y en tercer lugar la Industria química (INEGI, Ventas Industria Alimentaria en Michoacán, 2014).

En el Estado de Michoacán las exportaciones de artículos de confitería sin cacao en el año 2012 fueron de 204,990 dólares, en el 2013 de 206,836 dólares y en el 2014 (de los meses de enero a abril) fueron de 73,875 dólares (SIACRO, 2014).

Los principales productos que se elaboran en el municipio de Morelia son elaborados a base de materias primas como las frutas frescas y deshidratadas y la leche; entre los productos que se elaboran en la industria del dulce de Morelia se encuentran los ates, serpentinas, laminillas, rollos de frutas, derivados de leche como las glorias y morelianas, así como algunos productos elaborados a base de coco y tamarindo. Las principales ventajas que tienen las empresas productoras de dulces de Morelia es que la materia prima que necesitan para la fabricación de sus productos se encuentra en la región, por lo que los costos de traslado son menores (Ortiz & Portales, 2010).

El mercado seleccionado es el de E.U.A debido a que el 87.4% de las exportaciones de artículos de confitería son a dicho país. Otro aspecto a considerar es la cercanía geográfica, por lo que es importante aprovechar esta ventaja. Las importaciones de artículos de confitería sin cacao de Estados Unidos de América de México han presentado un constante crecimiento excepto del año 2014 al 2015 en donde hubo una disminución del 3.5% (ITA, 2015).

Los artículos de confitería son productos de la industria alimentaria con un considerable porcentaje de exportaciones por parte de México, sin embargo no han alcanzado los niveles de exportaciones que otros países tienen, ya que el producto no ha logrado hacerse conocer en una mayor cantidad de países. Sin embargo en lo que respecta a los confites de Morelia, Michoacán el porcentaje de exportaciones es muy pequeño.

La problemática actual de las empresas de la industria alimentaria en México y de la industria de artículos de confitería en Michoacán es resultado de diversos factores como: desatención del gobierno, programas de apoyo no organizados, personal poco calificado, escasez de recursos, falta de financiamiento, desconocimiento administrativo, escasa innovación de productos, cambio tecnológico, entre otros. Los cuales no han permitido un desarrollo óptimo de las empresas para entrar a mercados internacionales. Por lo tanto, es necesario determinar las variables que harán que la industria confitera sea más competitiva. Derivado a esta problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación.

## 1.1.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

### PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son las principales variables que influyen e incrementan la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán?

Una vez identificadas las preguntas de investigación se planteó el objetivo de investigación.

## 1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Identificar las principales variables que influyen e incrementan la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán. Para proponer estrategias que eleven la competitividad de los productores de artículos de confitería sin cacao.

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

En este apartado se analizará cual es la relevancia teórica, metodológica y social. Con la información obtenida es posible revisar, desarrollar o apoyar una teoría relacionada con la competitividad. Además se pretende conocer en mayor medida el comportamiento de las variables. Así como sugerir ideas, recomendaciones para futuros estudios.

Se propone la metodología para medir la competitividad empresarial de artículos de confitería sin cacao en un territorio determinado el cual es Morelia,

Michoacán. Para validar y comprobar la hipótesis planteada, determinar las correlaciones entre variables.

Los beneficiarios del presente estudio serán los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán, porque podrán conocer, si son competitivos o no y que tan productivos son. De igual manera, este estudio servirá para conocer sus debilidades y fortalezas, para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

#### 1.4. MÉTODO

El método utilizado es el método científico ya que la investigación es una investigación sistemática, controlada, empírica, amoral, pública y crítica de fenómenos naturales. Se guía por la teoría y las hipótesis sobre las presuntas relaciones entre esos fenómenos (Kerlinger & Lee, 2002).

#### 1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será descriptivo debido a que se recolectará información en primer término en la determinación del concepto de la competitividad, haciendo un análisis de los tipos y los diferentes modelos. Dentro de los cuáles, el objetivo se centra en describir las situaciones actuales y las perspectivas futuras que a través de la investigación se observan con respecto a la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán. Explicativo, porque se tiene como finalidad entender la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán y cuáles han sido las causas que se le atribuyen. Y correlacional ya que se evaluará la relación de las variables independientes con la variable dependiente.

## 1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### 1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución son las principales variables que influyen para el incremento de la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán.

## 1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### 1.7.1. VARIABLE DEPENDIENTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL

VD<sub>1</sub> = Competitividad

### 1.7.2. VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA HIPÓTESIS GENERAL

VI<sub>1</sub> = Calidad

VI<sub>2</sub> = Precio

VI<sub>3</sub> = Tecnología

VI<sub>4</sub>= Capacitación

VI<sub>5</sub>= Canales de distribución

## 1.8. INSTRUMENTOS

Se elaborarán y aplicarán cuestionarios a los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán.

## 1.9. UNIVERSO

Se detectaron veinticinco empresas productoras de artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2017). El número reducido de empresas detectadas requirió que se levantara un censo, razón por la cual no se aplicó un procedimiento de muestreo para recabar la información. Solamente se pudo aplicar los cuestionarios a quince empresas que exportan. Por lo tanto el universo de estudio son quince empresas productoras y exportadoras de artículos de confitería sin cacao.

## 1.10. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajó con cuestionarios, información directa de los productores a través de entrevistas, así como bases de datos de los artículos de confitería sin cacao a nivel internacional y nacional. Las limitaciones son la negación de los productores a dar información de sus empresas por la incertidumbre que se vive hoy en día en el estado y en el país.

# CAPÍTULO 2

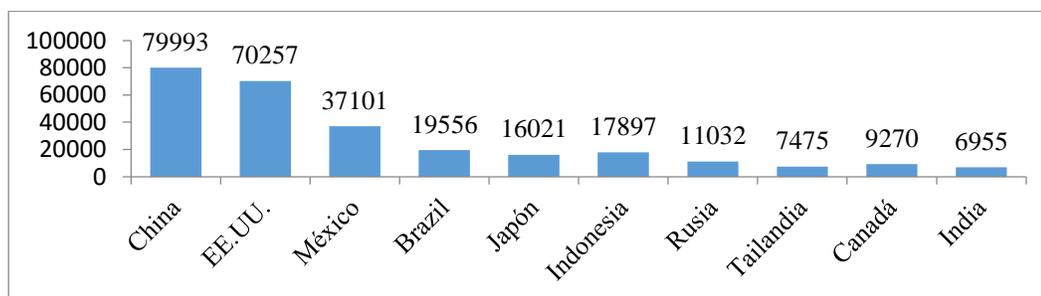
## MARCO CONTEXTUAL Y REFERENCIAL DE LA INDUSTRIA CONFITERA

**E**n este capítulo se muestra la situación actual de la industria manufacturera, industria alimentaria, en específico de los artículos de confitería sin cacao. Se menciona la importancia de la industria en el país y el lugar que ocupa internacionalmente. Además de hacer una referencia de la industria confitera de Morelia.

## 2.1. CONTEXTO INTERNACIONAL

La industria de alimentos procesados se conforma por los subsectores de molienda de granos y semillas, obtención de aceites y grasas, confitería con y sin cacao, conservación de frutas, verduras y alimentos preparados, entre otros. México es un país rentable para localizar unidades de producción de la industria alimentaria. Véase en gráfica 2.1 que en el 2014 las utilidades netas de operación alcanzaron un valor de 37,101 millones de dólares, lo que representó el 10% del indicador global de la industria (ProMéxico, 2016).

Gráfica 2.1 Principales países en la industria de alimentos procesados y sus utilidades netas de operación 2014 (Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en (ProMéxico, 2016).

En cuanto los principales países exportadores de artículos de confitería son Alemania, China, Bélgica, Países Bajos, México, E.U.A. y Canadá. Véase en el cuadro 3.1 que México ocupó el quinto lugar, exportando 604, 575 mdd (TradeMap, 2016).

Cuadro 2.1 Principales países exportadores de artículos de confitería sin cacao, 2015 (Millones de dólares)

| País         | Valor exportaciones 2015 | Crecimiento anual entre 2011-2015 (%) | Crecimiento anual entre 2014-2015 (%) |
|--------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Alemania     | 1,038,640                | 4                                     | -10                                   |
| China        | 841,730                  | 10                                    | -1                                    |
| Bélgica      | 661,831                  | 4                                     | -14                                   |
| Países Bajos | 612,449                  | 3                                     | -15                                   |
| México       | 604,575                  | 5                                     | 0                                     |

Fuente: Elaboración propia con base en (TradeMap)

Dentro de las exportaciones de los principales países que exportan artículos de confitería sin cacao desde el año 2011 al 2015, se puede observar que en los países de Alemania y China ha habido un incremento constante de las exportaciones. Sin embargo en el caso de Bélgica en el año 2012 con respecto al 2011 las exportaciones disminuyeron 8,446 mdd, también hubo una disminución significativa del año 2014 al 2015 de 104,430 mdd. Con respecto a los Países Bajos del año 2014 al 2015 hubo una disminución de 109,744 mdd. En México tuvo una disminución del 2014 al 2015 de 225 mdd (Véase cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Exportaciones de artículos de confitería anuales de los principales países que exportan artículos de confitería sin cacao, 2011- 2015

(Millones de dólares)

| PAIS/ AÑO           | 2011    | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Alemania</b>     | 944,778 | 981,168 | 1,064,735 | 1,149,252 | 1,038,640 |
| <b>China</b>        | 612,348 | 642,641 | 743,502   | 846,419   | 841,730   |
| <b>Bélgica</b>      | 620,118 | 611,672 | 745,087   | 766,261   | 661,831   |
| <b>Países Bajos</b> | 582,502 | 585,709 | 698,445   | 722,193   | 612,449   |
| <b>México</b>       | 513,882 | 520,526 | 565,549   | 604,800   | 604,575   |

Fuente: Elaboración propia con base en (TradeMap, 2016).

Referente a las importaciones de los principales países que exportan artículos de confitería Alemania tuvo del año 2014 al 2015 una disminución de 55,529 mdd. Bélgica del año 2013 al 2014 tuvo una disminución de 23 mdd y del 2014 al 2015 tuvo una disminución de 61,068 mdd. Con respecto a los Países Bajos tuvo tres periodos con disminuciones del año 2011 al 2012 fueron por 24, 746 mdd, del 2013 al 2014 fueron 32 mdd y del 2014 al 2015 fueron por 38, 860 mdd. En el caso de México tuvo una disminución del año 2011 al 2012 por 4, 221 mdd y del 2013 al 2014 tuvo una disminución de 5, 825 mdd (Véase cuadro 2.3).

Cuadro 2.3 Importaciones de artículos de confitería anuales de los principales países que exportan artículos de confitería sin cacao, 2011- 2015

(Millones de dólares)

| PAIS/ AÑO           | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Alemania</b>     | 646,568 | 657,422 | 713,262 | 768,839 | 713,310 |
| <b>China</b>        | 76,407  | 98,700  | 112,483 | 123,990 | 178,986 |
| <b>Bélgica</b>      | 269,626 | 271,027 | 327,784 | 327,761 | 266,693 |
| <b>Países Bajos</b> | 331,084 | 306,338 | 346,059 | 346,027 | 307,167 |
| <b>México</b>       | 98,392  | 94,171  | 106,149 | 100,324 | 109,952 |

Fuente: Elaboración propia con base en (TradeMap, 2016).

## 2.2. CONTEXTO NACIONAL

De acuerdo con la clasificación de cuentas nacionales que hace el INEGI, la industria de artículos de confitería sin cacao se encuentra ubicada en la industria manufacturera. La cual representa para este sector una importante participación en el PIB nacional.

Las nueve ramas de actividad económica correspondientes a la industria manufacturera son:

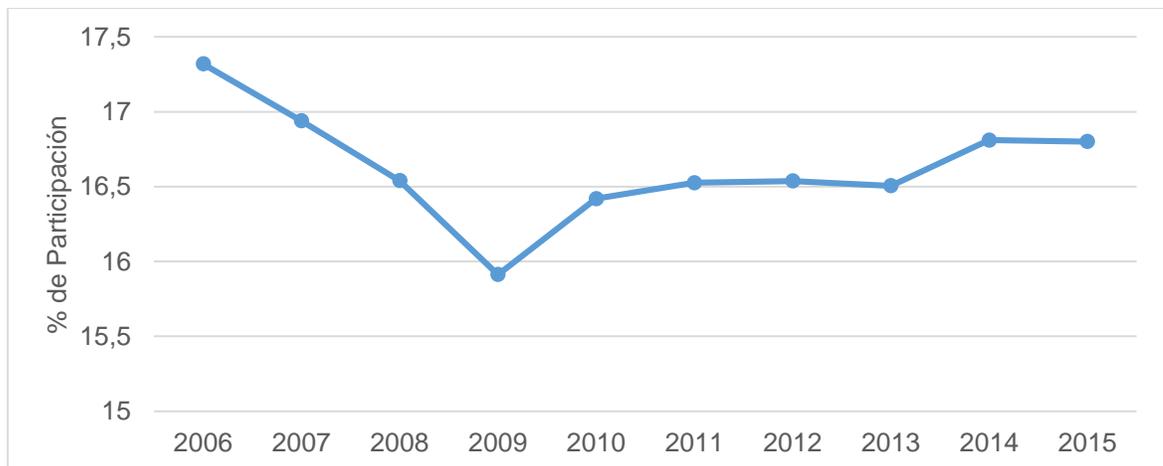
1. Productos alimenticios, bebidas y tabaco
2. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
3. Industria de la madera y productos de madera
4. Papel, productos de papel, imprentas y editoriales
5. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico
6. Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón

7. Industrias metálicas básicas
8. Productos metálicos, maquinaria y equipo
9. Otras industrias manufactureras

Por lo tanto los artículos de confitería entran en la rama de productos alimenticios, bebidas y tabaco. La industria manufacturera junto con el comercio son de las actividades con mayor porcentaje de representación en el PIB nacional de los años 2006 al 2015. La industria manufacturera tiene un promedio de 16.6% y el comercio de 14.8% (INEGI, Participación de la Industria Manufactura en el PIB nacional, 2016).

En la gráfica 2.2 se puede observar como la industria manufacturera ha tenido una disminución significativa del 2006 al 2009 de 1.4%. A partir del 2010 empezó a tener un aumento de .5%. En el año 2015 no ha llegado a tener el porcentaje del 2006 pero se puede pronosticar un porcentaje constante en posteriores años.

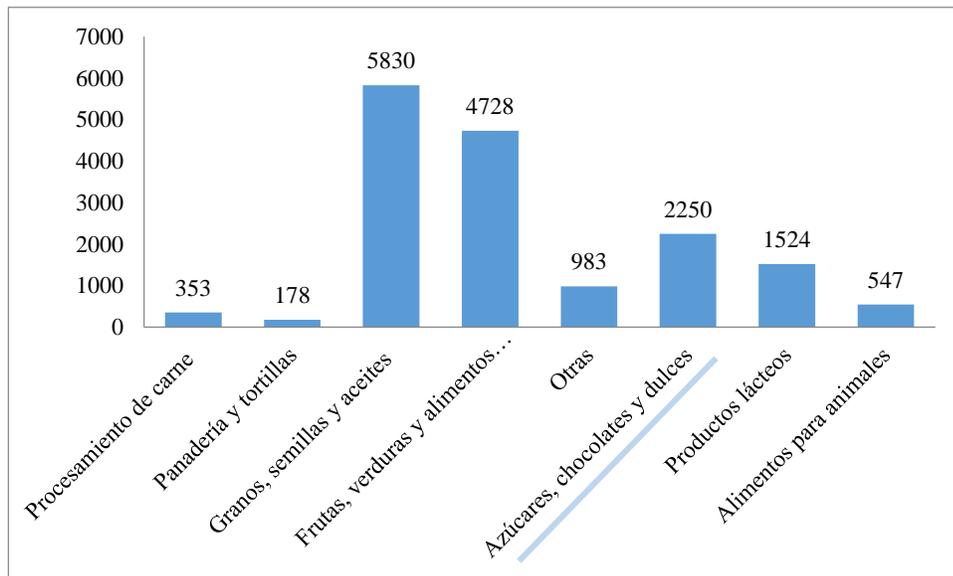
Gráfica 2.2 Participación de la industria manufacturera en el PIB nacional, 2006- 2015.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Participación de la Industria Manufactura en el PIB nacional, 2016).

En términos de Inversión Extranjera Directa (IED) acumulada en el 2014 en México por actividad (Véase gráfica 2.3) fueron en primer lugar los granos, semillas, aceites y grasas con 5,830 millones de dólares (mdd), en segundo lugar frutas, verduras y alimentos preparados 4,728 mdd y en tercer lugar azúcares, chocolates y dulces 2,250 mdd. (Secretaría de Economía, 2015).

Gráfica 2.3 Inversión Extranjera Directa (IED) acumulada por rama de actividad, 2004- 2014 (Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en (ProMéxico, 2016).

Se observa que en la industria alimentaria los artículos de confitería son de los principales productos donde hay inversión extranjera directa.

En el año 2014 los principales productos exportados por México fueron azúcar de caña, en segundo lugar se colocaron los productos de panadería, seguidos

por los productos de confitería y el chocolate. Cabe resaltar el crecimiento respecto del 2013, de otros productos como de los frutos con cáscara con una tasa del 57%, los crustáceos con 17% y las frutas preparadas y en conserva con el 7.5% y los artículos de confitería 6.9% (ProMéxico, 2016). Las categorías con el mayor número de empresas exportadoras en el 2013 fueron: preparaciones alimenticias con 602 unidades, preparaciones para salsas 437, hortalizas y frutos preparados o conservados 353, confitería sin cacao 339 (ProMéxico, 2016).

Cuadro 2.4 Principales productos de alimentos procesados exportados por México, 2014 (Millones de dólares)

| Código arancelario | Descripción                                     | Valor exportaciones 2014 (mdd*) | % Crecimiento 2013- 2014 | Principales destinos de exportación y % de participación                          |
|--------------------|---|---------------------------------|--------------------------|---|
| 1701               | Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa        | 907                             | -30.4%                   | EE.UU. 81.4%, Reino Unido 5.5%, Canadá 4.6%, Marruecos 2.4% y Libia 1.6%          |
| 1905               | Productos de panadería, pastelería o galletería | 786                             | 4.3%                     | EE.UU. 86.2%, Canadá 5.9%, Guatemala 1.4%, Rep. Dominicana 1.0% y Panamá 0.9%     |
| 1704               | Artículos de confitería sin cacao               | 605                             | 6.9%                     | EE.UU. 87.4%, Guatemala 2.8%, Costa Rica 1.8%, Rep. Dominicana 0.9% y Canadá 0.9% |
| 1806               | Chocolate                                       | 565                             | -5.5%                    | EE.UU. 86.1%, Canadá 6.6%, Guatemala 0.9%, Costa Rica 0.7% y Colombia 0.6%        |
| 0306               | Crustáceos                                      | 461                             | 16.8%                    | EE.UU. 84.2%, Hong Kong 9.1%, Vietnam 3.8%, Japan 0.9% y Francia 0.8%             |

Fuente: Elaboración propia con base en (ProMéxico, 2016).

Los principales destinos de exportación y su porcentaje de participación de los artículos de confitería sin cacao son de Estados Unidos 86.2%, Canadá 5.9%, Guatemala 1.4%, República Dominicana 2.0% y Panamá 0.9% (ProMéxico, 2016).

La clasificación arancelaria de los artículos de confitería sin cacao se encuentra en la sección cuarta (Productos de las industrias alimentarias: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre, tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado) en la fracción 17049099. En el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet por sus siglas SIAVI (2015) muestra cuales fueron los principales países a los que México exporta artículos de confitería sin cacao: E.U.A., Guatemala, Canadá, Colombia, Costa Rica, Perú, entre otros (Véase cuadro 2.5).

Cuadro 2.5 Exportaciones de artículos de confitería sin cacao de México, 2015

(Dólares)

| <b>País</b>       | <b>Valor exportaciones</b> |
|-------------------|----------------------------|
| <b>E.U.A.</b>     | 477,730,976                |
| <b>Guatemala</b>  | 5,647,755                  |
| <b>Canadá</b>     | 5,317,959                  |
| <b>Colombia</b>   | 4,268,963                  |
| <b>Costa Rica</b> | 3,745,226                  |
| <b>Perú</b>       | 3,367,326                  |

Fuente: Elaboración propia con base en (SIAVI, 2016).

Según datos del INEGI (2016) las exportaciones mensuales de artículos de confitería sin cacao han presentado distintos cambios. Respecto al mes de abril con el mes de marzo del 2016 hubo una baja de 1095 miles de dólares (Véase cuadro 2.6).

Cuadro 2.6 Exportaciones de artículos de confitería, 2016

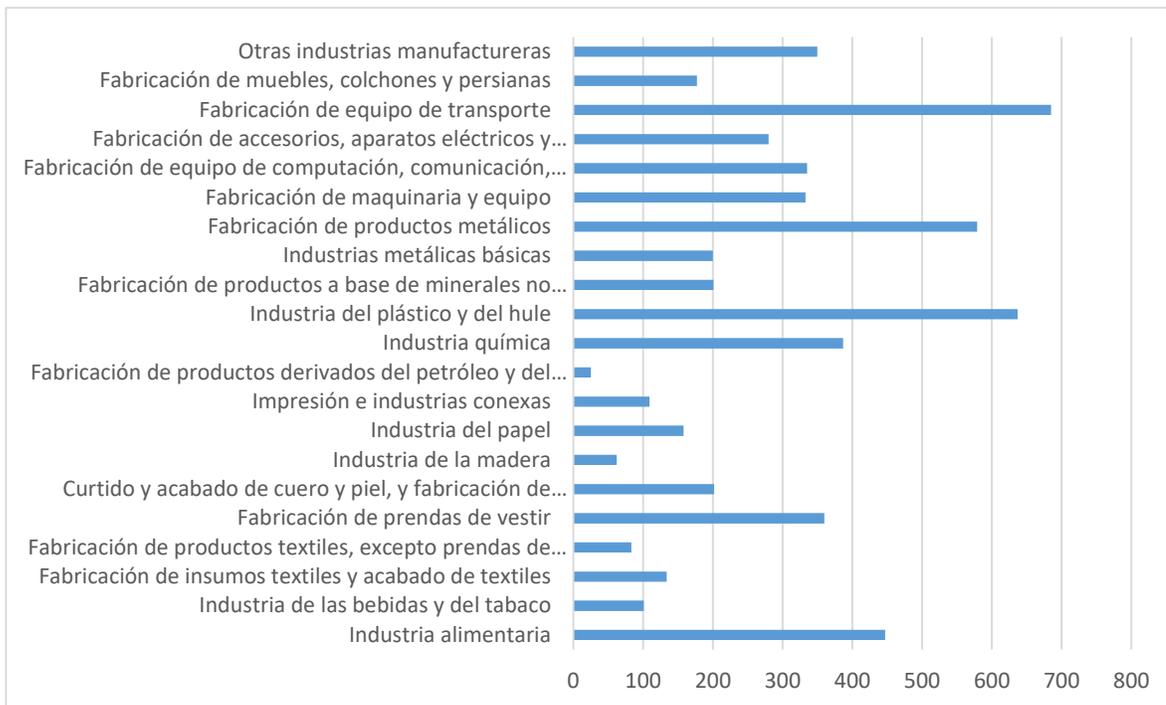
(Miles de dólares)

| <b>PERIODO</b> | <b>EXPORTACIONES</b> |
|----------------|----------------------|
| <b>2016/01</b> | 35137                |
| <b>2016/02</b> | 48027                |
| <b>2016/03</b> | 55218                |
| <b>2016/04</b> | 54123                |

Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Exportaciones de artículos de confitería, 2016)

En el año 2014 el mayor número de empresas exportadoras de la principales ramas de la industria manufacturera fueron en primer lugar la fabricación de equipo de transporte seguidos por la industria del plástico y el hule, fabricación de productos metálicos y la industria alimentaria respectivamente (Véase gráfica 2.4)

Gráfica 2.4 Empresas exportadoras de la Industria Manufacturera, 2014.



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Empresas exportadoras de la Industria Manufacturera, 2014)

## 2.3. CONTEXTO ESTATAL

La Industria manufacturera, los servicios y la construcción son los sectores económicos con mayor inversión extranjera en el Estado de Michoacán (Véase gráfica 2.5).

Gráfica 2.5 Inversión extranjera en Michoacán, 2015

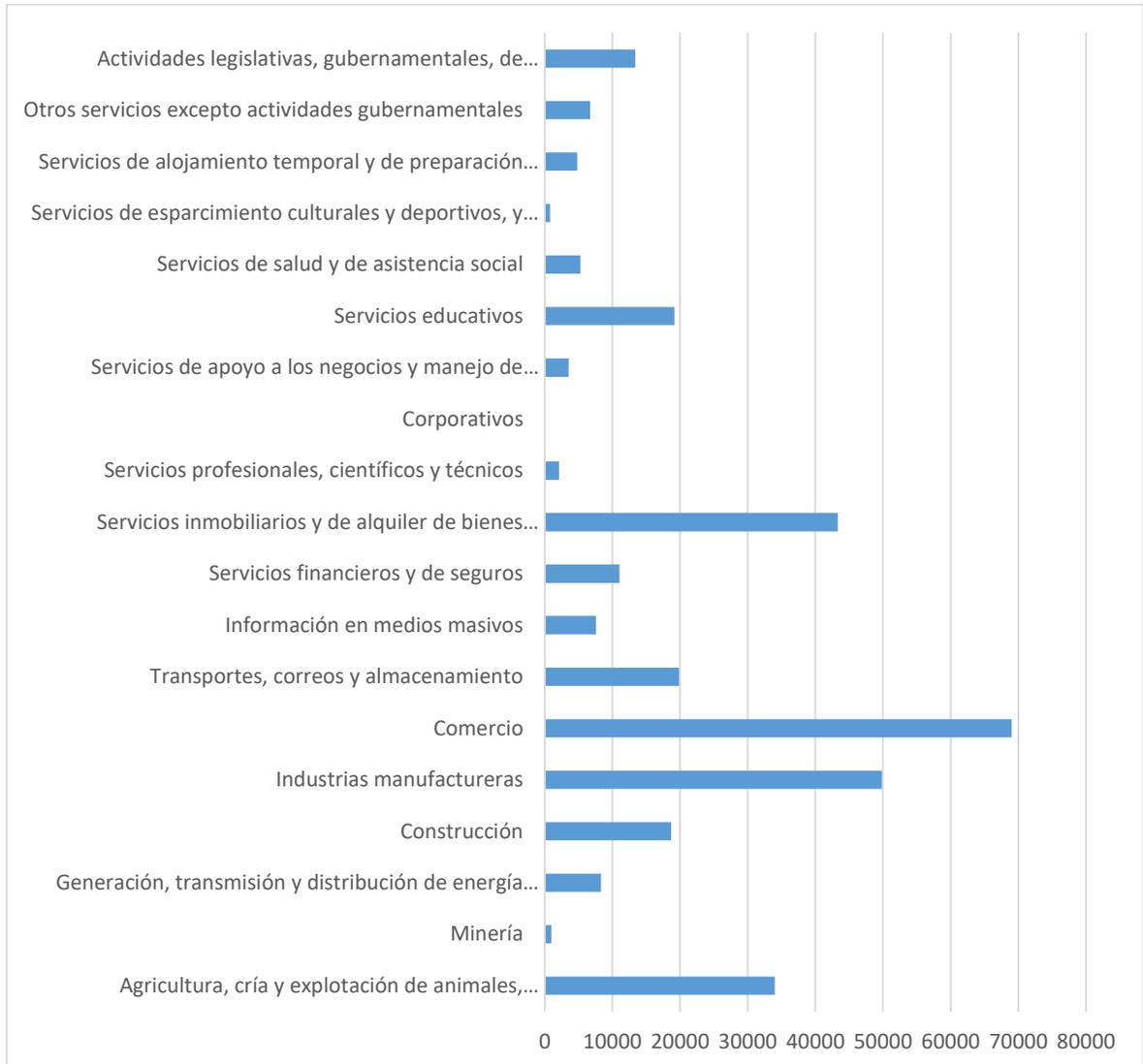


Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Inversión extranjera en Michoacán, 2015)

En lo que respecta al PIB en el Estado de Michoacán la Industria Manufacturera se puede observar su importancia ya que se encuentra en el segundo lugar con 49,853.14 millones de pesos. Después del comercio con 69,007.75 millones de pesos (Véase gráfica 2.6).

## Gráfica 2.6 PIB en el Estado de Michoacán

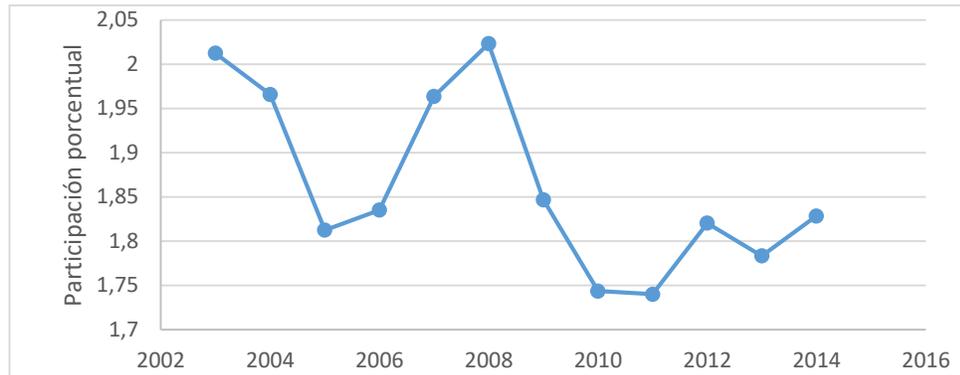
(Millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, PIB en el Estado de Michoacán, 2014)

La participación porcentual de la Industria alimentaria en el PIB de Michoacán ha tenido diversos cambios en el 2005 y en el 2009 ha tenido disminuciones significativas (Véase gráfica 2.7)

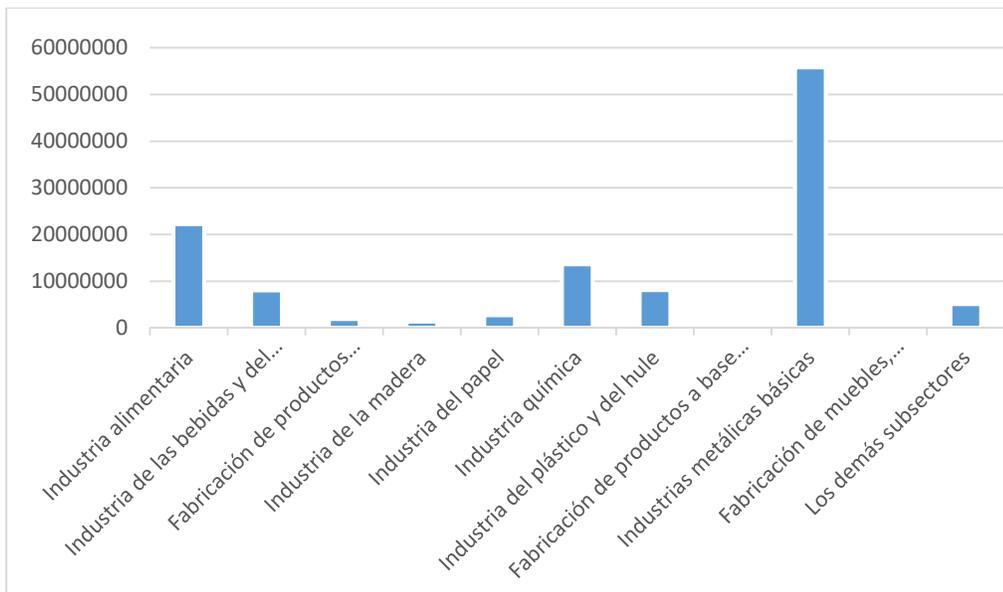
Gráfica 2.7 Participación porcentual en el PIB de Michoacán, 2014



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Participación porcentual en el PIB de Michoacán, 2014)

La producción de la Industria alimentaria en Michoacán juega un papel importante ya que se encuentra en el segundo lugar con 22, 222,508 miles de pesos (Véase gráfica 2.8).

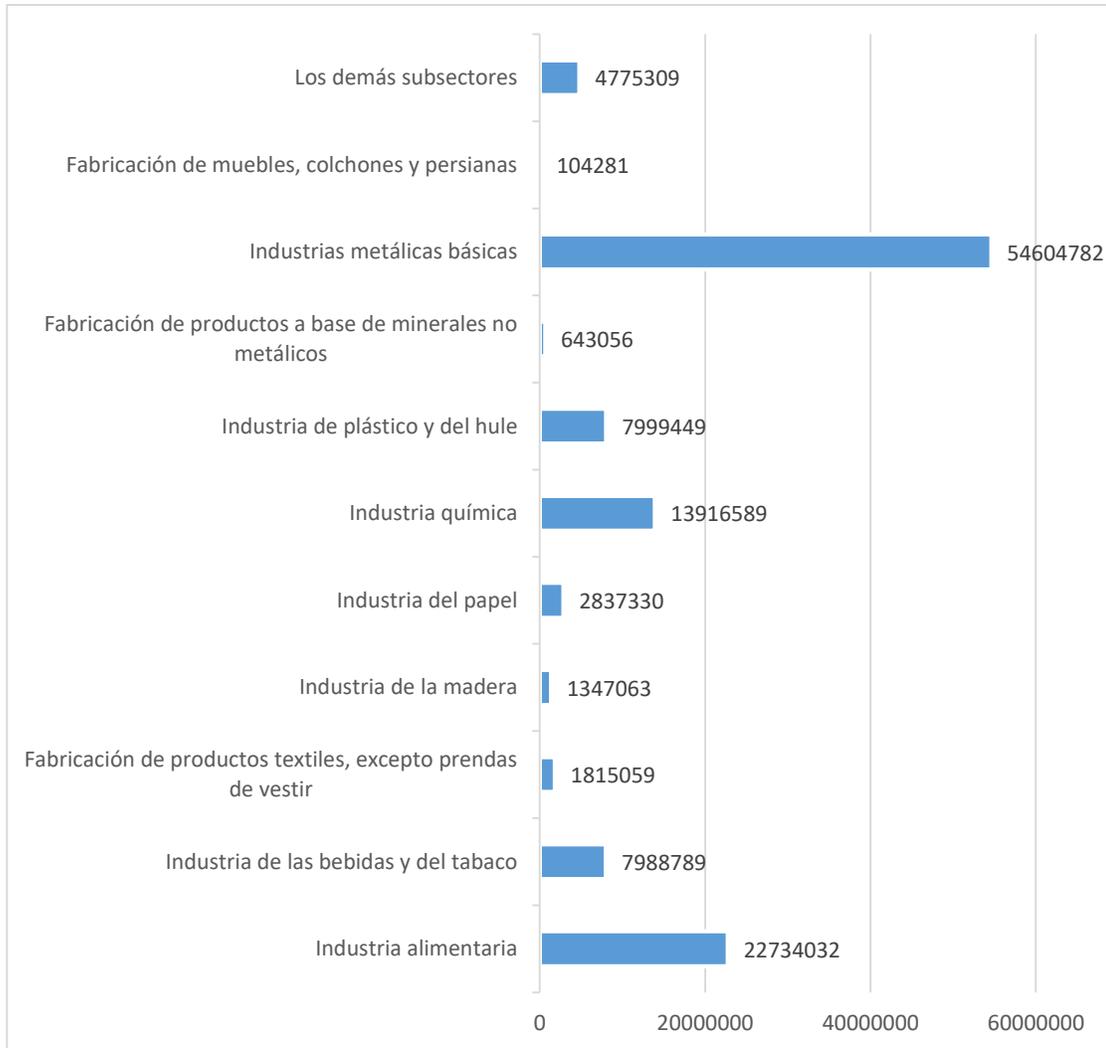
Gráfica 2.8 Producción en las ramas de la Industria Manufacturera en Michoacán, 2014 (Miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Producción en Industria Manufacturera en Michoacán, 2014)

En cuanto a las ventas de la Industria Alimentaria en Michoacán se encuentran en segundo lugar, en primer son las Industrias metálicas básicas y en tercer lugar la Industria química.

Gráfica 2.9 Ventas de Industria Alimentaria en Michoacán, 2014  
(Miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, Ventas Industria Alimentaria en Michoacán, 2014)

En el Estado de Michoacán las exportaciones de artículos de confitería sin cacao en el año 2012 fueron de 204,990 dólares, en el 2013 de 206, 836 dólares y en el 2014 (de los meses de enero a abril) fueron de 73, 875 dólares (SIACRO, 2014).

Los principales productos que se elaboran en el municipio de Morelia son elaborados a base de materias primas como las frutas frescas y deshidratadas y la leche; entre los productos que se elaboran en la industria del dulce de Morelia se encuentran los ates, serpentinas, laminillas, rollos de frutas, derivados de leche como las glorias y morelianas, así como algunos productos elaborados a base de coco y tamarindo. Las principales ventajas que tienen las empresas productoras de dulces de Morelia es que la materia prima que necesitan para la fabricación de sus productos se encuentra en la región, por lo que los costos de traslado son menores (Ortiz & Portales, 2010).

## 2.4. MERCADOS POTENCIALES PARA LAS EXPORTACIONES

El sector de alimentos procesados y bebidas tiene grandes oportunidades en los países de América Latina y el Caribe, que han incrementado las importaciones de alimentos procesados mexicanos, sobretodo de Centroamérica por su cercanía geográfica y las similitudes de idioma y cultura.

Asia es la zona con el mayor número de innovaciones tecnológicas, incluye a grandes importadores e inversionistas y a grandes conglomerados industriales, Singapur y Hong Kong son los puertos de mayor tráfico en el mundo por lo que es un mercado a tomar en cuenta para esta investigación (Salomon, 2005) . Los mercados potenciales para las exportaciones de México para las exportaciones

de Artículos de confitería son E.U., Corea, Taiwán, Sudeste Asiático, Unión Europea y América Latina.

Cuadro 2.7 Mercados potenciales para las exportaciones de México por producto

|                   |  |
|-------------------|--|
| Estados Unidos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Bebidas alcoholicas</li> <li>• Chicles, enlatados y secos</li> <li>• Articulos de confitería y panadería</li> </ul> |
| Canadá            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Bebidas alcoholicas</li> <li>• Café</li> <li>• Condimentos</li> </ul>   |
| Japón             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugo de frutas y hortalizas</li> <li>• Bebidas alcoholicas</li> <li>• Carne de puerco</li> <li>• Embutidos</li> </ul>                               |
| Corea             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugo de frutas</li> <li>• Pasta de tomate</li> <li>• Frutas congeladas</li> <li>• Articulos de confiteria</li> </ul>                                |
| Taiwan            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galletas</li> <li>• Articulos de confiteria</li> <li>• Cafe</li> <li>• Goma de mascar</li> </ul>  |
| China y Hong Kong | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de confiteria</li> <li>• Carne de res y cerdo</li> <li>• Carne de bovino</li> <li>• Jamones</li> </ul>                                    |
| Sudeste Asiatico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Salsas</li> <li>• Tortillas</li> <li>• Dulces típicos</li> </ul>  |
| Union Europea     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Productos organicos</li> <li>• Articulos de confiteria</li> <li>• Chicles</li> </ul>                                |
| America Latina    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embutidos</li> <li>• Confiteria con y sin cacao</li> <li>• Cereales</li> <li>• Bebidas no alcoholicas</li> </ul>                                    |

Fuente: Elaboración propia con base en (Salomon, 2005)

## 2.5. MERCADO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

El mercado seleccionado es el de Estados Unidos de América debido a que el 87.4% de las exportaciones de artículos de confitería son a dicho país. Otro aspecto a considerar es la cercanía geográfica, por lo que es importante aprovechar esta ventaja.

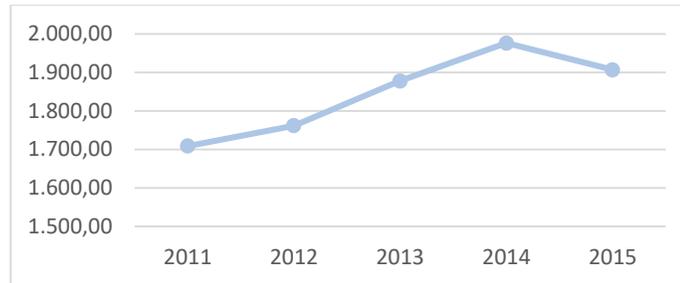
La importancia y el crecimiento de la comunidad mexicana que han tenido en los Estados Unidos de América, ha ayudado a que sea el principal destino de las exportaciones alimentarias de México. Además del reconocimiento que tiene la comida mexicana en todo el mundo hace que la mayoría de sus productos tenga un buen recibimiento en los mercados internacionales.

Los productos de confitería mexicanos realmente poseen gran aceptación en el mercado estadounidense, México aportó el 30% del total de las importaciones de artículos de confitería sin cacao y 25% del total de chocolate de Estados Unidos. En ambos casos, México es el segundo proveedor, solo por debajo de Canadá (Balderas, 2017).

Las importaciones de artículos de confitería sin cacao de Estados Unidos de América de México han presentado un constante crecimiento excepto del año 2014 al 2015 en donde hubo una disminución del 3.5% (Véase gráfica 2.10)

Gráfica 2.10 Importaciones de Estados Unidos de América de Artículos de confitería sin cacao

(Millón de dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en (ITA, 2015)

## 2.6. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA

### 2.6.1. CLASIFICACIÓN DEL DULCE

La confitería se divide en dos subsectores: el de golosinas o dulces de azúcar y el del chocolate. Las golosinas o dulces de azúcar se clasifican en:

- Caramelo duro: productos elaborados por cocción de una mezcla de azúcar, glucosa u otros edulcorantes y agua, adicionados de sabor, color, ácido y otros aditivos, entre los que se pueden encontrar los rellenos.
- Caramelo suave: también se conocen como “chiclosos” y son de textura elástica moldeable. Pueden contener leche, grenetina o almidón modificado. Se caracterizan por su contenido de grasa, suavidad y plasticidad.
- Dulces típicos: entre ellos se encuentran las palanquetas, los dulces de leche, los dulces a base de frutas y las frutas cristalizadas que se fabrican de forma artesanal.

- Comprimidos: se fabrican con ingredientes en polvo, principalmente sacarosa, dextrosa, ácidos, color y sabor, además de agentes compactadores.
- Gomas: normalmente contienen entre el 8% y el 18% de humedad. Para su fabricación se utiliza gomatina, almidón y pectina, entre otros.
- Confitados: también son conocidos como gragueados por el equipo que se utiliza para cubrirlos. Estos productos usualmente se cubren de azúcar, chocolate o una combinación de los mismos.
- Malvaviscos: son productos elaborados mediante la cocción de azúcar, glucosa u otros edulcorantes y agua, adicionada de gomas o gomatina y agentes espumantes.
- Paletas: este tipo de confite se puede hacer con gomas, comprimidos o caramelos suaves.
- Goma de mascar: son elaboradas con gomas naturales o gomas sintéticas, polímeros y copolímeros adicionado de otros ingredientes y aditivos. Este es el segmento de la confitería que tiene una mayor participación en el mercado.

En el caso de los chocolates, estos se clasifican en:

- Blanco.
- Relleno.
- Macizo.
- Oscuro.
- Con leche.
- Para estuchería.

## 2.7. ORIGEN DEL DULCE

La información que a continuación se presenta es una reseña proporcionada por el museo del dulce en Morelia Michoacán de cuál es el origen del dulce. En el año 1500 a.c. antes de la llegada de los españoles la vida se desarrollaba entre los enseres domésticos: tecomates, cajetas, cazuelas, cántaros y ollas de barro de diferentes tamaños, comales recubiertos con cal para evitar que se pegaran las tortillas, los infaltables metates de roca volcánica usados principalmente para triturar grano y los molcajetes, del mismo material, empleados para hacer salsas.

Los hogares en la época prehispánica estaban sobre el piso, de modo que labores como moler y cocinar se hacían a esa altura. La dieta alimenticia era variada y rica por ser una zona lacustre basada en la pesca y aves, todo esto se complementaba con una gran variedad de recursos alimenticios agrícolas, entre los cuales el maíz era el más importante. El maíz fue el centro de la vida ritual el eje de las ceremonias y el sustento cotidiano. Se consumía en forma de tortillas, atole, tamales y pozole.

Casi todos los platillos se acompañaban con algún tipo de chile, frijoles, flores, aguacate, tomates, jitomates, epazote, calabacitas, chayote, chilacayote, etc. Los pueblos indígenas endulzaban muchos de sus alimentos con distintos tipos de mieles. En las zonas áridas se hacían mieles de maguey, tuna y mezquite; además, conocían la forma de extraerla de ciertas especies de palmas y raíces.

Del aguamiel recalentado se elaboraba un concentrado que se usaba para bañar frutas cocidas o se mezclaba para hacer tamales de dulce, a veces rellenos de jaleas de capulín o tejocote. Se usaba la miel de ciertos animales como las hormigas y las avispas, pero principalmente las de abejas cimarronas. La explotación de la miel de abeja llegó a ser importante y se utilizaba para

endulzar, sobre todo para hacer golosinas como el pinole o con la harina del amaranto se elaboraban obleas y cierto tipo de galletas.

Las frutas eran muy abundantes: el negro zapote, la ciruela, la chirimoya, el chico zapote, la guayaba, el tejocote, el capulín, la guanábana, el nanche, el mamey, la papaya y el coco, la caña de azúcar fue introducida más tarde por los españoles.

En el mundo prehispánico las bebidas, frutas, mieles y dulces, que aunque no siempre formaban parte de los platillos principales, se tomaban al final de los alimentos, se disfrutaban entre comidas, o bien, se comían como antojos al visitar los mercados y las ferias religiosas.

El cacao se producía principalmente en la zona de Xicalango- Acalan, Tabasco, en está lo adaptaron también como moneda. En la costa del Pacífico, el otro gran punto de comercio de grano fue el de Soconusco, región controlada por los mexicas. Más de 23 toneladas de cacao al año se recibían en Tenochtitlan y se distribuían en el mercado de Tlatelolco.

El uso gastronómico del cacao era la preparación de una bebida fría, refrescante, estimulante y un poco amarga que se obtenía moliendo los granos y disolviéndolos en agua.

El chocolate fue sin duda la contribución gastronómica más trascendente de las culturas prehispánicas, que además de endulzarlo con miel, se aromatizaba con vainilla y le bebían amargo o picante.

El chocolate o bebida caliente, que los descendientes de los aztecas llamaban Atlaquetzalli, agua preciosa, agua de los Tlatoanis chocolatl, agua ácida. Sólo los nobles o los que se habían distinguido en la guerra tenían derecho a consumir bebidas de cacao sin permiso alguno. La mayor parte de la población sólo podía degustarlo en ciertas ceremonias y si lo bebían sin licencia les costaba la vida.

La vida prehispánica llegó a su fin con la conquista de México. Fueron radicales los cambios ocurridos, durante el siglo XVI modificaron los patrones culturales, religiosos, económicos y sociales. Sin embargo algunos permanecieron arraigados para siempre en nuestro país como la gastronomía.

Consumada la gesta militar de la Conquista se inicia en México el conocido proceso de implante de los modos europeos de pensar y de vivir llevados a cabo en todos los ámbitos por los colonizadores.

Las comunicaciones marítimas con Europa permitieron la introducción de productos como la vid, el trigo, la yerbabuena, el anís, el ajonjolí, los cítricos, mango, clavo, canela y algunos animales como vacas y cerdos además de un sinfín de productos más.

La canela, aportación del continente europeo traída de Ceylan (isla asiática) se convirtió en ingrediente primordial del barroco dulcero.

La caña de azúcar de origen Hindú es llevada por los árabes a España y fue posteriormente traída a la Nueva España por Hernán Cortés.

En la primera mitad del siglo XVI, el cultivo de la caña fue introducida a terrenos pertenecientes al Marquesado del Valle, especialmente los ubicados en los alrededores de Cuernavaca, luego se extendió a fincas ubicadas en los actuales estados de Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Michoacán y Colima.

La extracción del piloncillo en trapiches modificó muchas de las recetas autóctonas y desarrolló toda una gama de confites en México. Los tianguis deslumbraron la mirada de los conquistadores por la variedad de productos procedentes de sus lagunas, el colorido de flores y verduras sembradas en sus chinampas y las bebidas ceremoniales como el cacao y el pulque para cuya degustación se necesitaba de permiso.

La capital del virreinato contaba a mediados del siglo XVI con 15 fundaciones religiosas en las que vivían alrededor de mil mujeres enclaustradas, cifra importante ya que eran exclusivamente españolas y criollas.

Las monjas se dedicaron con mayor o menor intensidad al arte culinario. La motivación primordial era agasajar a sus bienhechores, alcanzar favores, obsequiar a los dignatarios eclesiásticos y recibir a los virreyes, por lo que la cocina fue un modo de allegarse recursos económicos de importancia.

En muchos casos resultó el único modo de subsistencia de la comunidad por su principal quehacer, además de religioso. El monasterio recibía frecuentemente la visita de personajes ilustres como el virrey y su esposa. En las reuniones ahí organizadas se tocaba música y se leía poesía, en tanto la corte y los dignatarios religiosos saboreaban los exquisitos pastelillos y los calabacetes. Los dulces

convirtieron a los conventos en los principales surtidores de golosinas que tuvo la corte virreinal.

Después de la conquista, la cocina mestiza deja el suelo y se permite ligeras alturas, poco a poco el espacio de la cocina se pobló de maneras acordes con los nuevos artefactos culinarios y los utensilios surgidos del mestizaje. Convivían la olla de barro con los cazos de cobre, los cedazos, el cucharón de madera con los azadones de hierro, mortero español con el metate y el molcajete, las tinajas y cántaros rebosaron de agua y aceites.

Fue en los conventos donde la dulcería mexicana se acuñó, siendo una conjunción de cultura europea de monjas afectas a recetarios y de conocimientos prácticos de indias y mulatas. En las monjas se despertó su asombro e imaginación por los ingredientes y las usanzas indígenas.

La dulcería mexicana se fundó mestiza y barroca, alfajores y marquesotes, yemitas y mazapanes, jamoncillos, platonos de cocada, conservas de frutas y frutas cristalizadas, ates, el chilacayote y el acitrón se aprovechan en “cabellos de ángel” y la calabaza despliega el aprovechamiento sin límites de su carne y pepitas.

El chocolate durante los siglos XVI y XVII no se utilizó en dulcería ni repostería a pesar de la adición del azúcar, sino hasta comienzos del siglo XIX y fue en Europa donde se empleó primero con este sentido. En las cocinas de los conventos se gestaba lenta y dulcemente el mestizaje que cristalizaría la opulenta singularidad de la cocina mexicana.

Nacen entonces los ates, dulces de fruta cocida con azúcar, originarios del medio oriente. Ate es la terminación de vocablos que significaban dulces elaborados con frutas de Andalucía y otras regiones de España. Así pues, siglos antes del descubrimiento de América, se hacían en España avellanates, almendrates, calabacinales, higates, membrillates y persicates.

Fueron traídos a México por los españoles y nuestra ciudad de Valladolid, hoy Morelia, por las monjas Dominicanas del convento de Santa Rosa de Lima desde el año 1595, quienes los preparaban con frutas maduras haciendo una de las pastas dulces que tanta fama le han hecho a la capital michoacana desde la época colonial.

Poco a poco las monjas fueron empleando las abundantes frutas nativas de la región con las traídas del viejo mundo, de este modo se hicieron ates de guayaba, perón, ciruela, chirimoya, tejocote, membrillo, higo, mango y durazno; los cuales eran preparados con azúcar como conservador natural.

Fue así como de la cocina conventual pasó el dulce a los gremios y fábricas artesanales hasta convertirse en atributo de la gastronomía particular de cada familia y quedar grabadas en la memoria de la ciudad.

En el año 1840, el Sr. Marcial Martínez estableció la dulcería de “El Paraíso” al frente de la catedral. Posteriormente fue heredada a su hijo Ignacio Martínez Maciel, quien a su vez lo dejó en manos de sus dos hijos: Ignacio y José Martínez Uribe.

En 1928 la empresa pasó a ser propiedad del Sr. Agustín Ortiz. Hasta que en 1939 se vendió a Don Luis Torres Villicaña conservando las recetas tradicionales.

## 2.8. INDUSTRIA DEL DULCE EN MORELIA, MICHOACAN

La industria del dulce en Morelia, Michoacán cuentan con una amplia gama de productos de los principales son los ates, dulces de tamarindo y dulces de leche, entre otros.

Una de las ventajas del Estado de Michoacán es que cuenta con una amplia variedad de fruta lo que permite a las empresas del sector confitero tener a su disposición fruta de alta calidad y con un costo muy accesible. Parte de las estrategias de las empresas confiteras es producir ellos mismos la fruta que es necesaria para los productos. Además de tener la ventaja de que los productos tienen una caducidad de dos años lo que permite tener una vida de anaquel de largo plazo. El sector trata de mantener costos bajos sin embargo en años pasados el aumento del IEPS (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios), el azúcar y la gasolina han provocado que los precios aumenten.

La maquinaria y equipo que cuentan algunas de las empresas es de alta tecnología conforme a su escala, sin embargo algunos de los procesos aun siguen siendo de forma artesanal e incluso otras empresas la mayoría de su proceso de producción es de artesanal. Por lo que en ocasiones es requerido el outsourcing uno de los casos es para el desarrollo de nuevos sabores en donde se han dado a la tarea de contratar laboratorios externos.

Para tener un control de la información que manejan cuentan con servidores y sistemas informáticos administrativos. Uno de los servidores utilizados es el servidor Network Attached Storage por sus siglas en inglés conocido como NAS, tecnología de almacenamiento dedicada a compartir la capacidad de almacenamiento de un computador con computadoras personales a través de una red. Además de utilizar un sistema el Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés ERP, sistema de gestión y control de información, recursos, procesos y operaciones de una empresa. Lo que les permite tener información y datos para la toma de decisiones de una manera muy rápida y confiable.

La estructura de la planta de personal es muy variada en cada una de las empresas, existen las empresas que cuentan con menos de diez personas a las empresas que son entre cien a doscientas personas.

Las empresas confiteras en Morelia son empresas familiares con varios años de experiencia en donde el padre de familia es el encargado de la administración, mientras que la parte operativa se encargan los demás miembros de la familia. Actualmente son cada día más empresas las que incursionan en este sector, siendo la mayoría descendientes de las mismas familias que iniciaron este negocio.

Respecto a la capacitación elaboran un plan de capacitación para abarcar las diferentes áreas y necesidades, programando fechas en las que se llevarán a cabo actualizaciones de diferentes temas. Al final de la capacitación se realiza una evaluación con la que se conocerá si los conocimientos fueron aprovechados en su totalidad o si hubo deficiencias en la capacitación.

Los canales utilizados son diversos algunas de las empresas se dirigen al mercado local a través de tiendas de autoservicio y de mayoreo y otras que han incursionado al mercado internacional a través de intermediarios. Algunas tienen como metas a largo plazo la venta directa y la construcción de una planta en Estados Unidos. Las empresas que venden a través de cadenas de autoservicio su competencia no es por medio del precio si no de invertir al punto de venta por medio de promover con promotoras, cenefas, promocionales y con la presentación de anaqueles.

Para poder exportar es necesario que las empresas con certificaciones y normas de calidad tanto nacionales como internacionales, una de ellas es por parte de la Food and Drugs Administration (FDA) de Estados Unidos de América. La cual maneja los lineamientos con los que deben de cumplir los productos para poder ser introducidos a dicho país.

# CAPÍTULO 3

## ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD Y SUS VARIABLES

**E**n este capítulo se exponen las teorías del comercio exterior así como diferentes concepciones de la competitividad a través del tiempo y algunos modelos. Además de analizar las diferentes variables que influyen en el tema de estudio.

### 3.1. TEORÍAS DEL COMERCIO EXTERIOR

El concepto de competitividad tiene una asociación con las ventajas absolutas, cuyo origen es en el pensamiento de la escuela clásica de Adam Smith y posteriormente David Ricardo aportó las ventajas comparativas. Anteriormente a la escuela clásica se encuentra el pensamiento mercantilista el cual consideraba al comercio como un juego de suma cero (Ojeda, 2012).

El mercantilismo sostiene que la riqueza de un país es medida por sus cantidades de oro. De acuerdo con esta teoría, que formó las bases de la economía desde aproximadamente 1500 a 1800, los países deben de exportar más de lo que importan y si tienen éxito deben de recibir oro de los países con déficits. Los estados- nación emergieron durante este periodo y el oro empoderó a los gobiernos centrales para formar ejércitos e invertir en instituciones nacionales a fin de consolidar las primeras lealtades de la gente hacia las nuevas naciones (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010)

El término neomercantilismo describe el enfoque de los países que intentan pasar por balanzas comerciales favorables para lograr algún objetivo social y económico. Un país puede lograr el pleno empleo al establecer políticas económicas que estimulen a sus compañías a producir en exceso de la demanda local y mandar el exterior el superávit (Ibíd.).

En 1776, Adam Smith afirmaba que en realidad todos los países podían obtener beneficios del comercio internacional. Para este autor, el comercio entre dos naciones estaba basado en la ventaja absoluta. Esta teoría sin embargo no admitía el comercio entre naciones cuando una de ellas era más eficiente en la producción de todos los bienes (Salim & Carbajal, 2016).

Cuestionó las suposiciones del mercantilismo al establecer que la riqueza real de un país consiste en los bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos más que sus pertenencias de oro. Esta teoría de ventaja absoluta sostiene que diferentes países producen los mismos bienes de forma más eficiente que otros, y pregunta por qué los ciudadanos de cualquier país deben de comprar bienes producidos internamente cuando pueden comprarlos más baratos en el exterior.

Adam Smith creyó que el mercado haría la determinación en qué productos debía especializarse, pensaba que la ventaja de un país sería natural o adquirida. La ventaja natural de un país en cuanto la creación de un producto o servicio viene de las condiciones climáticas, de tener acceso a ciertos recursos naturales, o de la disponibilidad de la mano de obra. La ventaja adquirida la poseen aquellos países que son competitivos en los bienes fabricados, a menudo en la tecnología del proceso o del producto (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).

En 1817 David Ricardo extendió la teoría de la ventaja absoluta a la ventaja comparativa. La cual establece que las naciones deben de especializarse en los sectores donde sus ventajas comparativas sean mayores o donde sus desventajas comparativas sean menores. Considera que un país será competitivo si aprovecha sus ventajas comparativas. Se dice que el nivel económico óptimo se logra cuando los países exportan aquellos bienes para los cuales tienen ventaja comparativa e importan aquellos para los que tienen desventaja comparativa (Hernández, Paredes, & Nava, 2011).

Sin embargo, la teoría de Ricardo resulta incompleta en la práctica por la idea de la dotación fija de recursos y recursos idénticos, dos países equivalentes, dos productos, costos unitarios constantes, tecnología fija, competencia perfecta, no

obstáculos por parte del gobierno, costos de transporte inexistentes, movilidad dentro del país e inmovilidad fuera de las fronteras nacionales, costos constantes, pleno empleo y la idea del grado extremo de especialización. Como es conocido, los países producen muchos productos, e independientemente de que no se tenga una ventaja comparativa compiten en las exportaciones. Por último define el comercio por las diferencias en los niveles de productividad, pero no explica el por qué de estas diferencias, dejando así una laguna del comercio internacional (Appleyar & Field 2003)

Balassa fue el primero en preguntarse si era posible inferir las ventajas comparativas del patrón de comercio en el mundo real y acuñó el término de "ventaja comparativa revelada", para indicar que las ventajas comparativas pueden ser reveladas por el flujo actual del comercio de mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes refleja costos relativos y también diferencias que existen entre los países, por factores no necesariamente de mercado (Arias & Segura, 2004).

Por lo tanto, una forma de evaluar la ventaja o desventaja comparativa, sin calcular el costo de los recursos domésticos a precios sombra, es preguntarse qué revelan las estadísticas de comercio global sobre el desempeño de un país. Varios autores han usado datos sobre comercio para medir la ventaja comparativa (Liesner 1958, Ballassa 1965, Vollrath 1991, Scott y Vollrath 1992, entre otros); sin embargo, Ballassa (1965) fue el primero en llamar a este tipo de análisis ventaja comparativa revelada (Ibíd.)

Las teorías de libre comercio demuestran cómo sucede el crecimiento económico a través de la especialización y el comercio, sin embargo, no tratan con patrones de comercio como la cantidad la composición del producto, o los

patrones que un país tendrá si sigue una política de libre comercio. A continuación se hace referencia a teorías que ayudan a explicar las diferencias de país.

La teoría del tamaño del país sostiene que los países más grandes a menudo dependen menos del comercio que los pequeños. Los países con áreas de tierra son más aptos para tener climas variados y toda una colección de recursos naturales que los hace más autosuficientes que los pequeños. La mayoría de los países grandes importan mucho menos de sus necesidades de consumo y exportan mucho menos de su producción que las naciones pequeñas (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).

En el siglo XX, B. Ohlin con su obra Comercio interregional e internacional (1933), genera un avance significativo en la teoría del comercio internacional al establecer la Teoría de las proporciones factoriales o modelo de Heckscher-Ohlin. Los dos supuestos cruciales para la explicación del modelo son que la dotación de factores es diferente en cada país y que los bienes son siempre intensivos en un factor dado independientemente de sus precios relativos de factores. La abundancia relativa de factores puede definirse de dos formas: la definición física y la definición monetaria. La definición física explica la abundancia de factores en términos de unidades físicas de dos factores. La definición monetaria descansa sobre los precios relativos del capital y del trabajo para determinar el tipo de abundancia de factores que caracteriza los dos países (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012).

La teoría internacional de comercio conocida como teoría del ciclo de vida del producto estipula que la ubicación de producción de ciertos productos fabricados cambia según su ciclo de vida. Este ciclo consiste en cuatro etapas: introducción,

crecimiento, madurez y declive. La etapa introductoria ocurre en una ubicación local para que la compañía pueda obtener retroalimentación rápida del mercado y ahorrar en costos de transporte. La etapa de crecimiento es la que el crecimiento de las ventas atrae a los competidores al mercado, particularmente en otros países desarrollados. En la etapa de madurez, la demanda mundial comienza a nivelarse, aunque puede estar creciendo en algunos países y declinando en otros. Ya que un producto entra en la etapa de declive, los factores que se presentan durante la etapa de madurez continúan en evolución, sin embargo no todos los productos se ajustan a la dinámica del ciclo de vida del producto (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).

## 3.2. COMPETITIVIDAD

### 3.2.1. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Para comprender el significado de competitividad, es conveniente una revisión sobre las diferentes concepciones que han surgido a lo largo del tiempo, ya que hasta el momento no hay una sola definición puesto que existen diversas posturas y una gran variedad de enfoques para conceptualizarla y analizarla.

Después de una revisión de diferentes concepciones de la competitividad se mencionan las más representativas:

1. La competitividad internacional puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña- Vences & Triguero, 2011).
2. La competitividad es la capacidad de atraer y retener inversiones (IMCO, 2016).

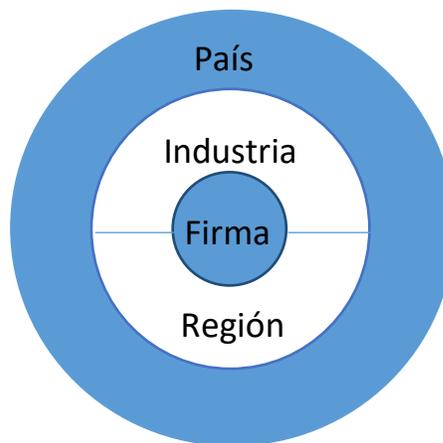
3. Capacidad de un país para realizar objetivos de política económica central, especialmente el crecimiento de los ingresos y el empleo, sin tener dificultades en la balanza de pagos (Fegerberg, 2016).
4. Por su parte la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) a través del modelo de Análisis de Competitividad de los Países define la competitividad internacional como: La capacidad de un sector o producto de conquistar y mantener una posición en los mercados externos (Dini, 2016).
5. La palabra competir etimológicamente viene del latín cum=con y petere=atacar (desear ardientemente, pedir). La capacidad para atacar requiere de una preparación para hacer frente a los embates de la competencia, y a las acciones que realizan las empresas rivales que intervienen en el ámbito competitivo o el mercado. Por lo que la competitividad “es la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes, por lo que se requiere identificar el producto y servicio, definir los clientes, el mercado y definir de un modo cuantitativo el negocio” (Ferreiro & Rivas, 2005).
6. Porter define la competitividad como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Bonales & Sánchez, Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate, 2003).

Para efectos de esta investigación se tomará la definición desarrollada por Porter ya que es la que más se adecua a las características de la investigación.

### 3.2.2. NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Para saber cuál es el sentido del término de competitividad es necesario saber qué tipo de nivel es. Existen cuatro niveles: la empresa, la industria, la región y el país. Además se han clasificado estos niveles dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados de competitividad” (Véase figura 3.1) (Musik & Murillo, 2016).

Figura 3.1 Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad



Fuente: (Musik & Murillo, 2016).

#### NIVEL DE LA EMPRESA

El significado de competitividad de la empresa deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Ibídem).

En la figura 3.1 la empresa está en el centro de los anillos concéntricos de competitividad. Esto implica que, además de todos los factores internos mencionados arriba que afectan a la empresa, existen otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante sobre la competitividad de la misma. Al nivel de la industria, la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como la existencia de una política industrial explícita en el sector, son sólo algunas de las variables más importantes (Ibíd.).

#### NIVEL DE LA INDUSTRIA

La competitividad de la industria deriva de la competitividad de empresas individuales y al mismo tiempo será incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente. Las empresas que forman parte de este tipo de industrias tienden a crear un círculo virtuoso entre empresa-industria, debido al eslabonamiento hacia atrás con “relaciones interempresariales” (Ibíd.).

Para identificar las condiciones de competitividad a nivel industria, primero se debe tener presente que las industrias tienen diferencias entre sí y sus características son las que determinan su participación (Ibíd.).

#### NIVEL REGIONAL

Como lo señalan Charles y Benneworth (1996) el debate respecto a la competitividad a este nivel, gira en torno a la relación entre la competitividad de las empresas, y la repercusión que ésta tiene sobre la competitividad de los territorios relacionados con las empresas, ya sea a través de su propiedad o su ubicación. Por lo tanto a este nivel y por el contexto que abarca las regiones compiten por las empresas que buscan una ubicación y en consecuencia por las personas talentosas en busca de empleo, propiciando la formación de clúster, debido a las concentraciones geográficas (Ib.).

Las primeras economías involucran la transferencia o derrama de conocimiento entre empresas, lo que propicia que las organizaciones desarrollen capacidades tecnológicas que fortalezcan la ventaja competitiva de la industria (Ibíd.).

#### NIVEL NACIONAL

Este nivel es crucial, debido a que determina la competitividad de los niveles inferiores. Y como en la competitividad a nivel regional, aquí los países ahora compiten entre sí, para atraer inversiones con atributos como; estabilidad, buen gobierno y oportunidades de inversión rentables (Ibídem).

### 3.2.3. MODELOS DE COMPETITIVIDAD

#### MODELO DEL WORLD ECONOMIC FORUM (WEF)

En el Foro Económico Mundial el informe anual de competitividad basa su clasificación de competitividad en la estimación del índice de competitividad, un índice elaborado bajo el principio de que un país será más competitivo cuanto mayor sea su potencial de crecimiento a medio plazo, teniendo en cuenta el nivel inicial de partida. El índice de competitividad tiene en cuenta ocho factores (Forum, 1995).

El Foro Económico Mundial Analiza 188 variables agrupados en 12 grupos (WEF, 2016):

1. Indicadores de desempeño
2. Entorno macro
3. Tecnología e innovación
4. Tecnologías de innovación y telecomunicaciones

5. Infraestructura
6. Instituciones públicas: contratos y ley
7. Instituciones públicas: corrupción
8. Competencia doméstica
9. Desarrollo de clúster
10. Operación y estrategia empresarial
11. Medio ambiente
12. Instituciones Internacionales

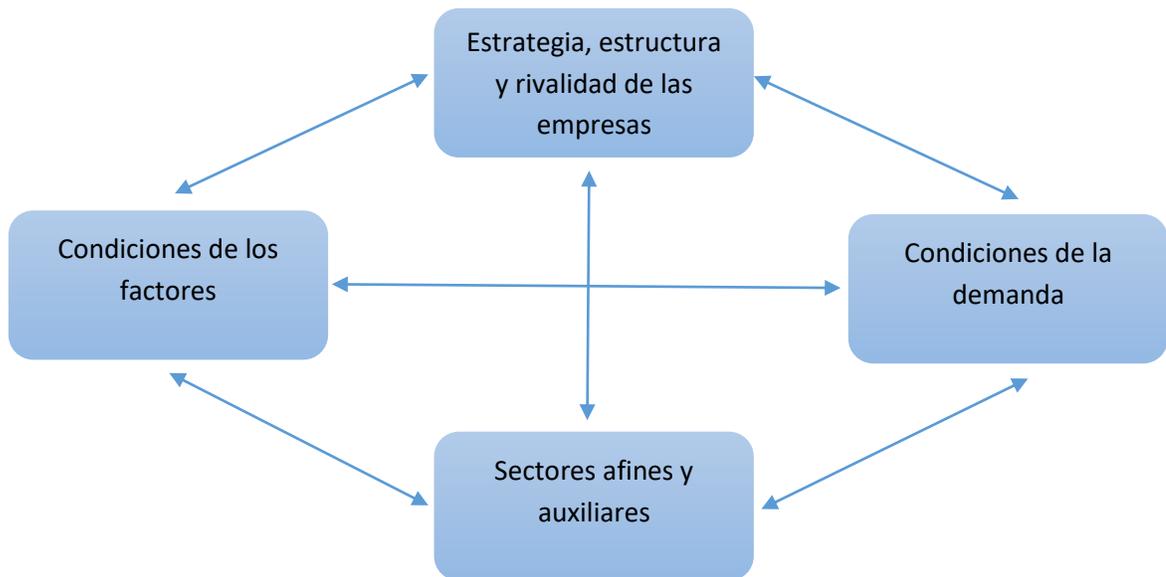
## MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER (ROMBO DE LA VENTAJA NACIONAL DE PORTER)

Este modelo se basa en la ventaja competitiva de las naciones, regiones y otras áreas geográficas, mediante las determinantes de la ventaja competitiva nacional “los cuatro factores del rombo de Porter” (Porter, Ser Competitivo, 1996).

Los cuales son:

1. Condiciones de los factores. Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada, o la infraestructura, necesarios para competir en sector determinado.
2. Condiciones de la demanda. Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
3. Sectores afines y auxiliares. Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Figura 3.2 Las determinantes de la ventaja nacional



Fuente: (Porter, Ser Competitivo, 1996)

## EL MODELO DEL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD)

El estudio del IMD aplica su propia teoría, que puede denominarse las cuatro fuerzas fundamentales. Este modelo afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a las cuatro fuerzas fundamentales que conforman el entorno competitivo de un país (IMD, 2016).

Agrupar los indicadores de la competitividad en 4 apartados:

1. Desempeño económico
2. Eficiencia de gobierno
3. Eficiencia de negocios
4. Infraestructura.

Estos indicadores se agrupan a su vez en 20 subfactores: Economía doméstica, Finanzas públicas, Productividad y eficiencia, Infraestructura básica, Comercio internacional, Política fiscal, Mercado laboral, Infraestructura tecnológica, Inversión extranjera, Marco institucional, Finanzas, Infraestructura científica, Empleo, Legislación para los negocios, Practicas gerenciales, Salud y medio ambiente, Precios, Marco social, Actitudes y valores, Educación (Ibíd.).

## MODELOS DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GEORGIA (ITG) DE ESTADOS UNIDOS.

Estrictamente este modelo no representa una medición total de la competitividad debido a que solamente analiza el aspecto tecnológico del concepto. Sin embargo maneja un conjunto de indicadores que tratan de abarcar las seis áreas establecidas:

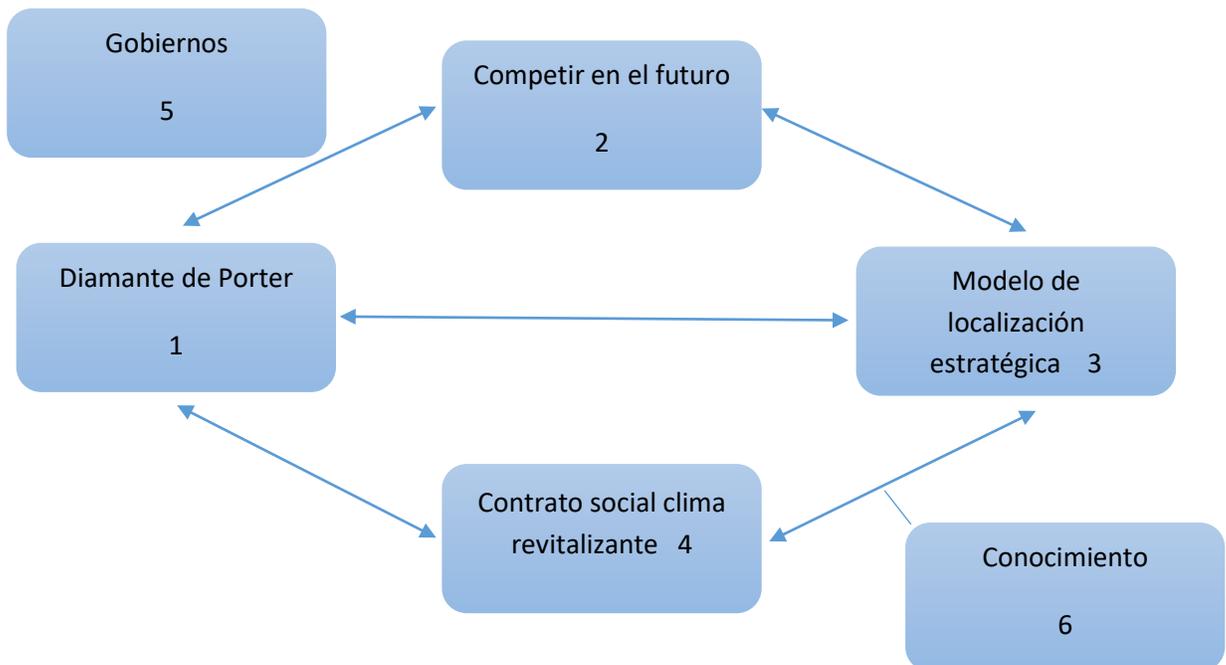
1. Productividad.
2. crecimiento del PIB
3. Saldo del comercio exterior y participación de las exportaciones de los bienes manufacturados.
4. Capacidad empresarial, Distribución del ingreso, nivel de escolaridad.
5. Capacidad de tratamiento de aguas residuales, número de ingenieros por habitante, Formación de recursos humanos.
6. Tendencia de crecimiento del valor agregado, tendencia de exportación de productos con mayor ingrediente tecnológico.

El proyecto se inició en 1987 con el objeto de desarrollar indicadores de la capacidad nacional para lograr la competitividad en productos manufacturados de alta tecnología (Roessneer & Et al, 1996).

## MODELO DE COMPETITIVIDAD DE ARTHUR ANDERSEN STRATEGIC.

Jon Azua creador del modelo de la empresa Arthur Andersen Strategic Bussines, presenta un modelo de competitividad en el cual se integran las industrias, las empresas, el gobierno local, y nacional, y áreas bases (comunidad, ciudad, empresas afines, proyectos de integración) este modelo es una mezcla de un modelo macro llevado a la empresa en particular al desarrollo turístico y de servicios, fue llevado a la práctica a partir de 1990 en Bilbao, en el país Vasco, en España (Azua, 2000).

Figura 3.3 El nuevo diamante competitivo de Arthur Andersen Strategic Bussines.50



Fuente: (Azua, 2000).

Este modelo se basa en el modelo del diamante competitivo de Michael Porter. Las cinco fuerzas tradicionales constituyen aquí, un único cuerpo. Así, la interacción conjunta sobre las consideraciones de los factores y la demanda, la rivalidad y la estructura, el soporte relacionado de las industrias, junto con el papel de los gobiernos. En el paso dos la competencia por el futuro lo hace a través de un código genético del ambiente empresarial, para después tomar la planeación estratégica, siempre relación con el modelo de localización estratégica, determinada por el clúster o sector empresarial agrupado (gobierno, empresa, universidades). Esto genera un medio ambiente en donde el gobierno apoya la conectividad y las universidades la investigación. Además da como resultado un séptimo elemento, la oferta, pero la oferta legal de la nueva organización la que genera, y sostiene el nuevo contexto competitivo objetivo (Ibíd.).

## MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTEMICA DE ESSER- MEYER-STAMER

Se consideran como base los cuatro niveles de la competitividad sistémica (meta, macro, meso y micro). La competitividad industrial no surge al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente a la empresa a nivel micro. Es el resultado de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de la sociedad (González & Flores, 2012).

De acuerdo con Esser K. Meyer- Stamer las etapas de análisis son (Ibíd.):

1. Nivel meta: Desarrollo de la capacidad nacional de conducción
2. Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables.
3. Nivel micro: Se considera que en el futuro las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan de forma simultánea:
  - Eficiencia

- Calidad
  - Flexibilidad
  - Rapidez
4. Formación de estructuras en el espacio Meso- importancia de las políticas selectivas.
  5. Nivel micro: Las empresas se ven confrontadas con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias.

## MODELO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS UBICADAS EN URUAPAN

La competitividad de las empresas exportadoras de aguacate a los Estados Unidos de América, ubicadas en Uruapan (Bonales & Sánchez, Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate, 2003):

1. Calidad de la fruta
2. Precio de exportación
3. Tecnología utilizada
4. La capacitación de sus integrantes
5. Canales de distribución

Después de hacer una revisión de diferentes modelos de competitividad se tomó como base el modelo propuesto por el Dr. Bonales en el cual las variables son las mismas ya que la revisión teórica y empírica las arrojaron.

### 3.3. VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD

Después de la revisión de las teorías y modelos se desarrollaran las siguientes variables las cuales son las más importantes.

#### 3.3.1. CALIDAD

##### CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución, definirlo implica conocer el contexto de la época en que fue desarrollado. Conocer los conceptos, definiciones y evolución de los enfoques de calidad permite entender sus diferentes definiciones (Cantú, 2006).

##### AUTORES REFERENTES EN LA CALIDAD

###### EDUARD DEMING

Los altos costos en que una empresa incide cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad son diversos y afectan de manera sobresaliente a la eficiencia de la misma. Cualquier empresa puede obtener el doble de utilidades, si administra correctamente y reduce las pérdidas denominadas “costos de calidad” (Deming, 1989).

El círculo de Deming o de Shewhart consiste en cuatro etapas. La primera es planear donde se definen los planes y la visión de la empresa. Hacer es la segunda etapa donde se lleva a cabo el plan de trabajo establecido y se controla. La tercera etapa es verificar donde se comparan los resultados planeados con los que se obtuvieron. Actuar es con la etapa que se concluye el

ciclo de calidad, tomando acciones con respecto a los resultados. Los sistemas de control de calidad obtienen mejoras al analizar la retroalimentación de los mismos (Deming, 1989).

## JURAN

El control de la calidad debe de realizarse como una parte integral del control administrativo. Definiéndose como “la adecuación al uso, es también el cumplimiento de las especificaciones”. La trilogía de la calidad consiste en planeación de calidad, control de calidad y mejora de nivel. Los principales aspectos de la calidad son; técnicos, relativamente fáciles de cumplir y humanos los más difíciles de cumplir. El término de cliente debe de comprender tanto los clientes o usuarios internos como a los clientes o usuarios externos (Juran, 1990).

## ARMAND FEIGENBAUM

Definió el concepto de calidad como "Un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos en una organización para permitir la producción y el servicio a los niveles más económicos que permitan la plena satisfacción del cliente" (Martinez, Dewhurst, & Dale, 1998).

El concepto de control total de calidad creado por Feigenbaum manifiesta que la calidad es responsabilidad de toda la empresa y de todos los empleados, la cual se construye desde las etapas iniciales (González & Flores, 2012).

Además desarrolló el ciclo industrial el cual incluye el marketing, diseño, producción, instalación y elementos de servicio, los cuales actualmente son

considerados esenciales para la administración de la calidad como el BS EN ISO 9000 (James, 1997).

También desarrolló los cuatro pasos del control el cual es una herramienta de la administración (González & Flores, 2012):

- Definir las características de calidad que son importantes
- Establecer estándares
- Actuar cuando los estándares se excedan
- Mejorar los estándares de calidad

El concepto de la planta oculta, conlleva a la idea de que los rechazos disminuían la capacidad real de una planta debido a la repetición de trabajos y de no hacerlo bien desde el principio (James, 1997).

## PHILIP CROSBY

Implementa la palabra de la prevención como una palabra clave en la definición de calidad total. Ya que el paradigma que Crosby quiere cambiarlo de que la calidad se da por medio de inspección, pruebas y revisiones porque se está preparando para fallar, “hay que prevenir y no corregir”, además afirma que “la calidad no cuesta es gratis” (González & Flores, 2012).

Desarrolló los cinco absolutos de la calidad (James, 1997):

1. Conformidad con las necesidades. El proceso de producción mostrará calidad si el producto o servicio que resulte cumple con las necesidades previamente definidas.
2. No existe un problema de calidad.

3. No existe la economía de la calidad. Es más barato hacer el trabajo bien desde el inicio.
4. La única medida de actuación es el coste de la calidad.
5. La única actuación estándar es la de cero defectos.

También propone un programa corporativo de la calidad (González & Flores, 2012):

1. Participación y actitud de la administración.
2. Administración profesional de la calidad.
3. Programas originales.
4. Reconocimiento.

El plan de calidad de catorce puntos de Crosby trata sobre de todo de temas de aplicación. Los catorce pasos son (James, 1997):

1. Compromiso de la dirección
2. Equipo de mejora de la calidad
3. Medida de la calidad
4. El coste de la calidad
5. Conciencia de la calidad
6. Acción correctora
7. Planificación cero defecto
8. Formación del supervisor
9. El día CD
10. Establecer un objetivo
11. Eliminación de la causa del error
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Repítalo

Además señala que existen componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad (Crosby, 1991):

1. Cuatro fundamentos o pilares de la calidad, un programa para mejorar la calidad debe tener las bases que son mutuamente complementarias:
  - Pleno involucramiento de la dirección
  - Administración profesional de la calidad
  - Programas originales
  - Reconocimiento
2. Cinco principios de la dirección por la calidad, para comprender lo que realmente es la calidad:
  - Calidad significa cumplir con los requisitos de funcionamiento del producto.
  - No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad.
  - No existen ahorros al sacrificar la calidad; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
  - La única medida del desempeño es el costo de la calidad.
  - El único estándar de desempeño es de cero defectos.

## KAORU ISHIKAWA

Es el creador del concepto de Calidad Total consideró que el término control está de más ya que un producto con calidad es el que reúne los requisitos, prefiriendo darle el adjetivo de total para indicar que los productos y servicios deben de ser perfectos (Ishikawa, 1991).

Las metas de los círculos de calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades para mejorar su potencial.

Además desarrolló una clasificación de herramientas estadísticas de la calidad, de naturaleza jerárquica en el sentido de que requiere un experto en estadística para su aplicación (James, 1997).

1. De las siete herramientas, las primeras pueden ser aprendidas y aplicadas por cada persona de la organización.
  - Diagrama de causa- efecto.
  - Análisis de Pareto.
  - Estratificación.
  - Histogramas.
  - Gráficos de control del proceso.
  - Diagramas de dispersión.
  - Hojas de recogida de datos.
2. Las siguientes pueden ser herramientas que pueden ser usadas por directores y especialistas en calidad.
3. El último grupo se puede usar solamente para resolver problemas estadísticos avanzados y deben hacerlo especialistas en calidad y consultores.

## GENICHI TAGUCHI

La principal contribución de Taguchi es la eficacia de la calidad del diseño. Sus métodos están enfocados al cálculo de los costos ocasionados por no satisfacer el valor del objeto especificado (James, 1997).

También menciona no perder el tiempo con equipo de producción para asegurar la calidad, sino diseñar el producto que sea lo suficientemente resistente (robust) para lograr una alta calidad a pesar de las fluctuaciones de producción (Bonales & Sánchez, Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate, 2003).

Desarrolló la función de pérdida, donde calcula la reducción de la utilidad como la distancia del valor desde el objetivo al producto o características de un proceso resultado (James, 1997). Para poder reevaluar estas pérdidas se utiliza una ecuación cuadrática que se ajusta a los datos de costos y desempeño del producto. Conforme el desempeño del producto se vaya alejando la ecuación va aumentando de valor y se incrementa el costo de calidad para la sociedad (González & Flores, 2012).

Sugiere que el tiempo y el esfuerzo empleados en diseñar y planificar ahorrará en el futuro más esfuerzo, tiempo y costes durante el control de calidad on-line. Sugiere que el producto acabado de diseño más eficaz resulta de tres fases:

1. Fase 1: Diseño del sistema.
2. Fase 2: Parámetro y diseño robusto.
3. Fase 3: Diseño de la tolerancia.

## SHINGEO SHINGO

Los sistemas de producción de Toyota y el justo a tiempo tienen la filosofía de cero inventarios en proceso. Las ventajas de cero inventarios son las siguientes:

- Los defectos de la producción se reducen al 0% porque al momento que se presenta uno, la producción se detiene, hasta eliminar sus causas.
- Se reducen los desperdicios y otros materiales consumibles quedan en ceros.

- El espacio de las fábricas también se ve beneficiado, ya que no hay necesidad de almacenar productos defectuosos ni materiales desviados.
- El sistema es confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo, ya que se obliga a trabajar sin errores.

## POKA YOKE

Es conocido como a prueba de errores o como cero defectos, consiste en que el momento que se detecta un defecto en el proceso de producción, este se detiene. Se investigan las causas es totalmente inspección ya que se verifica pieza por pieza que no tenga defectos. Cuenta con dos características importantes el orden y la limpieza, además existen varios niveles de prevención (González & Flores, 2012).

## JAN CARLZON

Es uno de los más importantes especialistas en calidad del área de servicios. La estrategia de la calidad de Carlzon se basa en los pasos que el cliente debe realizar para recibir el servicio, el cual se denomina el ciclo del servicio. También manifiesta la necesidad de que los empleados se sientan motivados para lograr la calidad a través de las personas. Además menciona que todos los clientes son distintos y con distintas necesidades, deben ser tratados como únicos (González & Flores, 2012).

## GARVIN

Las ocho dimensiones de la calidad son actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida. Se entiende que indican la amplitud que ha llegado a abarcar la calidad y sugieren, en este contexto que se requieren múltiples dimensiones para obtener de la calidad

hasta los significados más fundamentales. También existen las cinco bases de la calidad: trascendencia, producto, usuario, fabricación y valor (James, 1997).

## HARRY M.

La representación estadística del Seis Sigma de Harry M. permite describir de manera cuantitativa, la forma en que se está desempeñando un proceso metodología Seis Sigma. El objetivo fundamental es la implantación de una estrategia basada en la medición del mejoramiento de los procesos y la reducción de variabilidad mediante la ejecución de proyectos de mejoramiento. Esto se logra mediante el uso de los dos procedimientos que integran el Seis Sigma DMAIC (Definir, medir, analizar, mejorar) y del DMADV (Definir, medir, analizar, diseñar y verificar) (Cantú, 2006).

### 3.3.2. PRECIO

Desde el punto de vista de la economía, el precio ha sido analizado por las diferentes escuelas, pero principalmente por la clásica y la neoclásica y desde el punto de vista micro y macro. Los primeros aportes inician con Adam Smith (1723-1790) quien desarrolló el concepto de precio relativo para indicar el número de unidades que hay que dar de un bien a cambio de otro bien, en función del esfuerzo humano necesario. Desde el punto de vista de las finanzas, la rama de la administración financiera recoge la mayor parte de los planteamientos de la teoría económica y los adapta con un desarrollo algebraico simple y los mismos dos objetivos básicos: la maximización del beneficio y la maximización o aumento del ingreso (Cadena, 2011).

El precio se puede definir como el valor monetario del objeto de intercambio. El elemento central de este concepto es en delimitar la valía del contenido del bien

o del servicio por el que se paga, es decir, por el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son apreciados por el consumidor (Esteban, 1996).

Los precios cumplen diversas funciones de gran importancia dentro de la economía (Fischer & Espejo, Mercadotecnia, 2004):

1. Regular la producción. El precio es un indicador que ayuda a decir qué producir y en qué cantidad.
2. Regular el consumo. Ajusta la producción a las necesidades de consumo de la sociedad.
3. Distribuir la producción entre los diferentes miembros de la sociedad. En el sistema capitalista, esta distribución depende de los salarios, las ganancias, los intereses y las rentas obtenidas durante el proceso productivo.
4. Promover la investigación y el desarrollo del país. Las ganancias obtenidas en la economía de los precios permiten que las empresas aporten dinero para la investigación y el desarrollo.

El establecimiento del precio de un producto, se deben de tomar en cuenta cuales son los objetivos a alcanzar. Los objetivos están condicionados por factores externos e internos. Los factores externos se dividen en globales y sectoriales: los primeros tienen carácter general y afectan a cualquier organización mientras que los sectoriales son más específicos de cada unidad estratégica de negocio (Esteban, 1996).

### 3.3.3. TECNOLOGÍA

Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. En otra acepción, tecnología es el conjunto de los

instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto (Real Academia Española, 2001).

### 3.3.4. CAPACITACIÓN

#### CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2011).

La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo (Dessler, 2001).

La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo (Münch, Administración de capital humano, 2005).

La capacitación está más orientada hacia el presente, se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo (De Cenzo & Robbins, 2006).

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación son (Chiavenato, 2011):

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

## TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen diversas modalidades y formas de capacitación.

- a) De acuerdo con el objetivo puede ser:
  - Capacitación en el puesto o capacitación técnica. Se refiere a la preparación en conocimientos especializados para desempeñar el puesto
  - Desarrollo personal. Se enfoca a desarrollar aptitudes, habilidades y cualidades en el personal.
  - Escolarizada. Se refiere a la obtención de conocimientos o grados académicos.
- b) En relación con el nivel jerárquico al que va dirigida:
  - Adiestramiento. Por adiestramiento se entiende la habilidad o destreza en el trabajo preponderantemente operativo, su carácter es eminentemente práctico.
  - Entrenamiento. Es el proceso mediante el cual se capacita al empleado para desarrollar el puesto, normalmente es a nivel administrativo.
  - Capacitación y desarrollo. La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan al personal a que se preparen integralmente. Estos programas se dirigen a mandos medios.
- c) De acuerdo con el ámbito en el que se realice:

- La capacitación puede ser externa o interna. La capacitación interna es aquella que se proporciona por personal de la empresa. La capacitación externa se realiza en centros o instituciones especializados o a través de consultores o despachos de capacitación externa.
- d) De acuerdo con la metodología. Puede ser personalizada, a distancia, vía internet, vía conferencias, en simuladores, entre otras (Münch, Administración de capital humano, 2005)

### 3.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es una estructura de negocios y organizaciones interdependientes que van desde el punto de origen del producto al consumidor con el propósito de mover productos a su destino de consumo final (Lamb, Hair, & McDaniel, 2005).

Es una serie de instituciones, organizaciones e individuos que realizan las funciones necesarias para que un producto y su propiedad efectúen el trayecto que va del productor hasta el consumidor final (Galindo, 2006).

Es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. Incluye siempre al productor y al usuario final del producto, así como a todos los intermediarios que intervienen en el traslado de la propiedad (Andrade, 2000).

Es la ruta que siguen los productos hasta el consumidor final, estableciendo cantidad, calidad, condiciones de entrega, pago, servicios posventa, así como otras consideraciones que se dan en la transferencia de la propiedad de los productos (Cruz, 2008).

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales (Fischer & Espejo, Mercadotecnia, 2004).

## PARTICIPANTES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Productor: Todo aquel que elabora un producto

Intermediario: Es aquel que se especializa y desarrolla operaciones de compra-venta o presta servicios estrechamente relacionados con el proceso de intercambio, que va del trayecto del productor al consumidor final

Consumidor: Individuo, familia u organización que haga uso del satisfactor (Galindo, 2006).

## SELECCIÓN DE LOS CANALES

Carl Mc Daniel menciona que para la sección de los canales existen los siguientes pasos:

Motivación del cambio, Identificar al público objetivo, Determinar los hábitos de compra, localización de los clientes, Formular objetivos para el canal, Determinar y evaluar cursos alternos para los canales, Seleccionar a los miembros del canal, Evaluación del rendimiento (Andrade, 2000).

# CAPÍTULO 4

## TRABAJO DE CAMPO

**E**n este capítulo se detalla el procedimiento empleado para la recolección de datos, el instrumento utilizado y la forma de procesar la información, así como los resultados de la investigación acerca de la Competitividad empresarial de productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán.

## 4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe de visualizar de manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Dentro de la investigación cuantitativa se puede hacer dos divisiones: la investigación experimental y la no experimental. La investigación no experimental a su vez se subdivide en diseño transversal o transeccional y diseño longitudinal. Los diseños transeccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Los diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La presente investigación es una investigación no experimental- transeccional ya que las herramientas y el método a utilizar son cuestionarios los cuales se aplicarán en una sola ocasión.

## 4.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

Una población es cualquier grupo de elementos; los elementos son las unidades individuales que componen la población. Mientras que la población se refiere a un grupo finito, el universo se refiere a sucesos que no tienen límite, infinitos (Navarro, 2011).

Se detectaron veinticinco empresas productoras de artículos de confitería sin cacao en Morelia, Michoacán en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2017). El número reducido de empresas detectadas requirió que se levantara un censo, razón por la cual no se aplicó un procedimiento de muestreo para recabar la información.

Solamente se pudo aplicar los cuestionarios a quince empresas las cuales son las que exportan. Por lo tanto el universo de estudio son quince empresas productoras y exportadoras de artículos de confitería.

El primer contacto que se realizó con las empresas fue a través de llamadas y de correos electrónicos. Al no tener una respuesta positiva, se optó por pedir apoyo a las cámaras de comercio de la ciudad de Morelia Michoacán. A través de una carta institucional se hizo la solicitud de su apoyo para ser el enlace con las empresas y que su personal tuviera la confianza de que la información proporcionada era para uso académico y confidencial. A las cámaras a las cuales se acudió fueron CANACINTRA, COPARMEX, COMCE, CANACO y AIEMAC y se tuvo respuesta solamente con CANACINTRA Y COMCE. A través de las cámaras se agendaron citas con los empresarios o administradores para llevar a cabo la encuesta.

### 4.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Una vez planteado el diseño de la investigación y llevadas a cabo todas las labores preliminares que permiten la puesta en marcha de la misma, corresponde a pasar a las tareas que tienen por finalidad realizar la obtención y la recolección de datos. Estas tareas son: la recopilación de datos (datos primarios) o la identificación y recolección de datos ya disponibles (datos secundarios). Para esta tarea de recopilación de datos e información, existen

numerosos procedimientos. La utilización de una u otra técnica depende de la naturaleza del problema a estudiar y del equipo de investigación disponible (Ander- Egg, 1993).

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo (Murillo, 2017).

El elemento básico del cuestionario son las preguntas o ítems. Por ello, la calidad de un cuestionario recae básicamente en la clase de preguntas formuladas y en su adecuada formulación. En esencia, hay cuatro tipos de preguntas en un cuestionario (Murillo, 2017):

- Cerradas dicotómicas: dan sólo opción a dos respuestas: sí o no y, en su caso, no sé/no contesta.
- Cerradas politómicas o categorizadas: presentan como respuestas una serie de alternativas entre las que el encuestado debe elegir una alternativa o, en su caso, varias.
- Numéricas: donde se solicita que la respuesta se exprese en forma de número.
- Abiertas: sólo contienen la pregunta, dejando completa libertad al sujeto en la respuesta.

Para efectos de la investigación el instrumento de medición que se eligió es el cuestionario que fue aplicado a diecinueve empresas de artículos de confitería sin cacao de Morelia (Anexo 2), siendo quince empresas las cuales exportan. El cual está compuesto por la presentación, treinta y ocho preguntas de las variables elegidas en el marco teórico y ocho preguntas abiertas.

Previamente, se realizó una prueba piloto (Anexo 1) con el fin de depurar y seleccionar los ítems que integraron la versión final del instrumento de medición. Las pruebas preliminares a la aplicación del cuestionario definitivo se realizaron con la finalidad de que las preguntas y las alternativas de respuesta fueran entendidas por las personas entrevistadas y de acuerdo a su capacidad de comprensión para facilitar la obtención de información. En esta prueba se analizó si las instrucciones se comprenden y si las preguntas y las opciones de respuesta funcionan adecuadamente. Como resultado de las pruebas preliminares. Como resultado de la prueba preliminar se procedió a modificar el cuestionario hasta lograr la versión definitiva que se utilizó para recopilar la información de campo.

La forma utilizada para recabar la información implicó visitar a las empresas reiteradas veces en sus instalaciones. En concreto se obtuvo lo siguiente: El 76% de las empresas contestaron la encuesta, mientras que el 24% de las empresas no quisieron proporcionar la información. Después de varias visitas a las empresas y por distintos medios la insistencia no rindió frutos.

Respecto al cuestionario los ítems que corresponden a cada variable no están de forma continua si no que están de forma aleatoria con la finalidad de que la persona entrevistada conteste de la manera más verídica posible.

Cuadro 4.1. Distribución de las preguntas del cuestionario por variable

| <b>Variables</b>               | <b>Preguntas</b>              |
|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>Calidad</b>                 | 1, 10, 15, 21, 26, 30, 34, 35 |
| <b>Precio</b>                  | 2, 6, 11, 16, 22, 27, 36      |
| <b>Tecnología</b>              | 3, 7, 12, 17, 23, 28, 32      |
| <b>Capacitación</b>            | 4, 8, 13, 18, 19, 24          |
| <b>Canales de distribución</b> | 5, 9, 14, 20, 25, 29, 31, 33  |
| <b>Competitividad</b>          | 37 y 38                       |
| <b>Preguntas Generales</b>     | 1-8                           |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de investigación.

#### 4.3.1. CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE ACTITUD

"Una actitud es un estado mental y neurofisiológico de disponibilidad, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia directiva sobre las reacciones del individuo hacia todos los objetos o todas las situaciones que se relacionan con ella". (ALLPORT. G. 1935).

Las escalas de actitud son un instrumento de medición que nos permite acercarnos a la variabilidad afectiva de las personas respecto a cualquier objeto psicológico. El principio de su funcionamiento es relativamente simple: Un conjunto de respuestas es utilizado como indicador de una variable subyacente

(interviniente): la actitud. Para ello, es necesario asegurarse de que las propiedades del indicador utilizado corresponden a las propiedades que podemos suponer o postular, que pertenecen a la variable (Elejabarrieta & Iñiguez, 1984).

Las escalas de actitud son instrumentos utilizados en las Ciencias Sociales para medir características muy diversas de los fenómenos sociales en la forma más objetiva posible. La base de este procedimiento consiste en pedir al sujeto que señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere. Frente a los tests, las escalas de actitudes presentan dos polos extremos y no existe una respuesta válida (Murillo, 2017).

#### Tipos de escalas

Existen múltiples métodos para el análisis de las actitudes, al igual que existen diversas formas de concebirlas.

1. Nominales. Consisten en la clasificación de algún objeto en dos o más categorías (por ejemplo. Si / No). En este tipo de escala el orden de las categorías carece de importancia. Pues, lo único que nos proporcionan es la equivalencia de los individuos en relación a los objetos.
2. Ordinales. Esta escala se basa en el orden de los objetos. aunque no nos aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, nos permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo.
3. De intervalo. Con esta escala sabemos las distancias, pero no el principio métrico sobre el que se han construido los intervalos. En otras palabras, podríamos suponer que los cuatro intervalos son iguales
4. De proporción. Con estas escalas logramos construir intervalos iguales, y además situar un punto cero de la escala.

## ESCALA LIKERT

Este método fue desarrollado por Rensis Likerten 1932. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La escala de Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califican al objeto de actitud. No obstante, en la actualidad algunos investigadores han optado por emplear preguntas en lugar de afirmaciones. Los principios para la construcción de los ítems conservan las estrategias heredadas del método de Thurstone. Estas se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Las puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones, cuyas puntuaciones se correlacionan significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición (Sulbarán, 2017).

Para la investigación se utilizó una escala tipo Likert. En la mayoría de las preguntas se utilizó la siguiente escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas.

En una escala tipo Likert, el puntaje máximo es igual al número de ítems multiplicado por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta y el puntaje mínimo es igual al número de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta. Entonces, para el análisis global y detallado de la investigación se requieren de tres escalas que se construyen con el mismo fundamento:

### ESCALA GENERAL PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CONFITERO DE MORELIA, MICHOACÁN.

En esta escala, el número de categorías de respuesta es de cinco para cada una de las 38 preguntas que forman el cuestionario, siendo el 5 el valor máximo y 1 el valor mínimo para cada ítem, entonces el puntaje total máximo es de 190 (38\*5) y el puntaje total mínimo es de 38 (38\*1). Se tiene entonces que la escala está comprendida entre los valores 190 y 38, quedando:

Cuadro 4.2 Competitividad del sector confitero de Morelia, Michoacán.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 190                     | 159.6               | 129.2                | 98.8                | 68.4                    |
|                         |                     |                      |                     | 38                      |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

### ESCALA PARA MEDIR CADA UNA DE LAS VARIABLES

Los puntajes máximos y mínimos de cada variable dependen del número de ítems manejados en cada uno de ellos. Por ejemplo, de la variable calidad son ocho preguntas. Como hay cinco opciones, el valor más alto son cuarenta y el menor ocho, quedando:

Cuadro 4.3 Variable calidad.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |   |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|---|
| 40                      | 33                  | 26                   | 19                  | 12                      | 5 |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Para las demás variables consideradas en la investigación, se formula su escala respectiva.

#### 4.4. ALFA DE CRONBACH

Para conocer la fiabilidad del instrumento de medición se calculó el alfa de cronbach obteniendo un valor de 0.884. Entre más se acerque el valor a 1 mayor será la consistencia interna de los ítems analizados, por lo tanto el instrumento como cada una de las preguntas son confiables para realizar interpretaciones de la investigación.

# CAPÍTULO 5

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

**E**n este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos, después de haber aplicado los cuestionarios. Además se exponen las conclusiones finales y recomendaciones para los productores las cuales les ayuden a incrementar su competitividad nacional e internacional.

## 5.1 RESULTADOS DE ENCUESTA

Por cuestiones de confidencialidad y por petición de los empresarios los nombres de las empresas no se publicarán. Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta son los siguientes:

Cuadro 5.1 Matriz de datos de resultados de las encuestas

| VARIABLE                | P  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 | E15 |
|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| CALIDAD                 | 1  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 5   |
|                         | 10 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 1  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
|                         | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   |
|                         | 21 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
|                         | 26 | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   |
|                         | 30 | 5  | 5  | 1  | 5  | 1  | 4  | 1  | 1  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
|                         | 34 | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 35 | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 5  | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| PRECIO                  | 2  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   |
|                         | 6  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
|                         | 11 | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
|                         | 16 | 5  | 2  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 22 | 5  | 4  | 3  | 4  | 1  | 5  | 1  | 1  | 4  | 3   | 3   | 5   | 4   | 3   | 5   |
|                         | 27 | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 4  | 5  | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   |
|                         | 36 | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 5  | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| TECNOLOGIA              | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 1  | 2  | 4  | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   |
|                         | 7  | 2  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3   | 5   | 4   | 3   | 3   | 5   |
|                         | 12 | 3  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 1  | 1  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
|                         | 17 | 3  | 3  | 1  | 5  | 5  | 2  | 1  | 1  | 3  | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   |
|                         | 23 | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1  | 5  | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
|                         | 28 | 5  | 1  | 5  | 5  | 3  | 5  | 1  | 1  | 5  | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   |
|                         | 32 | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| CAPACITACIÓN            | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 8  | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 1  | 4  | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 5   |
|                         | 13 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 18 | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 1  | 5  | 4  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 19 | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   |
|                         | 24 | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4   | 3   | 5   | 3   | 5   | 4   |
|                         | 9  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 1  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   |
|                         | 14 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 20 | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   |
|                         | 25 | 5  | 5  | 3  | 4  | 1  | 3  | 1  | 5  | 3  | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   |
|                         | 29 | 5  | 1  | 1  | 5  | 2  | 4  | 1  | 5  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |
|                         | 31 | 5  | 3  | 1  | 3  | 1  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   |
|                         | 33 | 5  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1  | 3  | 5  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   |
| COMPETITIVIDAD          | 37 | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   |
|                         | 38 | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   |

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de trabajo de campo

## 5.2 ANALISIS DE RESULTADOS

La información resultante de la investigación realizada en campo mediante la aplicación del cuestionario de 38 preguntas con escala tipo Likert, dos de las cuales correspondieron a la competitividad y las demás de las variables. A continuación se presenta la relación de los puntos alcanzados con el puntaje máximo:

Cuadro 5.2. Porcentaje alcanzado por variable

| VARIABLE                       | NÚMERO DE PREGUNTAS | PUNTOS ALCANZADOS | PUNTAJE MAXIMO | PORCENTAJE ALCANZADO |
|--------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| <b>CALIDAD</b>                 | 8                   | 526               | 600            | 87.67                |
| <b>PRECIO</b>                  | 7                   | 389               | 525            | 74.10                |
| <b>TECNOLOGIA</b>              | 7                   | 373               | 525            | 71.05                |
| <b>CAPACITACIÓN</b>            | 6                   | 384               | 450            | 85.33                |
| <b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> | 8                   | 464               | 600            | 77.33                |
| <b>COMPETITIVIDAD</b>          | 2                   | 122               | 150            | 81.33                |
| <b>TOTAL</b>                   | 38                  | 2258              | 2700           | 79.11                |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta.

En el Cuadro 5.2 se puede apreciar la cantidad de puntos alcanzados respecto a un total y el porcentaje que le corresponde. Por ejemplo para la variable Calidad se plantearon 8 preguntas, con un máximo valor de 5 y siendo 15 empresas encuestadas se tiene un puntaje máximo de 600, por lo que la variable calidad alcanzo un 87.67%. Siendo la variable con el porcentaje más alto, seguido por las variables de capacitación, competitividad, canales de distribución, precio y por último tecnología.

En el conjunto de las empresas que respondieron a la encuesta acumularon 2258 puntos de 2700, obteniendo un 83.63% del total (Véase cuadro 5.2).

Se obtuvo el promedio del puntaje (2258/15 empresas) el cual fue de 150.53. Comparándolo con la escala para analizar la competitividad del sector confitero se puede colocar entre los rangos de 159.6 y 129.2 por lo que se ubica con una alta competitividad.

Cuadro 5.3 Competitividad del sector confitero de Morelia, Michoacán.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 190                     | 159.6               | 129.2                | 98.8                | 68.4                    |

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta

**150.53**

Por otra parte el 53.33% de las empresas están arriba de los 131 puntos alcanzados por lo que significa que un poco más de la mitad de las empresas encuestadas tienen una competitividad alta. Además de que el 33.33% de las empresas tienen una competitividad alta y solo el 13.33% una competitividad media.

A continuación se analizarán cada una de las variables con la escala que le corresponde, dependiendo del número de ítems de cada una.

En lo que respecta de la variable calidad su escala es la siguiente:

Cuadro 5.4 Variable calidad.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 40                      | 33                  | 26                   | 19                  | 12                      |
|                         |                     |                      |                     | 5                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

35.06

De los 526 puntos alcanzados en la variable calidad el promedio que se obtuvo fue de 35.06, por lo que se ubica en una muy alta competitividad. Lo anterior significa que en lo general las empresas cuentan con una buena calidad. La moda fue de 5 a lo que se refiere a una muy alta competitividad. Se puede concluir que es necesario que se cuente con una gran calidad para alcanzar una alta competitividad.

Referente a la variable precio su escala es:

Cuadro 5.5 Variable precio.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 35                      | 29                  | 23                   | 17                  | 11                      |
|                         |                     |                      |                     | 5                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

25.93

Para analizar esta variable se plantearon siete ítems, con los que se recolecto la información. Cada pregunta tiene un valor máximo de 5 y un mínimo de 1, la escala es del valor más bajo de 5 y el máximo de 35. El promedio de los puntos es de 25.93 colocándolo en una alta competitividad.

Para la variable tecnología su escala es la siguiente:

Cuadro 5.6 Variable tecnología.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 35                      | 29                  | 23                   | 17                  | 11                      |
|                         |                     |                      |                     | 5                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

**24.86**

En esta investigación se formularon 7 ítems con un valor máximo de 5 y uno menor de 1, por lo que la escala tiene como intervalo 5 y 35 puntos. En este caso también se calculo el promedio el cual es de 24.86, al ubicarlos en la escala indican que la industria confitera tiene una alta competitividad en relación con la tecnología. La moda fue de 5 puntos por lo que corrobora su alta competitividad. El 29.52% de las empresas se ubican en una muy alta competitividad y el 28.57% en una media competitividad. Cabe mencionar que en las entrevistas a las empresas la mayoría de ellas utilizan equipo de alta tecnología, sin embargo en algunas de ellas algunos de los procedimientos siguen siendo artesanales.

Asimismo la escala para la variable capacitación es la siguiente:

Cuadro 5.7 Variable capacitación.

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 30                      | 25.2                | 20.4                 | 15.6                | 10.8                    |
|                         |                     |                      |                     | 6                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

**25.6**

La información recabada para la variable de capacitación se obtuvo el promedio el cual fue de 25.6, por lo que se coloca a la industria confitera de Morelia, Michoacán en la escala para esta variable como una industria con una muy alta competitividad, que implica una inversión a programas de capacitación para su personal. La moda fue de 5 puntos, obteniendo una muy alta competitividad.

Cuadro 5.8 Variable canales de distribución

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 40                      | 33                  | 26                   | 19                  | 12                      |
|                         |                     |                      |                     | 5                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

**30.93**

Para esta variable, la escala toma en cuenta que se realizaron 8 preguntas con un valor mínimo de 1 y un máximo de 5, por lo que el intervalo tiene como límites 5 y 40 puntos. Los resultados del procesamiento de los datos respectivos indican

una media de 30.93 puntos que comparándolos con la escala muestran que en su conjunto las empresas exportadoras de dulces de Morelia tienen una alta competitividad. El 38.3% de las empresas se encuentra en una muy alta competitividad, el 31.6% alta competitividad, 18.33% media competitividad y el resto con baja competitividad.

### 5.3 COMPETITIVIDAD DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS

Con la información que se cuenta, también se identificará la competitividad de cada una de las empresas utilizando los resultados de la encuesta. Se utilizará la siguiente escala para hacer las comparaciones:

Cuadro 5.9 Empresas

| Muy alta competitividad | Alta competitividad | Media competitividad | Baja competitividad | Muy baja competitividad |
|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| 5                       | 4.2                 | 3.4                  | 2.6                 | 1.8                     |
|                         |                     |                      |                     | 1                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

En el cuadro 5.10 están dos promedios el primero es la media de los puntos de todos los ítems que corresponden al total de las variables, mientras que el segundo es de la opinión de los entrevistados respecto a la calificación de la competitividad.

Cuadro 5.10 Competitividad de las empresas exportadoras  
de artículos de confitería

| EMPRESA | PROMEDIO<br>1 | CALIFICACION<br>COMPETITIVIDAD<br>1 | PROMEDIO<br>2 | CALIFICACION<br>COMPETITIVIDAD<br>2 |
|---------|---------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| E1      | 4.56          | Muy alta                            | 5             | Muy alta                            |
| E2      | 3.69          | Alta                                | 3.5           | Alta                                |
| E3      | 3.56          | Alta                                | 4             | Alta                                |
| E4      | 4.67          | Muy alta                            | 5             | Muy alta                            |
| E5      | 4.08          | Alta                                | 5             | Muy alta                            |
| E6      | 4.36          | Muy alta                            | 4             | Alta                                |
| E7      | 3.17          | Media                               | 2.5           | Muy baja                            |
| E8      | 3.64          | Alta                                | 3             | Media                               |
| E9      | 4.47          | Muy alta                            | 4.5           | Muy alta                            |
| E10     | 4.31          | Muy alta                            | 3.5           | Alta                                |
| E11     | 4.33          | Muy alta                            | 4             | Alta                                |
| E12     | 4.89          | Muy alta                            | 5             | Muy alta                            |
| E13     | 3.97          | Alta                                | 3.5           | Alta                                |
| E14     | 4.08          | Alta                                | 3.5           | Alta                                |
| E15     | 4.94          | Muy alta                            | 5             | Muy alta                            |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

Se puede observar que la calificación que dieron las personas entrevistadas cuando se les pregunto de manera resumida la situación de su empresa en cuestión de competitividad difieren con el resultado de la media de los resultados por empresa de todas las variables.

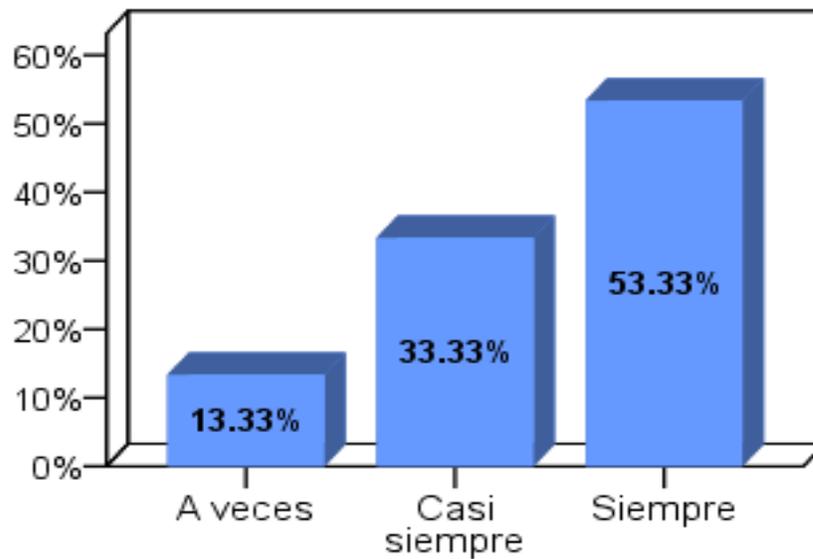
De igual forma se puede notar que en el cuadro anterior que predominan las empresas con alta y muy alta competitividad. Estos resultados refuerzan las deducciones de cada una de las variables.

## 5.4 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ITEM

A continuación se desarrollará el análisis de la distribución de frecuencias de cada una de las variables y de los ítems que le corresponden.

### VARIABLE CALIDAD

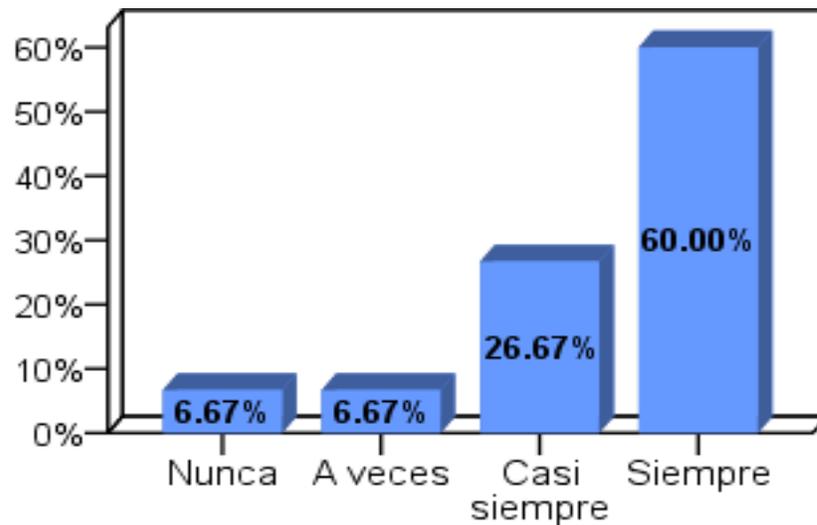
Gráfica 5.1. ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 53.3% de las empresas encuestadas siempre planifican para mejorar la calidad de sus productos, por lo que las empresas concentran sus esfuerzos para conseguir una mayor calidad.

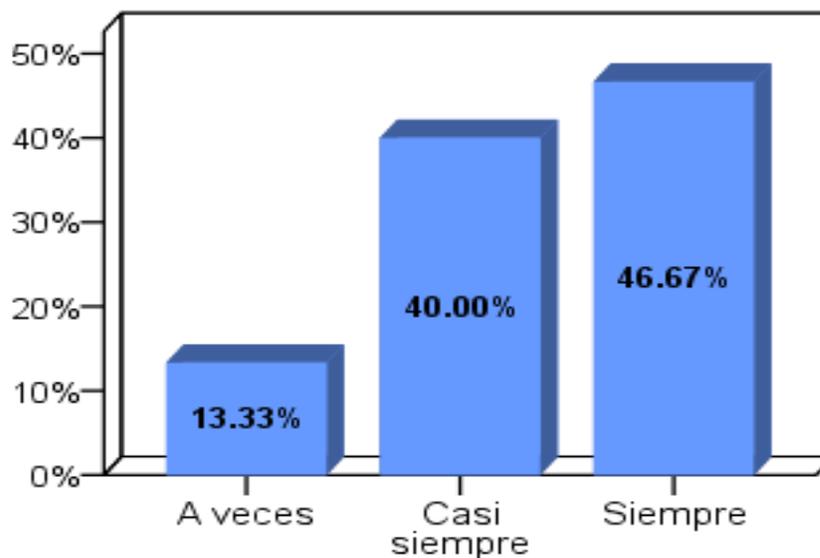
Gráfica 5.2 ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

En su mayoría las empresas tienen por escrito y publicadas sus normas de calidad, lo que permite a los empleados tener un recordatorio de lo que está permitido y lo que no.

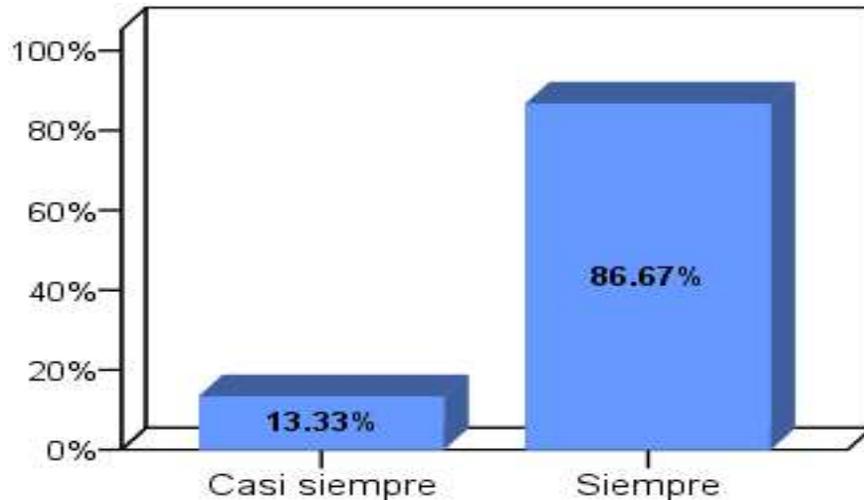
Gráfica 5.3 ¿El proceso productivo está documentado?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

La mayoría de las empresas tienen por escrito el proceso productivo permitiendo una capacitación más veraz para las personas de nuevo ingreso.

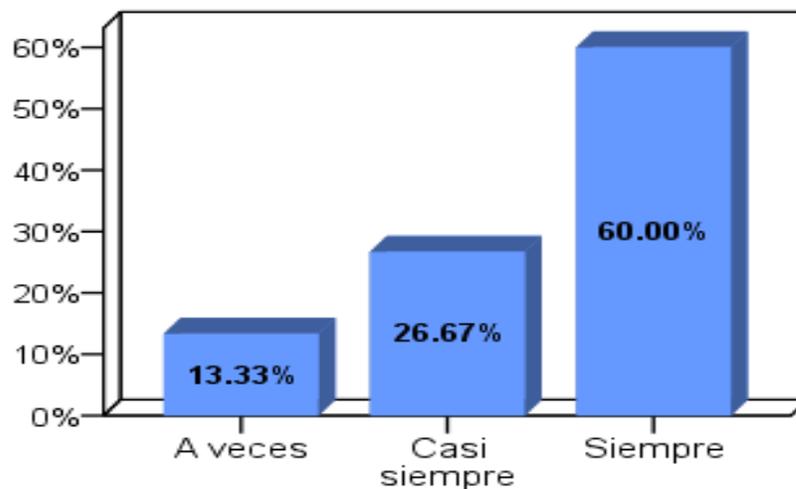
Gráfica 5.4 ¿La producción se planea y programa?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Un porcentaje muy alto de las empresas son más productivos ya que hacen una programación y planeación de la producción.

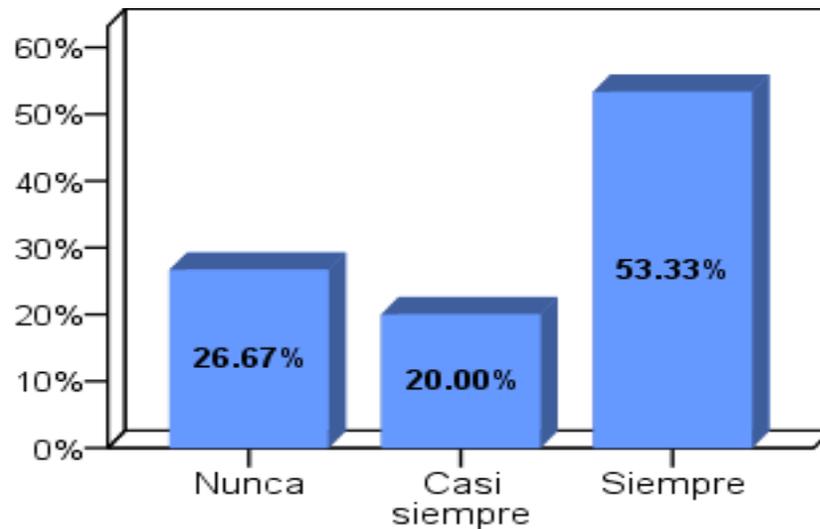
Gráfica 5.5 ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Por cuestiones de tiempo, entre otros factores las empresas no analizan la percepción del cliente, pero en su mayoría las empresas siempre la analizan.

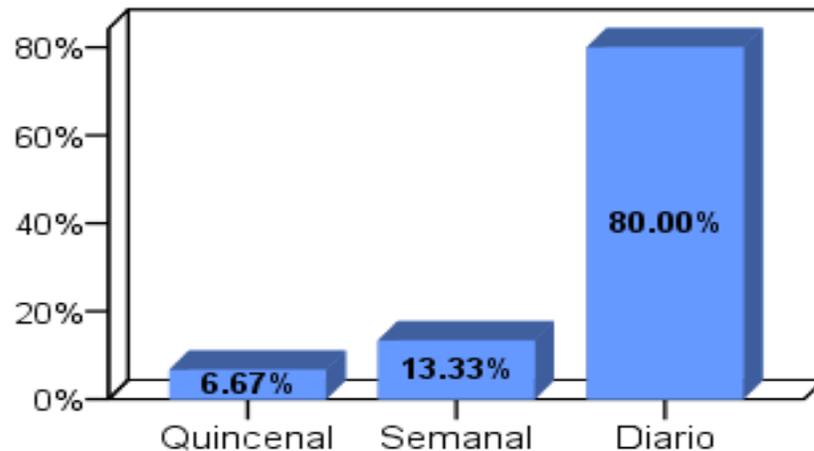
Gráfica 5.6 ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

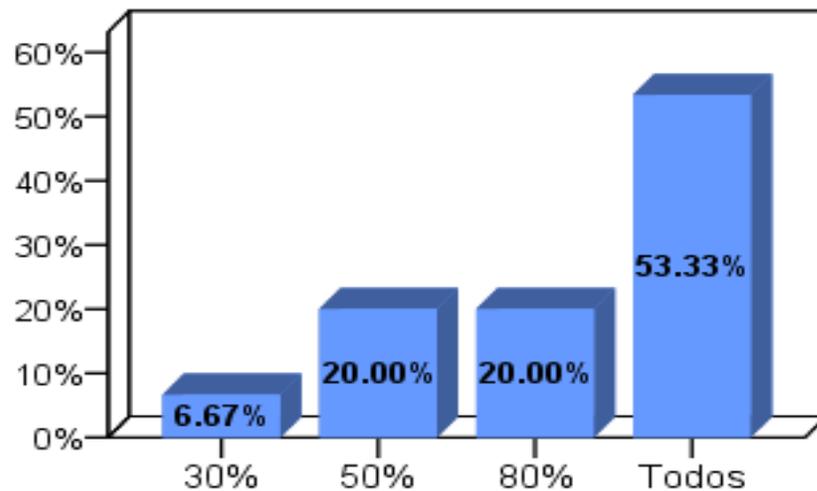
La mitad de las empresas cuentan con certificaciones de normas internacionales de calidad las cuales son requisitos para poder exportar.

Gráfica 5.7 ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima?



El 80% de las empresas realizan diario inspección de la materia prima, ya que consideran que para vender un producto de calidad la materia prima debe de cumplir con ciertos lineamientos.

Gráfica 5.8 ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?

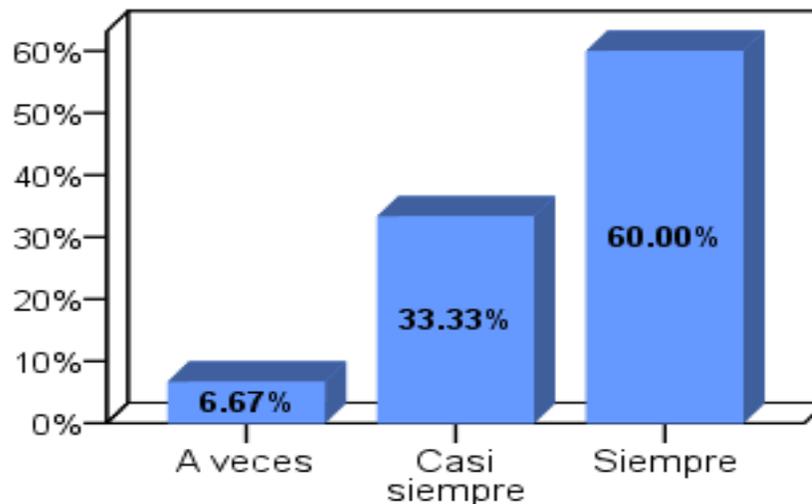


Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

En algunas de las empresas se conoce solo el proceso productivo del área donde laboran los empleados y no de toda la empresa.

#### VARIABLE PRECIO

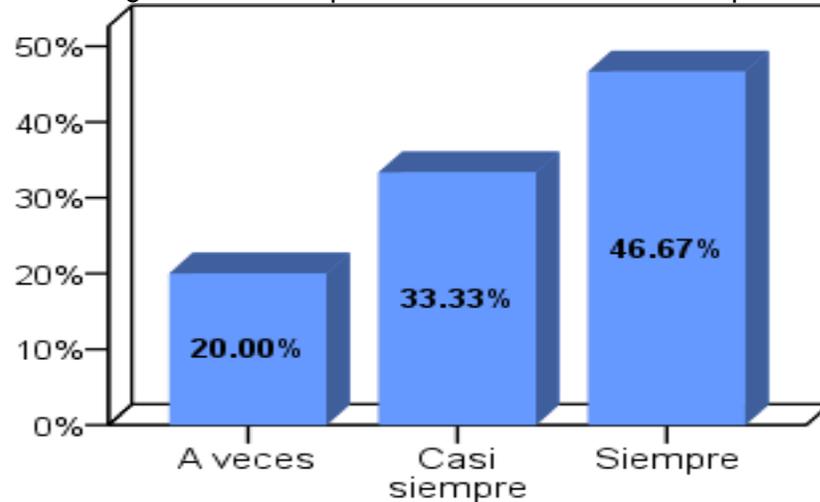
Gráfica 5.9 ¿Los precios de los productos son competitivos?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 60% de las empresas consideran que sus precios son competitivos.

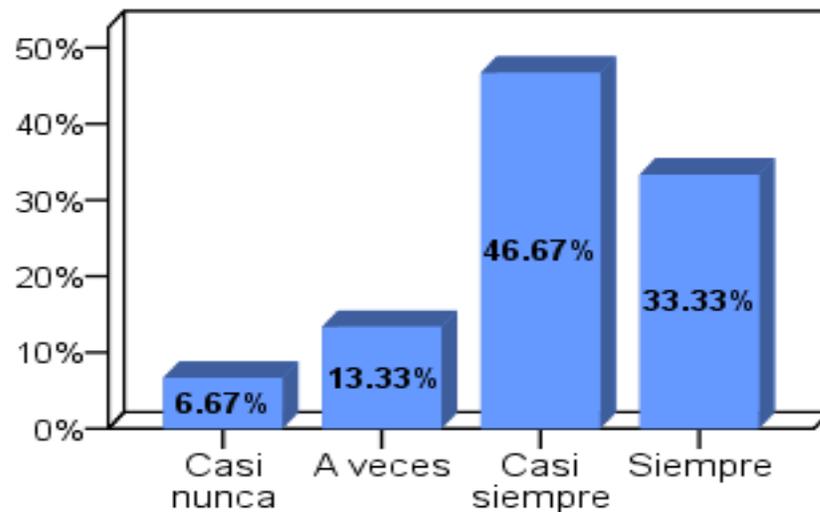
Gráfica 5.10 ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 20% de las empresas a veces planean sus costos de producción, mientras que el 46.67% lo hacen siempre.

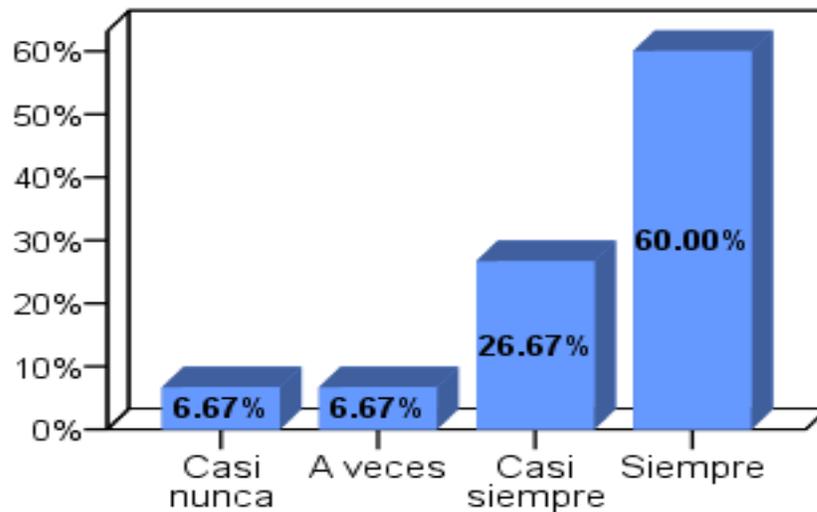
Gráfica 5.11 ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Casi siempre el 46.67% de las empresas hacen un análisis de los costos de sus competidores para conocer en cuales tienen que hacer reducciones.

Gráfica 5.12 ¿Se ha realizado un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

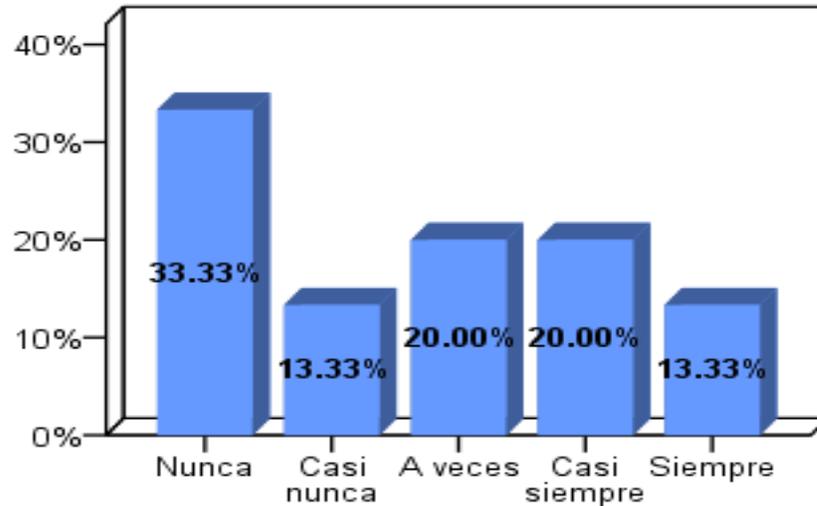
Más de la mayoría de las empresas investigan cuales son los precios de la competencia para así establecer los suyos, mientras que algunas casi nunca lo realizan.

Gráfica 5.13 ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?



El 20% de las empresas no saben cómo integrar el precio de exportación ya que han contratado empresas que lo calculan y hacen todo el procedimiento de exportación.

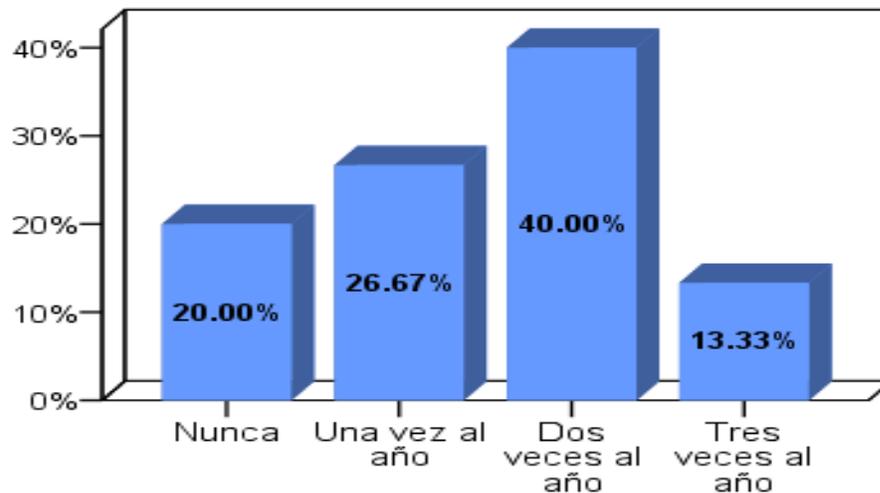
Gráfica 5.14 ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Un porcentaje relevante de 33.33% no ha hecho un análisis de precios internacionales de productos sustitutos, por lo que podría ser una razón por la cual los dulces no están altamente posicionados.

Gráfica 5.15 ¿Con qué frecuencia se cambia el precio de exportación?

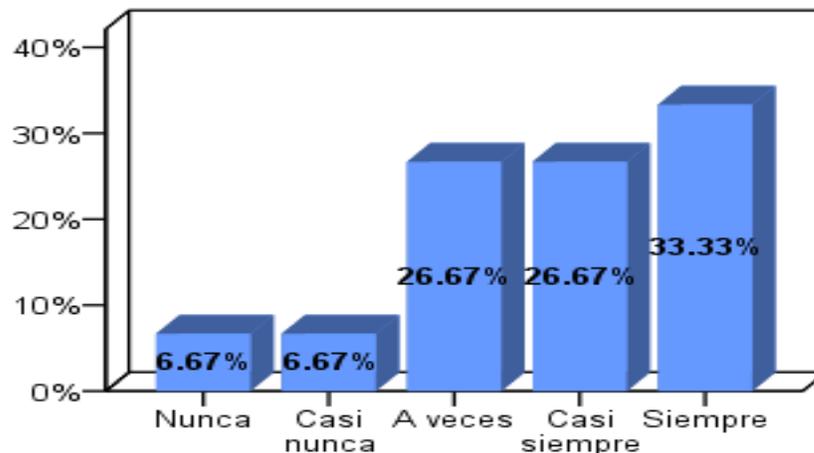


Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Hubo varias respuestas con la pregunta de cambio de precio de exportación la mayoría lo hace dos veces al año u otras lo hacen conforme cambian los costos de producción.

#### VARIABLE TECNOLOGIA

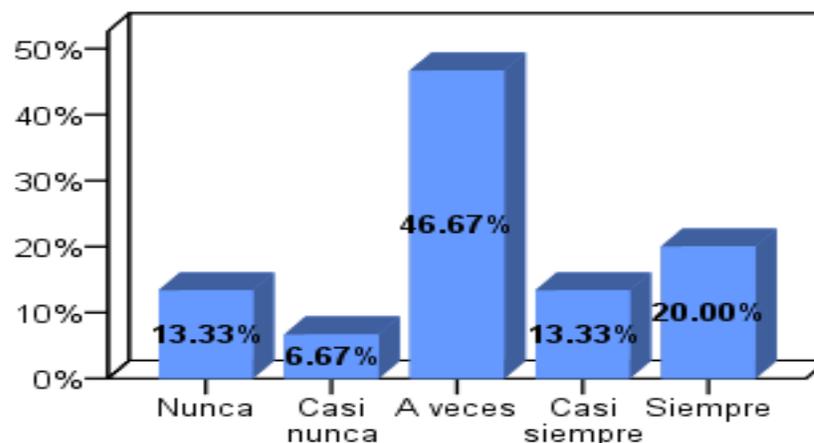
Gráfica 5.16 ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Algunas de las empresas su proceso productivo es en parte artesanal por lo que no invierten frecuentemente en maquinaria y equipo.

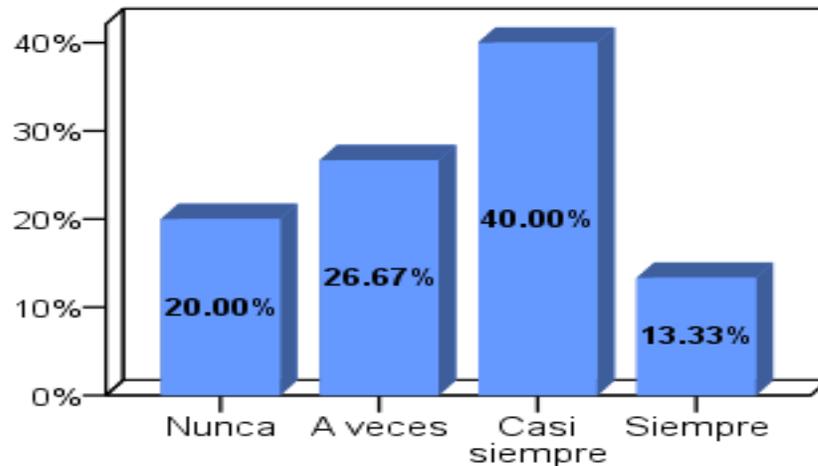
Gráfica 5.17 ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo tecnológico?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Las empresas a veces en un 46.67 invierten en investigación y desarrollo tecnológico ya que algunas consideran que el producto no debe de perder en su fabricación lo artesanal del procedimiento.

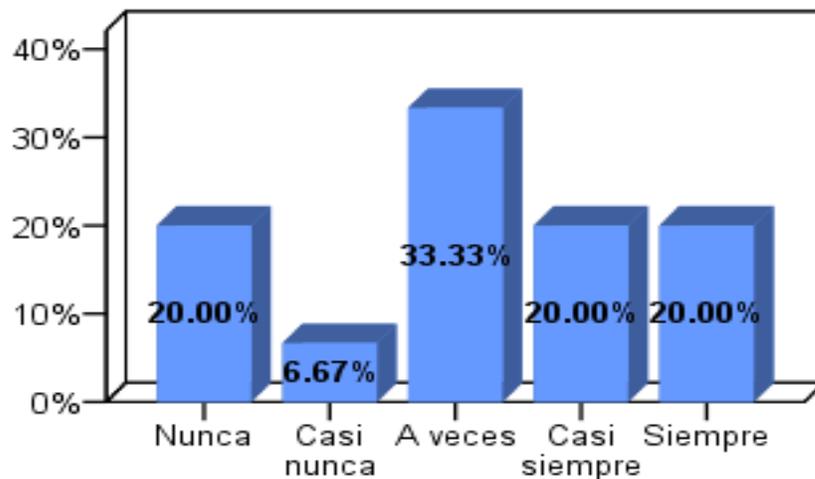
Gráfica 5.18 ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Pocas son las empresas que reciben asesoría para el desarrollo de tecnología, la mayoría de las veces lo hacen conforme la experiencia o investigando la maquinaria que se adecua a sus necesidades.

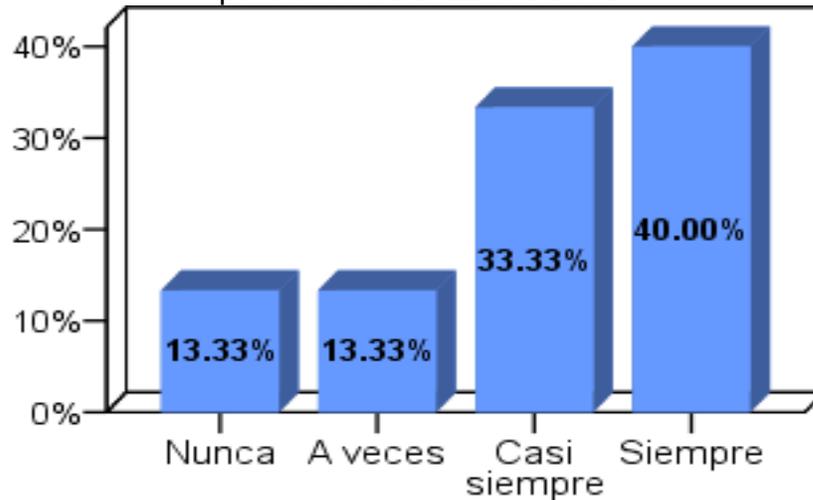
Gráfica 5.19 ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Las empresas que llegan a tener asesoría por parte de instituciones académicas es a través de los estudiantes que realizan sus prácticas en las empresas.

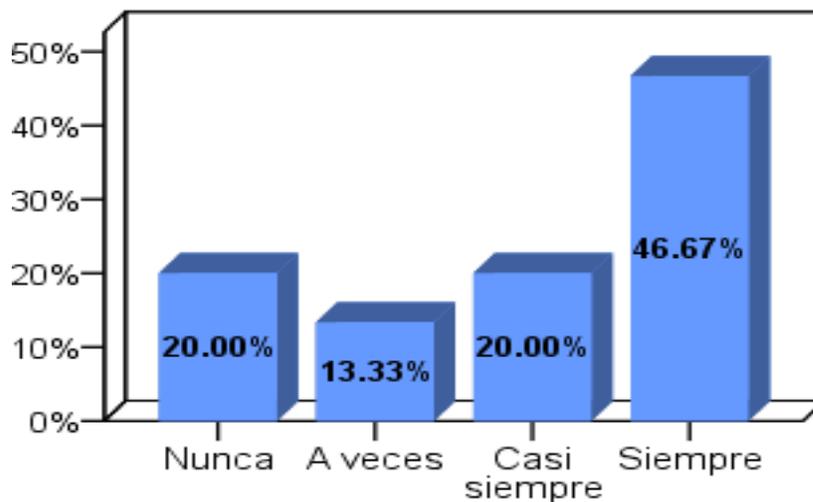
Gráfica 5.20 ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

En cuanto a las modificaciones y creación de nuevos productos la mayoría de las empresas siempre utilizan la innovación tecnológica, para desarrollar nuevos sabores o consistencias de los productos como un ejemplo.

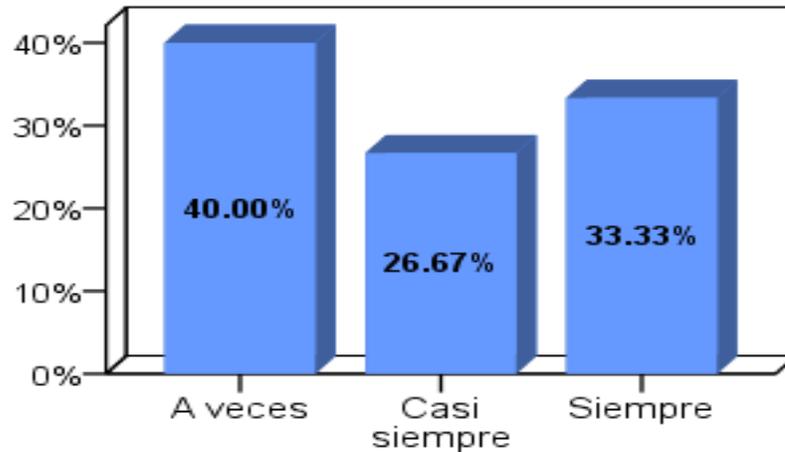
Gráfica 5.21 ¿La empresa utiliza maquinaria y equipo de alta tecnología?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Algunas de las empresas no utilizan del todo equipo y maquinaria de alta tecnología ya que su capital no se lo permite, pero tienen planeado en un futuro comprarlo.

Gráfica 5.22 ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?

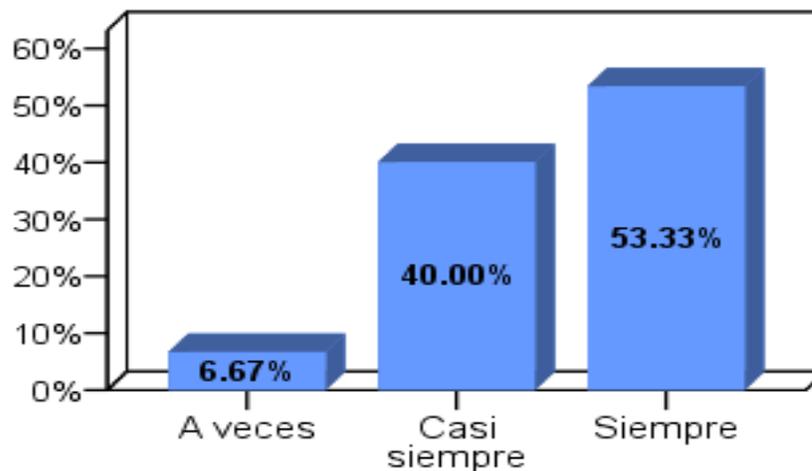


Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Las empresas saben que tecnología es utilizada por la competencia, ya que lo consideran una estrategia para su propio proceso productivo.

#### VARIABLE DE CAPACITACIÓN

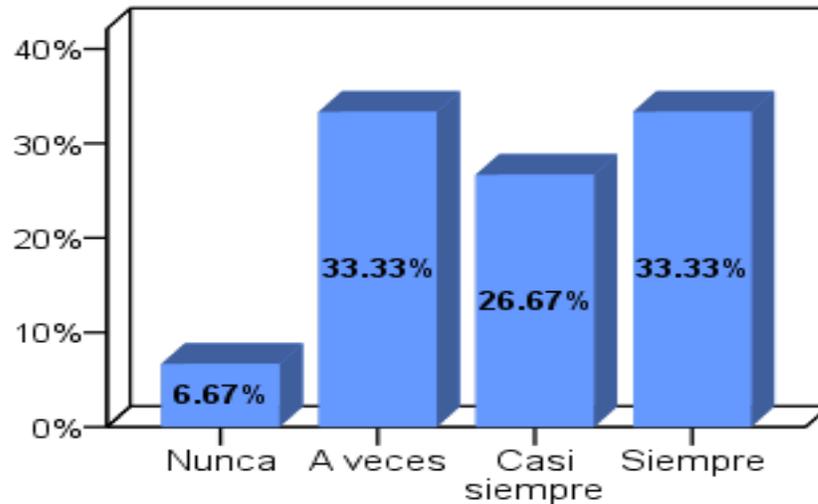
Gráfica 5.23 ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

La mayoría de las empresas capacitan a sus empleados cuando ingresan a la empresa, algunas lo hacen en ocasiones ya que algunas no lo consideran indispensable.

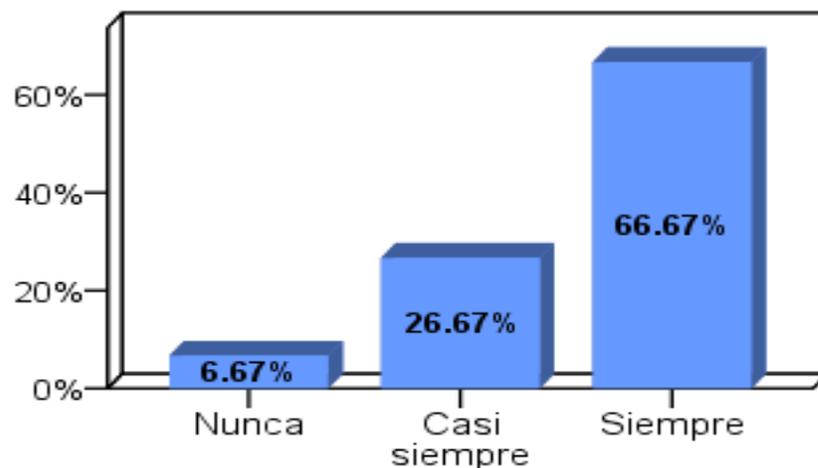
Gráfica 5.24 ¿Adicionalmente de la capacitación de inducción, la empresa cuenta con un programa de capacitación?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

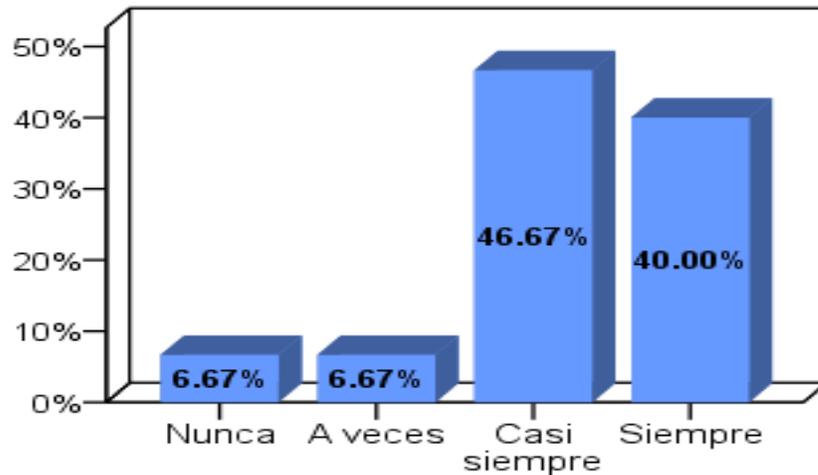
El 6.67% de las empresas nunca cuentan con programa de capacitación porque consideran que la capacitación representa un gasto.

Gráfica 5.25 ¿El personal que labora en la empresa es capacitado al menos una vez al año?



El 66.67% de las empresas siempre capacitan al menos una vez al año, capacitaciones que se consideran son necesarias para los empleados.

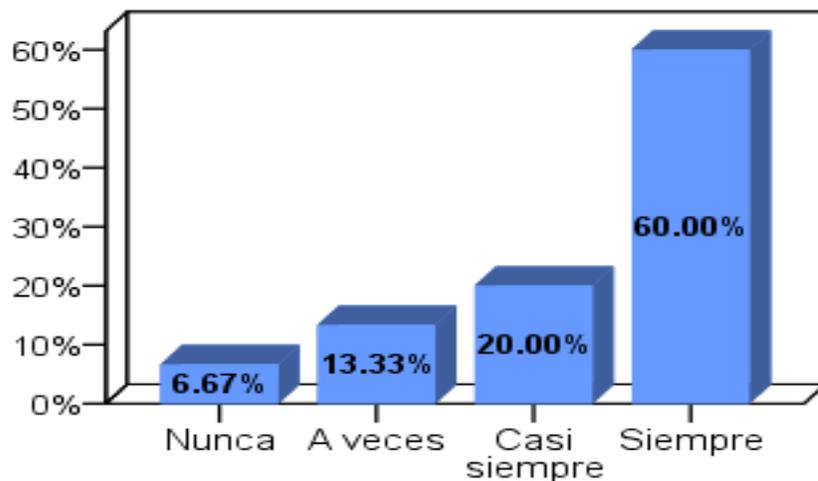
Gráfica 5.26 ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 40% de las empresas la capacitación que implementan es orientada al desarrollo de habilidades, de las cuales realizan capacitaciones para las diversas áreas que conforman las empresas.

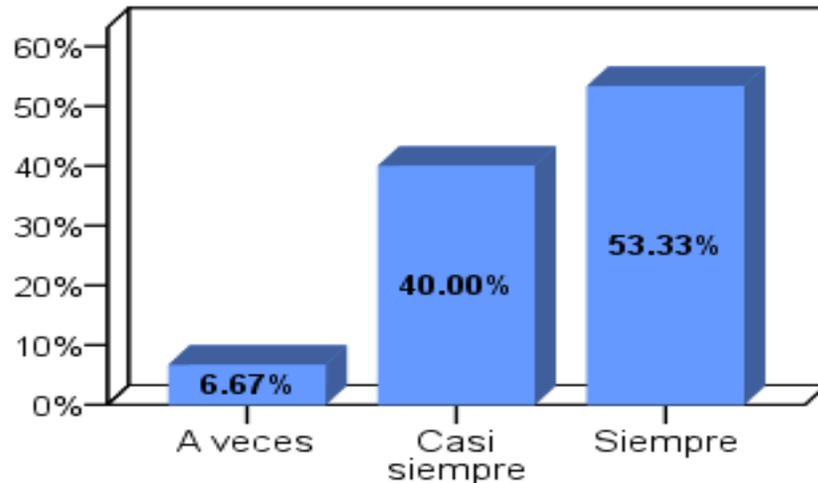
Gráfica 5.27 ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 60% de las empresas analizan primero cuales son las necesidades de la empresa antes de llevar a cabo una capacitación, el 13.33% a veces y el 20% casi siempre.

Gráfica 5.28 ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?

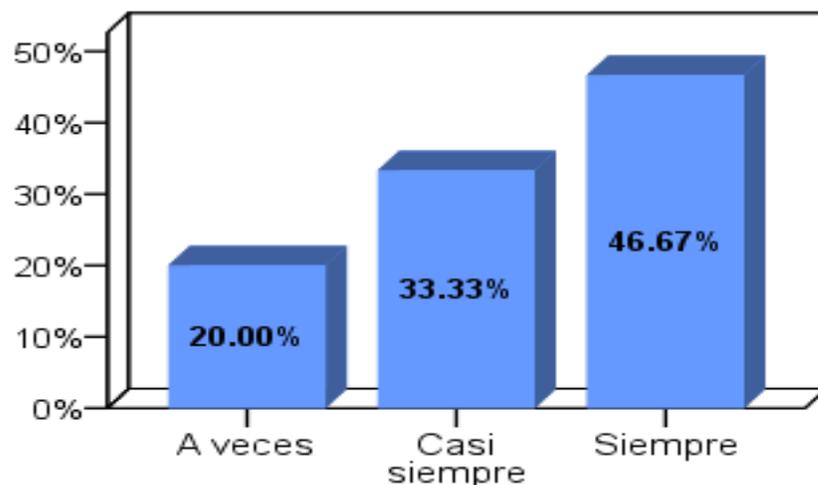


Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Al finalizar la capacitación el 53.33% de las empresas la evalúan para saber que tan efectiva fue.

#### VARIABLE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

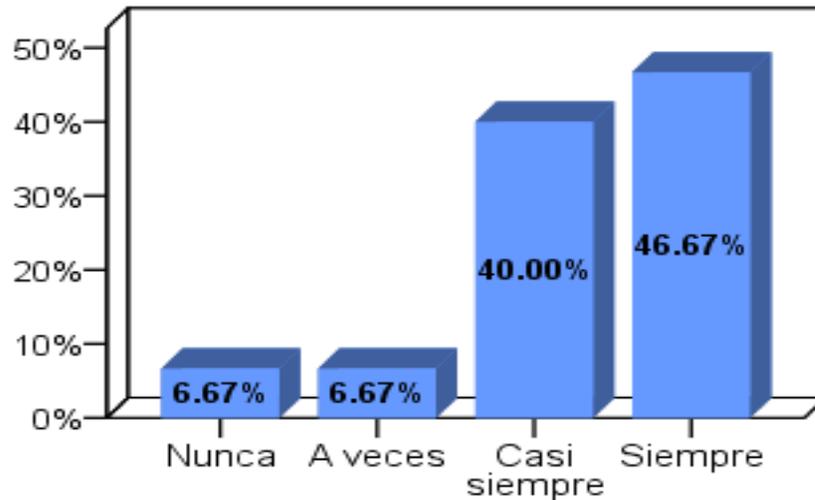
Gráfica 5.29 ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Algunas de las empresas (46.67%) consideran estar en un lugar estratégico mientras que el 20% a veces.

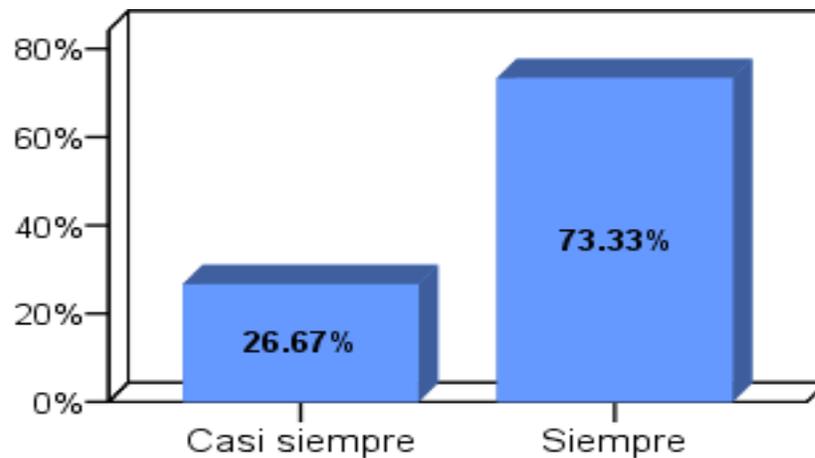
Gráfica 5.30 ¿Se tiene una planeación del adecuado canal de distribución a utilizar?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 6.67% de las empresas no planean cual canal de distribución utilizaran, porque no lo consideran necesario.

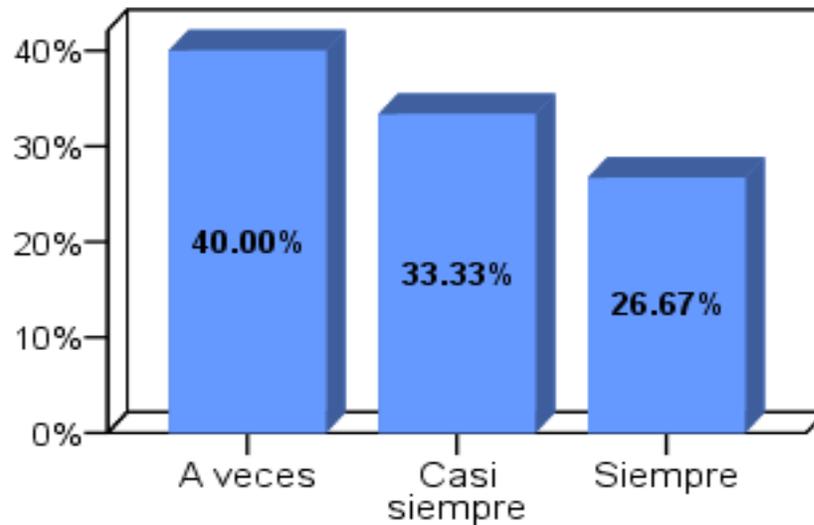
Gráfica 5.31 ¿El canal de distribución se ajusta a los tiempos de entrega establecidos?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

A pesar de que no todas las empresas planean su canal de distribución siempre o casi siempre se ajustan a los tiempos de entrega que tienen establecidos con sus clientes.

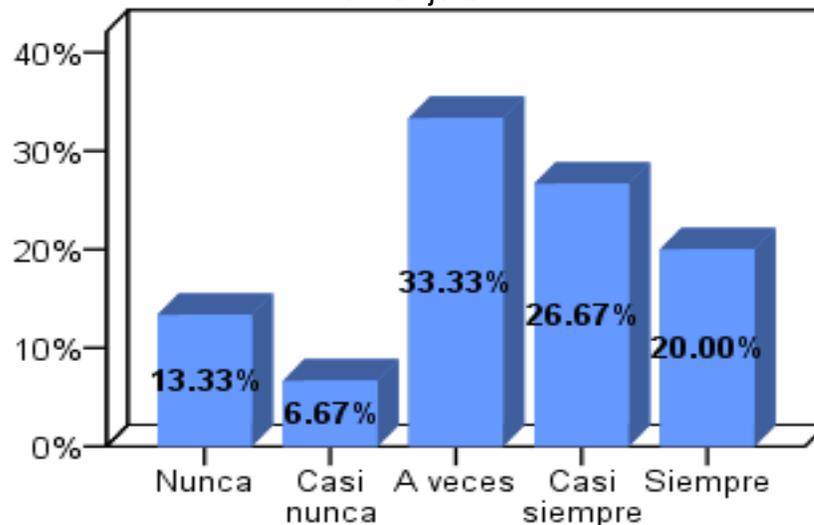
Gráfica 5.32 ¿La empresa invierte en investigación de nuevos canales para optimizar los costos?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

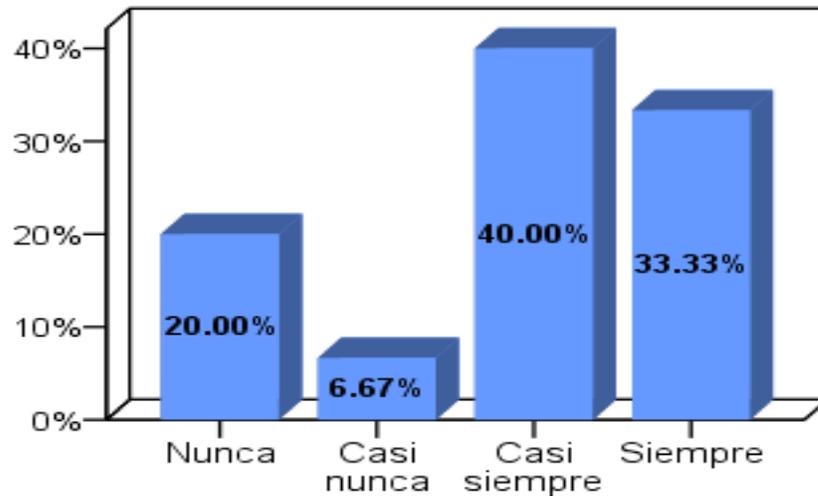
Las empresas si invierten en investigar nuevos canales un 40% a veces, 33.33% casi siempre y un 26.67% siempre

Gráfica 5.33 ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?



El 20% de las empresas siempre conoce el perfil de sus clientes en el extranjero, mientras que el 13.33% nunca lo han conocido.

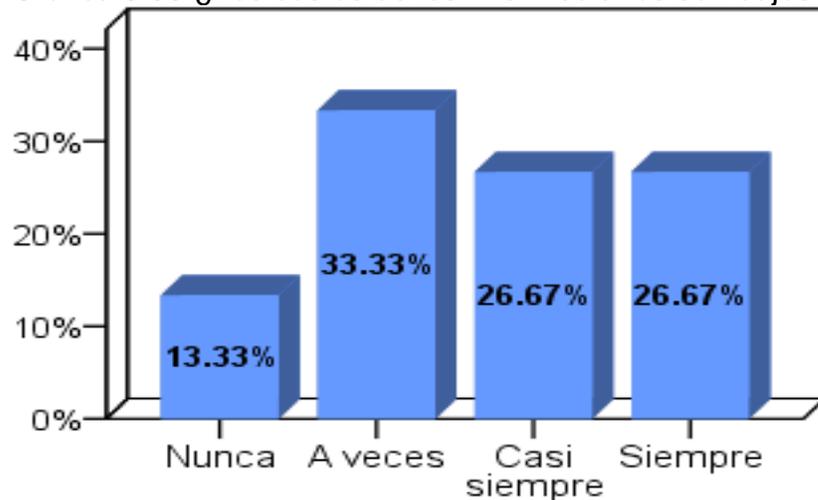
Gráfica 5.34 ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 33.33% de las empresas conocen los trámites que debe de realizar para exportar, el 20% nunca no los ha conocido ya que las empresas exportaron en el pasado y no lo han vuelto a hacer.

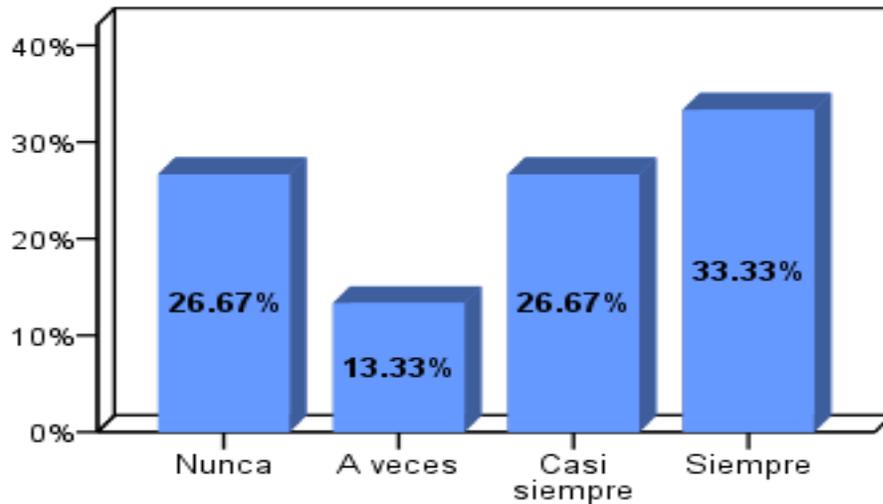
Gráfica 5.35 ¿Los costos de los intermediarios son bajos?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 13.33% de las empresas consideran que nunca los costos de los intermediarios son bajos ya que encarecen el producto. El 26.67% consideran que siempre los costos son bajos ya que si no, no estarían colocados en el mercado internacional.

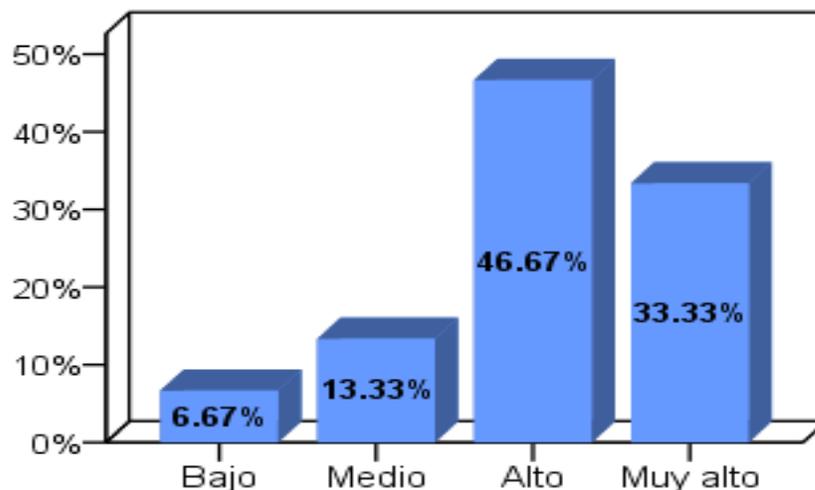
Gráfica 5.36 ¿Se planea la distribución sin intermediarios?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta Dentro de la planeación del 33.33% de las empresas es la distribución de intermediarios. En una de ellas se planea fabricar una empresa en Estados Unidos.

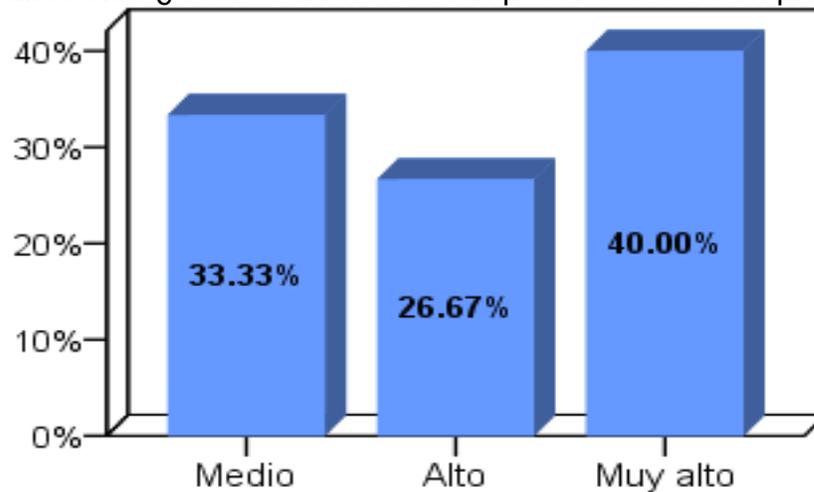
#### VARIABLE COMPETITIVIDAD

Gráfica 5.37 ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado?



El 46.67% de las empresas consideran que su posicionamiento en el mercado es alto, le sigue un 33.33% de empresas que consideran su posicionamiento es muy alto.

Gráfica 5.38 ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

El 40% de las empresas consideran su nivel de competitividad muy alto y están en continua actualización para mantener e incrementar su competitividad.

## PRUEBA DE HIPOTESIS

Para aprobar o refutar la hipótesis general se utilizó la regresión lineal dando como resultados los siguientes:

Cuadro 5.11 Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | .834 <sup>a</sup> | .696       | .526                 | .56485                      |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la encuesta

Por lo tanto la hipótesis general la cual dice la calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución son las principales variables que influyen para el incremento de la competitividad de los productores que exportan artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán, queda aprobada ya que se tiene un R cuadrado de .696

Con la Correlación de Pearson se analizó la relación entre variables.

Cuadro 5.12 Correlación de Pearson

|                                  | I    | II   | III  | IV   | V    | VI |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|----|
| I<br>COMPETITIVIDAD              | 1    |      |      |      |      |    |
| II<br>CALIDAD                    | .642 | 1    |      |      |      |    |
| III<br>PRECIO                    | .411 | .310 | 1    |      |      |    |
| IV<br>TECNOLOGIA                 | .798 | .708 | .361 | 1    |      |    |
| V<br>CAPACITACIÓN                | .745 | .779 | .372 | .769 | 1    |    |
| VI<br>CANALES DE<br>DISTRIBUCIÓN | .314 | .178 | .579 | .178 | .318 | 1  |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta

La calidad tiene una correlación positiva considerable de 0.642 con la competitividad, por lo que hay una alta relación. Además, la calidad tiene un cierto grado de correlación con las demás variables en el estudio. Con el precio se dio una correlación de 0.310 que muestran un pequeño grado de correlación, ya que aunque los productos cuentan con una gran calidad su precio no es tan alto. El sector trata de mantener los precios bajos.

Con la tecnología la correlación fue de 0.708, se puede considerar una buena relación ya que con el uso de equipo de alta tecnología se logra una mayor

calidad de los productos. Con la capacitación la correlación es alta también ya que al estar el personal capacitado, se evitan errores o desperdicios. Respecto a los canales de distribución la relación es muy baja, debido a que estos no influyen en una alta calidad.

El precio tiene una correlación con la variable competitividad muy baja de 0.41, por lo que el precio no influye en la competitividad de los confites. Con la tecnología se obtuvo una correlación de 0.361 ya que la mayoría de las empresas aún utilizan maquinaria o procedimientos artesanales. Con la capacitación se observa una correlación de 0.372 la cual es también muy baja. Respecto con los canales de distribución se tiene una correlación de 0.579, una buena elección de canales de distribución permite tener un mejor margen de ganancia con respecto al precio.

La tecnología la correlación con competitividad de .798 es altamente considerable. Respecto las relaciones de la tecnología con las demás variables se puede observar que la correlación con la capacitación de 0.769 es alta ya que el personal al tener una mayor capacitación pueden dar un mejor uso al equipo de alta tecnología. Referente a la correlación con los canales de distribución es muy baja al ser de 0.178, por lo que la tecnología no influye a los canales de distribución.

La capacitación favoreció a la competitividad debido a que la correlación de .745 es alta. La capacitación con la variable de canales de distribución presenta una correlación de 0.318 por lo que no hay una alta relación entre estas dos variables.

Los canales de distribución no fueron los principales factores que determinaron la competitividad de artículos de confitería sin cacao de Morelia, Michoacán ya que la correlación de .314 es muy baja.

## 5.5 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos son un acercamiento a la realidad, porque la información que se obtuvo es gracias a la participación de quince empresas exportadoras de Morelia, Michoacán.

Las evidencias muestran que el mercado nacional está caracterizado por la entrada de productos de otros países, fabricados con una mejor tecnología y un avanzado nivel organizacional. El panorama de las industrias confiteras es difícil ya que las políticas no están encaminadas a apoyar las micro, pequeñas y medianas empresas. La competencia es cada vez más fuerte y las oportunidades son menos porque trabajan aislados. Se necesita que el gobierno ponga atención al sector y lo apoyen creando políticas que favorezcan a la producción y exportación de los dulces.

Las empresas que no exportan carecen de desarrollo organizacional, capital y recursos financieros para poder crecer. Por lo que es importante que existan programas que ayuden al empresario a resolver este tipo de problemáticas, esto permitirá que sean más las empresas que exporten.

El trabajo de campo se realizó entre los años 2017 y 2018, la industria confitera está conformada por micros, pequeñas y medianas empresas las cuales algunas de ellas están vinculadas con las cámaras de comercio. Fue a través de COMCE y CANACINTRA que se pudo establecer un contacto para la aplicación

de las encuestas y lograr la confianza del entrevistado de que la información proporcionada era de uso meramente académico y profesional.

Las herramientas estadísticas que se utilizaron fueron las distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central, regresión lineal y correlación de Pearson, las cuales ayudaron al análisis de la información.

La industria confitera de Morelia, Michoacán que exporta se caracteriza por tener una alta competitividad. Con el estudio de campo se analizaron las variables con la competitividad, la información procesada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

De los 526 puntos alcanzados en la variable calidad el promedio que se obtuvo fue de 35.06, por lo que se ubica en una muy alta competitividad. Lo anterior significa que en lo general las empresas cuentan con una buena calidad. Particularmente se tienen los siguientes resultados de los indicadores de la variable calidad que se manejaron en la encuesta.

El 53.3% de las empresas encuestadas siempre planifican para mejorar la calidad de sus productos, por lo que las empresas concentran sus esfuerzos para conseguir una mayor calidad. En su mayoría las empresas tienen por escrito y publicadas sus normas de calidad, lo que permite a los empleados tener un recordatorio de lo que está permitido y lo que no. Por lo que la planificación y el tener por escrito las normas de calidad permiten un incremento de la misma.

La mayoría de las empresas tienen por escrito el proceso productivo permitiendo una capacitación más veraz para las personas de nuevo ingreso. Un porcentaje

muy alto de las empresas son más productivos ya que hacen una programación y planeación de la producción. En algunas de las empresas se conoce solo el proceso productivo del área donde laboran los empleados y no de toda la empresa. Se puede concluir entonces que, mientras mejor planeada esté la producción habrá más probabilidades de lograr mejores resultados y obtener una mayor calidad.

Un punto a trabajar es en el analizar la percepción del cliente ya que las empresas lo conocen solamente por comentarios de los clientes, sin embargo no han puesto en marcha acciones o un plan para obtener esta información por escrito. Lo que les permitiría saber en qué aspectos están bien y en cuáles no.

En el aspecto de las certificaciones de normas internacionales de calidad los empresarios las han utilizado para realizar su venta al extranjero sin embargo la mayoría lo ha hecho a través de un intermediario el cual realiza todos los tramites.

Parte de las estrategias de las empresas confiteras es producir ellos mismos la fruta que es necesaria para los productos. El 80% de las empresas realizan diario inspección de la materia prima, ya que consideran que para vender un producto de calidad la materia prima debe de cumplir con ciertos lineamientos.

En lo que respecta a la variable de precio se obtuvo un promedio de 25.93 colocándolo en una alta competitividad. El 60% de las empresas consideran que sus precios son competitivos, no obstante el sector trata de mantener costos bajos sin embargo en años pasados el aumento del IEPS (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios), el azúcar y la gasolina han provocado que los precios aumenten. Por otro lado el 20% de las empresas a veces planean sus costos de producción, mientras que el 46.67% lo hacen siempre. Además casi

siempre el 46.67% de las empresas hacen un análisis de los costos de sus competidores para conocer en cuales tienen que hacer reducciones.

En el caso de los precios de la competencia la mayoría de las empresas lo investigan, para así establecer los suyos, mientras que algunas casi nunca lo realizan. Un porcentaje relevante de 33.33% no ha hecho un análisis de precios internacionales de productos sustitutos, por lo que podría ser una razón por la cual los dulces no están altamente posicionados.

El 20% de las empresas no saben cómo integrar el precio de exportación ya que han contratado empresas que lo calculan y hacen todo el procedimiento de exportación. Mientras que en el cambio del precio de exportación hubo varias respuestas, la mayoría lo hace dos veces al año u otras lo hacen conforme cambian los costos de producción.

El 29.52% de las empresas se ubican en una muy alta competitividad con respecto a la variable tecnología, mientras que el 28.57% en una media competitividad. Cabe mencionar que en las entrevistas a las empresas la mayoría de ellas utilizan equipo de alta tecnología, sin embargo en algunas de ellas algunos de los procedimientos siguen siendo artesanales.

La maquinaria y equipo que cuentan algunas de las empresas es de alta tecnología conforme a su escala, sin embargo algunos de los procesos aun siguen siendo de forma artesanal e incluso otras empresas la mayoría de su proceso de producción es de artesanal. Por lo que en ocasiones es requerido el outsourcing uno de los casos es para el desarrollo de nuevos sabores en donde se han dado a la tarea de contratar laboratorios externos.

Las empresas en un 46.67 invierten en investigación y desarrollo tecnológico ya que algunas consideran que el producto no debe de perder en su fabricación lo artesanal del procedimiento. Pocas son las empresas que reciben asesoría para el desarrollo de tecnología, la mayoría de las veces lo hacen conforme la experiencia o investigando la maquinaria que se adecua a sus necesidades. Las empresas que llegan a tener asesoría por parte de instituciones académicas es a través de los estudiantes que realizan sus prácticas en las empresas.

La información recabada para la variable de capacitación se obtuvo el promedio el cual fue de 25.6, por lo que se coloca a la industria confitera de Morelia, Michoacán en la escala para esta variable como una industria con una muy alta competitividad.

La mayoría de las empresas capacitan a sus empleados cuando ingresan a la empresa, algunas lo hacen en ocasiones ya que algunas no lo consideran indispensable. El 6.67% de las empresas nunca cuentan con programa de capacitación porque consideran que la capacitación representa un gasto. El 66.67% de las empresas siempre capacitan al menos una vez al año, capacitaciones que se consideran son necesarias para los empleados. El 40% de las empresas la capacitación que implementan es orientada al desarrollo de habilidades, de las cuales realizan capacitaciones para las diversas áreas que conforman las empresas.

El 60% de las empresas analizan primero cuales son las necesidades de la empresa antes de llevar a cabo una capacitación, el 13.33% a veces y el 20% casi siempre. Al finalizar la capacitación el 53.33% de las empresas la evalúan para saber que tan efectiva fue.

En lo que respecta a la variable canales de distribución los resultados del procesamiento de los datos respectivos indican una media de 30.93 puntos que comparándolos con la escala muestran que en su conjunto las empresas exportadoras de dulces de Morelia tienen una alta competitividad. El 38.3% de las empresas se encuentra en una muy alta competitividad, el 31.6% alta competitividad, 18.33% media competitividad y el resto con baja competitividad.

Los canales utilizados son diversos algunas de las empresas se dirigen al mercado local a través de tiendas de autoservicio y de mayoreo y otras que han incursionado al mercado internacional a través de intermediarios. Algunas tienen como metas a largo plazo la venta directa y la construcción de una planta en Estados Unidos. Las empresas que venden a través de cadenas de autoservicio su competencia no es por medio del precio si no de invertir al punto de venta por medio de promover con promotoras, cenefas, promocionales y con la presentación de anaqueles.

El 6.67% de las empresas no planean cual canal de distribución utilizaran, porque no lo consideran necesario. A pesar de que no todas las empresas planean su canal de distribución siempre o casi siempre se ajustan a los tiempos de entrega que tienen establecidos con sus clientes. El 20% de las empresas siempre conoce el perfil de sus clientes en el extranjero, mientras que el 13.33% nunca lo han conocido. El 33.33% de las empresas conocen los trámites que debe de realizar para exportar, el 20% nunca no los ha conocido ya que las empresas exportaron en el pasado y no lo han vuelto a hacer.

## 5.6 RECOMENDACIONES

La investigación se centró en la relación de variables que tienen influencia en la competitividad de una manera general, por lo que es importante considerar en

estudios posteriores que analicen la productividad de la industria confitera, así como estrategias para incrementar la misma, además de propuestas de cambio tecnológico sin dejar de lado el proceso productivo artesanal que caracteriza al sector.

Tanto a los empresarios que exportan como los que no lo hacen se les recomienda atender las deficiencias detectadas en la investigación y llevar a cabo la creación de una asociación que les permita exportar no solamente a Estados Unidos sino también a otros países en donde por falta de información o de capacidad no se ha hecho.

También se les recomienda acercarse a las instancias gubernamentales para conocer los diferentes programas de financiamiento con bajas tasas de interés que permitan a las empresas contar con capital.

Las instituciones gubernamentales correspondientes se den a la tarea de crear centros de asesoría para empresas que estén interesadas en incursionar en el mercado extranjero, proporcionándoles las herramientas necesarias para lograrlo.

Asimismo la adquisición de maquinaria y equipo de alta tecnología que les permita aumentar su producción y que esta sea más efectiva. Acercarse a instituciones educativas para el apoyo a desarrollo de tecnología o a la detección de problemáticas que día a día se pasan por alto, siendo importantes de tomar en cuenta.

Algunas de las empresas cuentan con huertas de fruta para el abastecimiento de materia prima, por lo que sería importante que las demás empresas lo hicieran, ya que se tiene materia prima con las características necesarias para el producto final.

Implementar las certificaciones para las empresas que no han realizado exportaciones o que lo han hecho solo en algunas ocasiones, a través de organismos certificadores y cumplir con los lineamientos de las normas nacionales e internacionales de calidad. Asimismo si la exportación se va a realizar a Estados Unidos de América se deben de cumplir con los requisitos de la FDA (Food and Drugs Administration).

Dejar de utilizar los servicios de intermediarios ya que el precio para el consumidor final se encarece, además de que las empresas al hacerlo por cuenta propia fomentan a utilizar las mejores herramientas de los canales de distribución y permite la reducción de costos al obtener experiencia de cómo vender el producto de una manera directa al cliente.

Invertir tiempo y dinero en la implementación de un programa de capacitación donde antes de llevarse a cabo sean analizadas las necesidades de las empresas y al final sean evaluadas para conocer que tan eficiente fue la capacitación.

Es importante que las empresas cuenten con servidores y sistemas informáticos administrativos, que les permitan tomar de decisiones de una manera muy rápida y confiable al tener un sistema de gestión y control de información, recursos, procesos y operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, V., Bonales, J., & Lara, R. (2017). Competitividad regional, marco teórico y caso de estudio: industria textil región Michoacán- Guanajuato. *RIIICO* , 11.
- Aceves, M. (Marzo de 2016). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas procesadoras y exportadoras de alimentos del Estado de Michoacán. Morelia, Michoacán.
- Ander- Egg, E. (1993). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Argentina.
- Andrade, J. (2000). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Trillas.
- Arias, J., & Segura, O. (2004). Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo- comercial de un país. *Intercambio* , 3.
- Azua, J. (2000). *Alianza Coopetitiva para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. España: McGraw-Hill de España, S.A.U.
- Balderas, L. (5 de Junio de 2017). *Promexico*. Obtenido de <https://embamex.sre.gob.mx/rusia/images/stories/Comercio/procesadospromexico.pdf>
- Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (2002). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Bonales, J., & Sánchez, M. (2003). *Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate*. Morelia: Derechos reservados.
- Bonales, J., Aguirre, J., & Cortés, A. (2013). Modelo competitivo de variables jerárquicas de empresas exportadoras. *Revista científica UDG* , 59.
- Bonales, J., Pedraza, O., & Paz, I. (s.f.). Competitividad internacional de las empresas mexicanas exportadoras internacionales. *Investigación administrativa* , 31- 33.
- Cabrero, E. (1986). Modelo de análisis estratégico en empresa pública: problemas y desarrollo. *CADE- CIDE* .
- Cadena, J. (2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. *Criterio libre* , 63.

Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw- Hill Interamericana.

Cerda, A., Alvarado, M., García, L., & Aguirre, M. (2008). Determinantes de la Competitividad de las Exportaciones de Vino Chileno. *Panorama socioeconómico* , 174.

Chávez, J. (Agosto de 2004). Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el Valle de Zamora, Michoacán. México, D.F.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGrawHill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Correa, M. (Julio de 2015). Competitividad de las empresas del Estado de Michoacán, que exportan aguacate a los Estados Unidos de América. Morelia, Michoacán.

Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.

Cruz, L. (2008). *Mercadotecnia Express*. México, D.F.: Trillas.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales*. México: Prentice Hall.

De Cenzo, D., & Robbins, S. (2006). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Limusa, S.A. de C.V.

Delfin, O., & Bonales, J. (s.f.). Fundamentos teóricos de la competitividad internacional. *RIICO* , 715.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Dias Santos.

DENUE. (15 de Mayo de 2017). *DENUE*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

Dini, M. (18 de Noviembre de 2016). *Cepal*. Obtenido de Instituto Lationamericano de Planificación Económica y Social: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2010/S2010207.pdf>

- Durazo, M., Guerra, S., & Villegas, P. (2016). Factores que contribuyen a la competitividad de las PYMES del sector automotriz en el estado de Sonora: Validación estadística del instrumento. *Vinculatégica* , 1355.
- Elejabarrieta, F., & Iñiguez, L. (1984). *Construcción de escalas de actitud tipo Thurst y Likert*. U.A.B.
- Esteban, A. (1996). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Favila, A. (2008). Competitividad del sector hortícola exportador de México, 1995, 2005. Morelia, Michoacán.
- Fegerberg, J. (18 de Noviembre de 2016). *Internacional competitiveness*. Obtenido de <http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/archive/wpno001-1988.pdf>
- Fernandez, E. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Ferreiro, J., & Rivas, L. (2005). Competitividad de la Agroindustria del Estado de Michoacán- México. *Revista del Centro de Investigación* , 94.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Fischer, S., Dornbusch, R., & Schmalensee, R. (1989). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- Flores, B., & González , F. (2009). La competitividad de las PYMES morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE* , 92.
- Forum, W. E. (1995). *International Institute for Management Development*. Lausana: World Economic Forum.
- Galindo, R. (2006). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Trillas.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw-Hill.
- González, F., & Flores, M. (2012). *Teoría de calidad y competitividad empresarial*. Morelia: Derechos reservados.
- Gutierrez, H. (1997). *Calidad total y productividad*. México: McGrawHill.

Hernández, E., Paredes, V., & Nava, V. (2011). *Modelo para generar un entorno competitivo local en el desarrollo de la PyMe*. Puebla: Altres Costa- Amic Editores, S.A. de C.V.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrawHill Education.

Hofer, C., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica*. México: Norma.

Ibarra, M., González, M., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos* , 119.

IMCO. (18 de Noviembre de 2016). *Índice de la competitividad estatal*. Obtenido de <http://imco.org.mx/images/pdf/Lacajanegradelgastopublico.pdf>

IMD. (18 de Noviembre de 2016). *World Competitiveness Yearboo*. Obtenido de <http://www.imd.org/about/pressroom/pressreleases/IMD-WorldCompetitiveness-Yearbook-2007.cfm>

INEGI. (27 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx#>

INEGI. (2014). *Empresas exportadoras de la Industria Manufacturera*. México: INEGI.

INEGI. (2016). *Exportaciones de artículos de confitería*. México: INEGI.

INEGI. (2015). *Inversión extranjera en Michoacán*. México: INEGI.

INEGI. (2015). *Número de establecimientos de elaboración de dulces, chicles y productos de confitería sin chocolate*. México: INEGI.

INEGI. (2016). *Participación de la Industria Manufactura en el PIB nacional*. México: INEGI.

INEGI. (2014). *Participación porcentual en el PIB de Michoacán*. México: INEGI.

INEGI. (2014). *PIB en el Estado de Michoacán*. México: INEGI.

INEGI. (2014). *Producción en Industria Manufacturera en Michoacán*. México: INEGI.

INEGI. (2014). *Ventas Industria alimentaria en Michoacán*. México: INEGI.

Ishikawa, K. (1991). *¿Qué es el control de calidad?: La modalidad japonesa*. Colombia: Norma.

ITA. (2015). *Importaciones de Estados Unidos de América de México de artículos de confitería*. México: ITA.

James, P. (1997). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Prentice Hall Europe.

Juran, M. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Días de Santos.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice- Hall Hispano Americana S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. México: Pearson.

*La estrella*. (5 de Junio de 2017). Obtenido de <http://laestrella.com.mx/index.php/>

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2005). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Thomson.

Mankiw, N. (2009). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Martinez, A., Dewhurst, F., & Dale, B. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine* , 381.

Martinez, J., De la Vega, F., & Valenzo, M. (2014). La diferenciación como ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria de Michoacán . *Estudios en ciencias sociales y administrativas de la Universidad de Celaya* , 29.

Martinez, J., Espitia, I., & Valenzo, M. (2013). Análisis de la cadena de valor de las empresas . *Revista Nicolaita de Estudios Económicos* , 114.

Méndez, J. (1996). *Fundamentos de Economía*. México: McGraw- Hill.

Münch, L. (2005). *Administración de capital humano*. México, D.F.: Trillas.

Münch, L. (2013). *Planeación estrategica*. México: Trillas.

Murillo, F. (5 de Junio de 2017). *UAM*. Obtenido de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf)

Musik, G., & Murillo, D. (18 de Noviembre de 2016). *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. Obtenido de ITA: [http://cec.itam.mx/sites/default/files/concepto\\_competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/sites/default/files/concepto_competitividad.pdf)

Navarro, J. (2011). *Epistemología y metodología*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Ojeda, P. (2012). Competitividad y política industrial. *Revista Cultura* , 190.

Olivares, A., Coronado, J., Peralta, P., & Guereña, J. (2014). Factores explicativos de la competitividad para las PYMES de manufactura del estado de Sonora. *Revista de investigación académica sin frontera* , 14.

Ortiz, C., & Portales, H. (2010). Las fuentes de ventaja competitiva y el diseño de estrategias de la industria del dulce regional. *INCEPTUM* , 43.

Parasuraman, A., Zethaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Jstor* , 42.

Peña- Vinces, J., & Triguero, R. (18 de Noviembre de 2011). *Modelo de competitividad internacional de la empresa: En economías de desarrollo y/o emergentes de Latinoamérica*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: [http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67230:3/component/eoi:67228/EOI\\_ModeloCompetitividad\\_2011.pdf](http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67230:3/component/eoi:67228/EOI_ModeloCompetitividad_2011.pdf)

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. (1996). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

ProMéxico. (15 de Agosto de 2016). *La industria de alimentos procesados en México*. Obtenido de Unidad de inteligencia de negocios: [http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/AlimentosProcesados/150727\\_Alimentos\\_ESP.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/AlimentosProcesados/150727_Alimentos_ESP.pdf)

*Real Academia Española*. (2001). España: Espasa Calpe, S.A.

Roessner, D., & Et al. (18 de Noviembre de 1996). Anticiping the future high-tech competitiveness of nations for twentyeight. *Technological forecasting and social change* , 133-149.

Ruiz, D. (Julio de 2016). La competitividad del tequila de México en la Unión Europea. Morelia, Michoacán.

Salim, L., & Carbajal, R. (18 de Noviembre de 2016). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Cuaderno74.pdf>

Salomon, A. (2005). La Industria Alimentaria. *Revista Bancomext* , 253- 256.

Santacruz, E., Pérez, E., & Palacio, V. (2012). Análisis cualitativo de la competitividad de las empresas frutícolas de Soconusco, Chiapas. *Eumed* , 1.

Santoyo, M. (Agosto de 2014). Competitividad internacional de las empresas exportadoras del mango en el Valle de Apatzingan, Michoacán. Morelia, Michoacán.

Schemenner, R. (1986). How can service businesses survive and prosper? *Sloan management review* , 21.

SIACRO. (2014). *Exportaciones agroalimentarias del Estado de Michoacán*. México: SIACRO.

SIAVI. (16 de Agosto de 2016). *Comercio anual*. Obtenido de [www.economiasnci.gob.mx](http://www.economiasnci.gob.mx)

Solís, L. (Septiembre de 2015). Plan de negocios para el desarrollo de Franquicia de Dulceria Boutique. Guadalajara, Jalisco, México.

Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica, lo que todo director debe de saber*. México: CECSA.

Sulbarán, D. (5 de Junio de 2017). *Psicología experimental*. Obtenido de <https://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2010/03/escalas-de-actitudes.pdf>

Tafolla, A. (Julio de 2012). La competitividad a nivel microeconómico de las PYMES manufactureras exportadoras Michoacán, México y Jaen, España entre el 2008 y el 2010. Morelia, Michoacán.

TradeMap. (15 de Agosto de 2016). *Trade statistics for international business development*. Obtenido de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Valenzo, M. (Marzo de 2007). Competitividad de la industria exportadora del mueble de la region centro- occidente de México hacia el mercado norteamericano, 2004- 2006. Morelia, Michoacán.

Vázquez, F. (18 de Noviembre de 2016). *Material para asignatura de costos I*. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/costos.pdf>

Villafan, F. (Diciembre de 2006). Competitividad, Reconversión productiva y Mercado del aguacate orgánico michoacano 2004-2006. Morelia, Michoacán.

WEF. (18 de Noviembre de 2016). *Finding from the Global Competitiveness Index 2007-2008*. Obtenido de [http://www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Mexico.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Mexico.pdf)

# ANEXOS

# 1. PRUEBA PILOTO



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS HIDALGO

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales



|        |  |       |  |
|--------|--|-------|--|
| NO.    |  | HORA: |  |
| FECHA: |  |       |  |

## CUESTIONARIO SOBRE COMPETITIVIDAD DE ARTÍCULOS DE CONFITERÍA SIN CACAO DE MORELIA, MICHOACÁN.

Estimado empresario, propietario o administrador se le solicita de su apoyo para la aplicación del presente cuestionario de uso meramente académico y confidencial, cuyo objetivo es realizar una tesis de la Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Empresario ( ) Propietario ( ) Administrador ( )

\_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

|  |
|--|
| <b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>   |
| 1.-No. De empleados  |
| 2.- ¿Capacitan a sus empleados? Si__ No__ Administrativa: Si__ No__ , Recursos Humanos: Si__ No__,<br>Producción: Si__ No__ Ventas: Si__ No__ Comercio Exterior: Si__ No__ |
| 3.-Principales mercados en México  |
| 4.- ¿Cuentan con certificaciones? Si__ No__ ¿Cuáles?   |

5.- Exporta Si\_\_ No\_\_ ¿A dónde?

6.- ¿Trabajan con intermediarios? Si\_\_ No\_\_ ¿Cuáles?

7.- ¿Cómo hizo contacto con sus clientes en el extranjero?

8.- ¿Solicito financiamiento para exportar? Si\_\_ No\_\_ ¿Cuál?

9.- ¿Hizo adaptaciones al producto? Si\_\_No\_\_ ¿Cuáles?

10.- Principales competidores mercado nacional

11.- Principales competidores mercado internacional

12.- ¿Cuáles han sido los principales problemas para exportar a los que se han enfrentado?

INSTRUCCIONES: Indique con una "X" el cuadro en el que considere que su respuesta se adecue a las características de la empresa.

|  |                |            |               |          |  |                |            |               |          |
|--|----------------|------------|---------------|----------|--|----------------|------------|---------------|----------|
| Variable X1. CALIDAD   |                |            |               |          |  | Siempre        | veces      | Nunca         | Nunca    |
| X1.1 ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?                         |                |            |               |          | X1.8 ¿La producción se planea y programa?  |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X1.2 ¿Hay materias primas con la calidad requerida cerca de la empresa?                      |                |            |               |          | X1.9 ¿Se cuenta con un sistema de control de calidad que verifique todos los procesos?             |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X1.3 ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima? |                |            |               |          | X1.10 ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio? |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X1.4 ¿Con que frecuencia se mejora la utilización de materiales y maquinaria?                |                |            |               |          | X1.11 ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?                 |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X1.5 ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?       |                |            |               |          | Variable X2. PRECIO  |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | X2.1 ¿Los precios de los productos son competitivos?   |                |            |               |          |
| X1.6 ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?                                     |                |            |               |          | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | X2.2 ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?   |                |            |               |          |
| X1.7 ¿El proceso productivo está documentado?  |                |            |               |          | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca | X2.3 ¿Se tiene una planeación de los costos de comercialización?                                   |                |            |               |          |
|  |                |            |               |          | 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |

|  |                 |            |               |          |
|--|-----------------|------------|---------------|----------|
| X2.4 ¿Se tiene una planeación de los costos de administración?                         |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X2.5 ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?           |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X2.6 ¿Se ha hecho un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional? |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X2.7 ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?                     |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X2.8 ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?                              |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X2.9 ¿Con frecuencia se cambia el precio de exportación?                               |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| Variable X3. TECNOLOGIA  |                 |            |               |          |
| X3.1 ¿La empresa mejora la utilización de maquinaria y equipo?                         |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.2 ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?                  |                 |            |               |          |
| 5) Siempre   | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.3 ¿La empresa invierte en investigación y   |                 |            |               |          |

|   |                 |            |               |          |
|---|-----------------|------------|---------------|----------|
| desarrollo tecnológico?   |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.4 ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?  |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.5 ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica? |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.6 ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?                 |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X3.7 ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?   |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| Variable X4. CAPACITACION   |                 |            |               |          |
| X4.1 ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?                                 |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X4.2 ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación?  |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X4.3 ¿El personal que labora en la empresa es capacitado una vez al año?  |                 |            |               |          |
| 5) Siempre  | 4) Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X4.4 ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de  |                 |            |               |          |

| habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo?                            |                |            |               |          |
|--|----------------|------------|---------------|----------|
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X4.5 ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?      |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X4.6 ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?                              |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| Variable X5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN   |                |            |               |          |
| X5.1 ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte? |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X5.2 ¿La empresa invierte en investigación de                                    |                |            |               |          |

| nuevos canales o como disminuir los costos?  |                |            |               |          |
|--|----------------|------------|---------------|----------|
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X5.3 ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?                      |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X5.4 ¿Se planea la distribución sin intermediarios?  |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |
| X5.5 ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero? |                |            |               |          |
| 5)Siempre  | 4)Casi Siempre | 3) A veces | 2) Casi Nunca | 1) Nunca |



## 2. CUESTIONARIO FINAL

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS HIDALGO

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales



CUESTIONARIO SOBRE COMPETITIVIDAD DE ARTÍCULOS DE CONFITERÍA SIN CACAO DE MORELIA, MICHOACÁN.

Estimado empresario, propietario o administrador se le solicita de su apoyo para la aplicación del presente cuestionario de uso meramente académico y confidencial, cuyo objetivo es realizar una tesis de la Maestría en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Se le garantiza total confidencialidad en los datos, los cuales serán de carácter anónimo y utilizados exclusivamente para fines académicos. Agradecemos de antemano su participación.

### PARTE I. PREGUNTAS CERRADAS

**INSTRUCCIONES:** Indique con una "X" la casilla en el que considere que su respuesta se adecue a las características de la empresa.

| Pregunta  | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 1.- ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?                                     |         |              |         |            |       |
| 2.- ¿Los precios de los productos son competitivos?   |         |              |         |            |       |
| 3.- ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?                                    |         |              |         |            |       |
| 4.- ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?                        |         |              |         |            |       |
| 5.- ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte?                         |         |              |         |            |       |
| 6.- ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?   |         |              |         |            |       |
| 7.- ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo tecnológico?                                     |         |              |         |            |       |
| 8.- ¿Adicionalmente de la capacitación de inducción, la empresa cuenta con un programa de capacitación? |         |              |         |            |       |
| 9.- ¿Se tiene una planeación del adecuado canal de distribución a utilizar?                             |         |              |         |            |       |
| 10.- ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?                  |         |              |         |            |       |
| 11.- ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?                            |         |              |         |            |       |
| 12.- ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?                                      |         |              |         |            |       |

|   |                |                     |                |                   |              |
|---|----------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------|
| 13.- ¿El personal que labora en la empresa es capacitado al menos una vez al año?                                 |                |                     |                |                   |              |
| 14.- ¿El canal de distribución se ajusta a los tiempos de entrega establecidos?                                   |                |                     |                |                   |              |
| 15.- ¿El proceso productivo está documentado?   |                |                     |                |                   |              |
| 16.- ¿Se ha realizado un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional?                        |                |                     |                |                   |              |
| 17.- ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica? |                |                     |                |                   |              |
| 18.- ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo?        |                |                     |                |                   |              |
| 19.- ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?                                       |                |                     |                |                   |              |
| 20.- ¿La empresa invierte en investigación de nuevos canales para optimizar los costos?                           |                |                     |                |                   |              |
| 21.- ¿La producción se planea y programa?   |                |                     |                |                   |              |
| 22.- ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?  |                |                     |                |                   |              |
| 23.- ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?                 |                |                     |                |                   |              |
| 24.- ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?   |                |                     |                |                   |              |
| <b>Pregunta</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| 25.- ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?                                       |                |                     |                |                   |              |
| 26.- ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio?                 |                |                     |                |                   |              |
| 27.- ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?   |                |                     |                |                   |              |
| 28.- ¿La empresa utiliza maquinaria y equipo de alta tecnología?  |                |                     |                |                   |              |
| 29.- ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero?                  |                |                     |                |                   |              |
| 30.- ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?                                 |                |                     |                |                   |              |
| 31.- ¿Los costos de los intermediarios son bajos?   |                |                     |                |                   |              |
| 32.- ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?   |                |                     |                |                   |              |
| 33.- ¿Se planea la distribución sin intermediarios?   |                |                     |                |                   |              |

|  | Diario                          | Semanal                  | Quincenal               | Mensual               | Nunca           |
|--|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|
| 34.- ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima? |                                 |                          |                         |                       |                 |
|  | <b>Todos</b>                    | <b>El 80%</b>            | <b>El 50%</b>           | <b>El 30%</b>         | <b>Ninguno</b>  |
| 35.- ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?                                     |                                 |                          |                         |                       |                 |
|  | <b>Más de tres veces al año</b> | <b>Tres veces al año</b> | <b>Dos veces al año</b> | <b>Una vez al año</b> | <b>Nunca</b>    |
| 36.- ¿Con qué frecuencia se cambia el precio de exportación?                                 |                                 |                          |                         |                       |                 |
|  | <b>Muy Alto</b>                 | <b>Alto</b>              | <b>Medio</b>            | <b>Bajo</b>           | <b>Muy bajo</b> |
| 37.- ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado?                                |                                 |                          |                         |                       |                 |
| 38.- ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa?                                      |                                 |                          |                         |                       |                 |

## PARTE II. PREGUNTAS ABIERTAS

**INSTRUCCIONES:** Responda a las preguntas de acuerdo con lo que usted considere.

|   |
|---|
| 1.-Principales mercados en los que se vende el producto en México                         |
| 2.- Principales competidores en el mercado nacional                                       |
| 3.- Exporta Si_____ No_____¿A dónde?  |
| 4.- ¿Trabajan con intermediarios? Si_____No_____  |
| 5.- ¿Solicito financiamiento para exportar? Si_____No_____                                |
| 6.- ¿Hizo adaptaciones al producto para poder exportarlo? Si_____ No_____                 |
| 7.- Principales competidores en el mercado internacional                                  |
| 8.- ¿Cuáles han sido los principales problemas para exportar a los que se han enfrentado? |

### 3. MATRIZ DE AUTORES

| Autores  | Variables utilizadas   | Método                              |
|--|--|-------------------------------------|
| (Flores & González , 2009)   | <u>Variables independientes:</u> Mercado, Tecnología, Sistemas administrativos, Calidad, Recursos humanos<br><br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad                     | Cuestionario                        |
| (Bonales, Aguirre, & Cortés, Modelo competitivo de variables jerarquicas de empresas exportadoras, 2013)       | Variables independientes: Calidad, Precio, Tecnología, Capacitación y Canales de Distribución.<br><br>Variables dependientes: Competitividad                                       | Técnica de jerarquización analítica |
| (Bonales, Pedraza, & Paz, Competitividad internacional de las empresas mexicanas exportadoras internacionales) | <u>Variables independientes:</u> Calidad, Tecnología, Comunicación, Capacitación del capital, Precio, Canales de distribución<br><br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad | Cuestionario                        |
| (Martinez, Espitia, & Valenzo, Análisis de la cadena de valor de las empresas , 2013)                          | <u>Variables independientes:</u> Diferenciación<br><br><u>Variables dependientes:</u> Ventajas competitivas en la cadena de valor de valor   | Cuestionario                        |
| (Durazo, Guerra, & Villegas, 2016)   | <u>Variables independientes:</u> Precio, Calidad, Innovación, Capacitación de Recursos Humanos, Localización de la empresa   | Cuestionario                        |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
|   | <u>Variables dependientes:</u> Competitividad  |                           |
| (Santacruz, Pérez, & Palacio, 2012)   | <u>Variables independientes:</u> Calidad, Precio, Tecnología, Capacitación, Canales de distribución<br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad   | Cuestionario y entrevista |
| (Delfin & Bonales)  | <u>Variables independientes:</u> Calidad, Innovación tecnológica, gestión ambiental, Comercialización, Mercado, Políticas públicas agroindustriales<br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad   | Cuestionario              |
| (Olivares, Coronado, Peralta, & Guereña, 2014)  | <u>Variables independientes:</u> Posición administrativa, Posición competitividad, Recurso Humano, Capacidades de Mercadotecnia, Posición tecnológica e innovación, Proceso productivo, Logística y Cadena de valor, Capacidad económica y financiera.<br><u>Variables dependientes:</u> Nivel de competitividad industrial. | Cuestionario              |
| (Martinez, De la Vega, & Valenzo, La diferenciación como ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria de Michoacán , 2014) | <u>Variables independientes:</u> Diferenciación<br><u>Variables dependientes:</u> Ventajas competitivas en la cadena de valor de valor   | Cuestionario              |

|  |  |   |
|--|--|---|
| (Acevedo, Bonales, & Lara, 2017)             | <u>Variables independientes:</u> Articulación productiva, Capital humano y social, Capital logístico, Capital tecnológico y Capital institucional.<br><br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad  | Cuestionario  |
| (Chávez, 2004)                               | <u>Variables independientes:</u> Tecnología, Precio, Calidad, Canales de Distribución, Servicios<br><br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad  | Cuestionario  |
| (Ibarra, González, & Demuner, 2017)          | <u>Variables independientes:</u> Planeación estratégica, Producción y operaciones, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, Contabilidad y finanzas, Recursos Humanos, Gestión ambiental, Sistemas de información<br><br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad | Cuestionario  |
| (Cerdeña, Alvarado, García, & Aguirre, 2008) | <u>Variables independientes:</u> precio del vino chileno, Tipo de cambio real, Precio del cobre, Producto Interno Bruto Real y Tasa de Desocupación.<br><br><u>Variable dependiente:</u> Competitividad del vino   | Índice de Ventaja Comparativa de Balassa, Índice de Ventaja Comercial Revelada, Índice de Ventaja Comparativa Revelada de |

|                  |   |              |
|------------------|---|--------------|
|                  |   | Vollrath.    |
| (Villafan, 2006) | <u>Variables independientes 1:</u> Tecnología, Capacitación, Precios, Calidad, Canales de comercialización, Diferenciación<br><u>Variable dependiente 1:</u> Competitividad<br><u>Variables independientes 2:</u> Costos, Precios, Certificación orgánica, Capacitación, Asesoría Comercial<br><u>Variable dependiente 2:</u> Reconversión productiva<br><u>Variables independientes 3:</u> Socio demográficos, Producto, Precio, Plaza<br><u>Variable dependiente 3:</u> Mercado | Cuestionario |
| (Favila, 2008)   | <u>Variables independientes:</u> Precio, Producción, Rendimiento por hectárea, Tipo de cambio real, Subsidios<br><u>Variables dependientes:</u> Competitividad  | IVCR         |
| (Ruiz, 2016)     | <u>Variables independientes:</u> Calidad, Precio, Estrategias de comercialización<br><u>Variable dependiente:</u> Competitividad  | Cuestionario |
| (Aceves, 2016)   | <u>Variables independientes:</u> Innovación, Financiamiento, Capital humano   | Cuestionario |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
|                 | <u>Variable dependiente: Competitividad</u>  |              |
| (Correa, 2015)  | <u>Variables independientes:</u> Activos específicos, Precios, Eficiencia, Flexibilidad, Tecnología, Rapidez, Participación de empresas extranjeras<br><br><u>Variable dependiente: Competitividad</u>   | Cuestionario |
| (Valenzo, 2007) | <u>Variables independientes:</u> Calidad, Canales de distribución, Precio, Servicios, Tecnología, Mercado<br><br><u>Variable dependiente: Competitividad</u>   | Cuestionario |
| (Santoyo, 2014) | <u>Variables independientes:</u> Precio, Calidad, Comercialización, Apoyo gubernamental, Tecnología, Competencia, Infraestructura<br><br><u>Variable dependiente: Competitividad</u>   | Cuestionario |
| (Tafolla, 2012) | <u>Variables independientes:</u> Administración de la calidad, Flexibilidad en la producción, Innovación de recursos humanos, Agilidad en la comercialización, Vinculación empresarial e institucional, Existencia de apoyos gubernamentales, Fuentes de financiamiento<br><br><u>Variable dependiente: Competitividad</u> | Cuestionario |

#### 4. MATRIZ DE VARIABLES POR AUTOR

| AUTORES/ VARIABLES       | Flores y González (2009) | Bonales, Aguirre & Cortes (2013) | Bonales, Pedraza & Paz | Martínez, Espitia & Valenzo (2013) | Durazo, Guerra & Villegas (2016) | Santacruz, Pérez & Palacio (2012) | Delfín & Bonales | Olivares, Coronado, Perlata & Guereña (2014) | Martínez, De la Vega & Valenzo (2014) | Acevedo, Bonales & Lara (2017) | Chávez (2004) | Ibarra, González, Demuner (2017) | Cerda, Alvarado, García & Aguirre (2008) | Villafan (2006) | Favila (2008) | Ruiz (2016) | Aceves (2016) | Correa (2015) | Valenzo (2007) | Santoyo (2014) | Tafolla (2012) |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------------|--|-----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Mercado                  | x                        |                                  |                        |                                    |                                  |                                   | x                |  |                                       |                                |               |                                  |  |                 |               |             |               |               | x              |                |                |
| Tecnología               | x                        | x                                | x                      |                                    |                                  | x                                 |                  |  |                                       |                                | x             |                                  |  | x               |               |             |               | x             | x              | x              |                |
| Sistemas Administrativos | x                        |                                  |                        |                                    |                                  |                                   |                  |  |                                       |                                |               |                                  |  |                 |               |             |               |               |                |                |                |
| Calidad                  | x                        | x                                | x                      |                                    | x                                | x                                 | x                |  |                                       |                                | x             |                                  |  | x               |               | x           |               |               | x              | x              |                |
| Recursos Humanos         | x                        |                                  |                        |                                    |                                  |                                   |                  | x  |                                       |                                |               | x                                |  | x               |               |             | x             |               |                |                |                |
| Precio                   |                          | x                                | x                      |                                    | x                                | x                                 |                  |  |                                       |                                | x             |                                  |  | x               | x             | x           |               | x             | x              | x              |                |
| Capacitación             |                          | x                                |                        |                                    |                                  | x                                 |                  |  |                                       |                                |               |                                  |  | x               |               |             |               |               |                |                |                |
| Canales de Distribución  |                          | x                                |                        |                                    |                                  | x                                 |                  |  |                                       |                                | x             |                                  |  | x               |               |             |               |               | x              |                |                |
| Comunicación             |                          |                                  | x                      |                                    |                                  |                                   |                  |  |                                       |                                |               |                                  |  |                 |               |             |               |               |                |                |                |
| Capacitación del capital |                          |                                  | x                      |                                    |                                  |                                   |                  |  |                                       |                                |               |                                  |  |                 |               |             |               |               |                |                |                |
| Canales de Distribución  |                          |                                  | x                      |                                    |                                  |                                   |                  |  |                                       |                                |               |                                  |  |                 |               |             |               |               |                |                |                |
| Diferenciación           |                          |                                  |                        | x                                  |                                  |                                   |                  |  | x                                     |                                |               |                                  |  | x               |               |             |               |               |                |                |                |

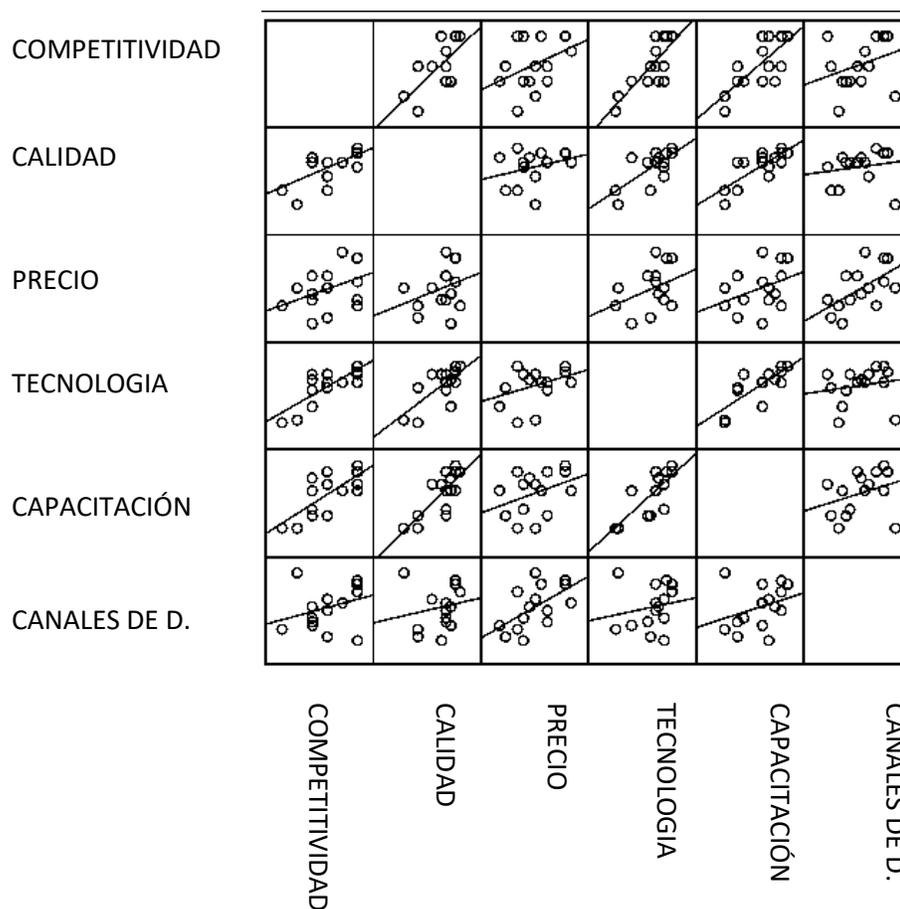




## 5. FRECUENCIA DE VARIABLES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD

| No. | Variable                            | F  | No. | Variable                          | F | No. | Variable                                | F |
|-----|-------------------------------------|----|-----|-----------------------------------|---|-----|---|---|
| 1   | Calidad                             | 11 | 22  | Posición administrativa           | 1 | 43  | Producción                              | 1 |
| 2   | Precio                              | 11 | 23  | Posición competitividad           | 1 | 44  | Rendimiento por hectarea                | 1 |
| 3   | Tecnología                          | 9  | 24  | Capacidades de mercadotecnia      | 1 | 45  | Subsidios                               | 1 |
| 4   | Recursos Humanos                    | 5  | 25  | Posición tecnológica e innovación | 1 | 46  | Estrategias de comercialización         | 1 |
| 5   | Canales de Distribución             | 5  | 26  | Proceso productivo                | 1 | 47  | Financiamiento                          | 1 |
| 6   | Mercado                             | 3  | 27  | Logística y cadena de valor       | 1 | 48  | Activos específicos                     | 1 |
| 7   | Capacitación                        | 3  | 28  | Capacidad económica y financiera  | 1 | 49  | Eficiencia                              | 1 |
| 8   | Diferenciación                      | 3  | 29  | Articulación productiva           | 1 | 50  | Flexibilidad                            | 1 |
| 9   | Comercialización                    | 3  | 30  | Capital humano y social           | 1 | 51  | Rapidez                                 | 1 |
| 10  | Innovación                          | 2  | 31  | Capital logístico                 | 1 | 52  | Participación de empresas extranjeras   | 1 |
| 11  | Gestión ambiental                   | 2  | 32  | Capital tecnológico               | 1 | 53  | Apoyo gubernamental                     | 1 |
| 12  | Servicios                           | 2  | 33  | Capital institucional             | 1 | 54  | Competencia                             | 1 |
| 13  | Tipo de cambio real                 | 2  | 34  | Planeación estratégica            | 1 | 55  | Infraestructura                         | 1 |
| 14  | Sistemas Administrativos            | 1  | 35  | Producción y operaciones          | 1 | 56  | Administración de la calidad            | 1 |
| 15  | Comunicación                        | 1  | 36  | Aseguramiento de la calidad       | 1 | 57  | Flexibilidad en la producción           | 1 |
| 16  | Capacitación del capital            | 1  | 37  | Contabilidad y finanzas           | 1 | 58  | Innovación de recursos humanos          | 1 |
| 17  | Canales de Distribución             | 1  | 38  | Sistemas de información           | 1 | 59  | Agilidad en la comercialización         | 1 |
| 18  | Capacitación de recursos humanos    | 1  | 39  | Precio del vino chileno           | 1 | 60  | Vinculación empresarial e institucional | 1 |
| 19  | Localización de la empresa          | 1  | 40  | Precio del cobre                  | 1 | 61  | Existencia de apoyos gubernamentales    | 1 |
| 20  | Innovación Tecnológica              | 1  | 41  | Producto interno bruto real       | 1 | 62  | Fuentes de financiamiento               | 1 |
| 21  | Políticas públicas agroindustriales | 1  | 42  | Tasa de desocupación              | 1 |     |   |   |

## 6. CORRELACIÓN DE PEARSON



## 7. RESULTADOS PARA CADA VARIABLE

| Variable                | Media  | Desv. típ. | Varianza |
|-------------------------|--------|------------|----------|
| CALIDAD                 | 4.3833 | .43932     | .193     |
| PRECIO                  | 3.7048 | .51640     | .267     |
| TECNOLOGIA              | 3.5524 | .94432     | .892     |
| CAPACITACION            | 4.2667 | .56273     | .317     |
| CANALES DE DISTRIBUCION | 3.8667 | .71256     | .508     |
| COMPETITIVIDAD          | 4.0667 | .82086     | .674     |

## 8. RESULTADOS GENERALES DE LAS ENCUESTAS

| Ítems   | Media | Desv. típ. | Varianza |
|---|-------|------------|----------|
| 1.- ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?                               | 4.40  | .737       | .543     |
| 10.- ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?            | 4.33  | 1.113      | 1.238    |
| 15.- ¿El proceso productivo está documentado?   | 4.33  | .724       | .524     |
| 21.- ¿La producción se planea y programa?   | 4.87  | .352       | .124     |
| 26.- ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio? | 4.47  | .743       | .552     |
| 30.- ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?                 | 3.73  | 1.751      | 3.067    |
| 34.- ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima?      | 4.73  | .594       | .352     |
| 35.- ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?  | 4.20  | 1.014      | 1.029    |
| 2.- ¿Los precios de los productos son competitivos?   | 4.53  | .640       | .410     |
| 6.- ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?   | 4.27  | .799       | .638     |
| 11.- ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?                      | 4.07  | .884       | .781     |
| 16.- ¿Se ha realizado un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional?        | 4.40  | .910       | .829     |
| 22.- ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?                                | 3.40  | 1.454      | 2.114    |
| 27.- ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?   | 2.60  | 1.404      | 1.971    |
| 36.- ¿Con qué frecuencia se cambia el precio de exportación?                                      | 2.67  | 1.496      | 2.238    |

|   |      |       |       |
|---|------|-------|-------|
| 3.- ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?  | 3.73 | 1.223 | 1.495 |
| 7.- ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo tecnológico?   | 3.20 | 1.265 | 1.600 |
| 12.- ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?  | 3.27 | 1.335 | 1.781 |
| 17.- ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica? | 3.13 | 1.407 | 1.981 |
| 23.- ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?                 | 3.87 | 1.356 | 1.838 |
| 28.- ¿La empresa utiliza maquinaria y equipo de alta tecnología?  | 3.73 | 1.580 | 2.495 |
| 32.- ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?   | 3.93 | .884  | .781  |
| 4.- ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?                                  | 4.47 | .640  | .410  |
| 8.- ¿Adicionalmente de la capacitación de inducción, la empresa cuenta con un programa de capacitación?           | 3.80 | 1.146 | 1.314 |
| 13.- ¿El personal que labora en la empresa es capacitado al menos una vez al año?                                 | 4.47 | 1.060 | 1.124 |
| 18.- ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo?        | 4.13 | 1.060 | 1.124 |
| 19.- ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?                                       | 4.27 | 1.163 | 1.352 |
| 24.- ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?   | 4.47 | .640  | .410  |
| 5.- ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte?                                   | 4.27 | .799  | .638  |
| 9.- ¿Se tiene una planeación del adecuado canal de distribución a utilizar?                                       | 4.20 | 1.082 | 1.171 |
| 14.- ¿El canal de distribución se ajusta a los tiempos de entrega establecidos?                                   | 4.73 | .458  | .210  |
| 20.- ¿La empresa invierte en investigación de nuevos canales para optimizar los costos?                           | 3.87 | .834  | .695  |
| 25.- ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?                                       | 3.33 | 1.291 | 1.667 |
| 29.- ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero?                  | 3.60 | 1.549 | 2.400 |
| 31.- ¿Los costos de los intermediarios son bajos?   | 3.53 | 1.302 | 1.695 |
| 33.- ¿Se planea la distribución sin intermediarios?   | 3.40 | 1.639 | 2.686 |

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| 37.- ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado? | 4.07 | .884 | .781 |
| 38.- ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa?       | 4.07 | .884 | .781 |

## 9. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE CADA ITEM

### 1.- ¿La empresa planifica para mejorar la calidad de sus productos?

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos A veces | 2          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
| Casi siempre    | 5          | 33.3       | 33.3              | 46.7                 |
| Siempre         | 8          | 53.3       | 53.3              | 100.0                |
| Total           | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

### 10.- ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Nunca | 1          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
| A veces       | 1          | 6.7        | 6.7               | 13.3                 |
| Casi siempre  | 4          | 26.7       | 26.7              | 40.0                 |
| Siempre       | 9          | 60.0       | 60.0              | 100.0                |
| Total         | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

### 15.- ¿El proceso productivo está documentado?

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos A veces | 2          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
| Casi siempre    | 6          | 40.0       | 40.0              | 53.3                 |
| Siempre         | 7          | 46.7       | 46.7              | 100.0                |
| Total           | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**21.- ¿La producción se planea y programa?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 2          | 13.3              | 13.3                 |
|         | Siempre      | 13         | 86.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**26.- ¿Se analiza la percepción y satisfacción del cliente con respecto al producto y el servicio?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 2          | 13.3              | 13.3                 |
|         | Casi siempre | 4          | 26.7              | 40.0                 |
|         | Siempre      | 9          | 60.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**30.- ¿La empresa cuenta con certificaciones de normas internacionales de calidad?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 4          | 26.7              | 26.7                 |
|         | Casi siempre | 3          | 20.0              | 46.7                 |
|         | Siempre      | 8          | 53.3              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**34.- ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | Casi siempre | 2          | 13.3              | 20.0                 |
|         | Siempre      | 12         | 80.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**35.- ¿Todos los empleados conocen el proceso productivo?**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | El 30%     | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | El 50%     | 3          | 20.0              | 26.7                 |
|         | El 80%     | 3          | 20.0              | 46.7                 |
|         | Todos      | 8          | 53.3              | 100.0                |
|         | Total      | 15         | 100.0             | 100.0                |

**2.- ¿Los precios de los productos son competitivos?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | Casi siempre | 5          | 33.3              | 40.0                 |
|         | Siempre      | 9          | 60.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**6.- ¿Se tiene una planeación de los costos de producción?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 3          | 20.0              | 20.0                 |
|         | Casi siempre | 5          | 33.3              | 53.3                 |
|         | Siempre      | 7          | 46.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**11.- ¿Se ha hecho un análisis de los costos de sus principales competidores?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi nunca   | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | A veces      | 2          | 13.3              | 20.0                 |
|         | Casi siempre | 7          | 46.7              | 66.7                 |
|         | Siempre      | 5          | 33.3              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**16.- ¿Se ha realizado un análisis de los precios de la competencia en el mercado nacional?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      |            |            |                   |                      |
| Casi nunca   | 1          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
| A veces      | 1          | 6.7        | 6.7               | 13.3                 |
| Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7              | 40.0                 |
| Siempre      | 9          | 60.0       | 60.0              | 100.0                |
| Total        | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**22.- ¿Se sabe cómo integrar el precio de exportación del producto?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      |            |            |                   |                      |
| Nunca        | 3          | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
| A veces      | 4          | 26.7       | 26.7              | 46.7                 |
| Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7              | 73.3                 |
| Siempre      | 4          | 26.7       | 26.7              | 100.0                |
| Total        | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**27.- ¿Se ha hecho un análisis de precios internacionales?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos      |            |            |                   |                      |
| Nunca        | 5          | 33.3       | 33.3              | 33.3                 |
| Casi nunca   | 2          | 13.3       | 13.3              | 46.7                 |
| A veces      | 3          | 20.0       | 20.0              | 66.7                 |
| Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7              | 93.3                 |
| Siempre      | 1          | 6.7        | 6.7               | 100.0                |
| Total        | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**36.- ¿Con qué frecuencia se cambia el precio de exportación?**

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca                     | 5          | 33.3       | 33.3              | 33.3                 |
| Una vez al año            | 2          | 13.3       | 13.3              | 46.7                 |
| Dos veces al año          | 3          | 20.0       | 20.0              | 66.7                 |
| Válidos Tres veces al año | 3          | 20.0       | 20.0              | 86.7                 |
| Más de tres veces al año  | 2          | 13.3       | 13.3              | 100.0                |
| Total                     | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**3.- ¿Se invierte con frecuencia en la compra de maquinaria y equipo?**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca           | 1          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
| Casi nunca      | 1          | 6.7        | 6.7               | 13.3                 |
| Válidos A veces | 4          | 26.7       | 26.7              | 40.0                 |
| Casi siempre    | 4          | 26.7       | 26.7              | 66.7                 |
| Siempre         | 5          | 33.3       | 33.3              | 100.0                |
| Total           | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**7.- ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo tecnológico?**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca           | 2          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
| Casi nunca      | 1          | 6.7        | 6.7               | 20.0                 |
| Válidos A veces | 7          | 46.7       | 46.7              | 66.7                 |
| Casi siempre    | 2          | 13.3       | 13.3              | 80.0                 |
| Siempre         | 3          | 20.0       | 20.0              | 100.0                |
| Total           | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**12.- ¿La empresa recibe asesoría para el desarrollo de tecnología?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca                | 3          | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
| A veces              | 4          | 26.7       | 26.7              | 46.7                 |
| Válidos Casi siempre | 6          | 40.0       | 40.0              | 86.7                 |
| Siempre              | 2          | 13.3       | 13.3              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**17.- ¿La empresa tiene vinculación con las instituciones académicas para el desarrollo de innovación tecnológica?**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca           | 3          | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
| Casi nunca      | 1          | 6.7        | 6.7               | 26.7                 |
| Válidos A veces | 5          | 33.3       | 33.3              | 60.0                 |
| Casi siempre    | 3          | 20.0       | 20.0              | 80.0                 |
| Siempre         | 3          | 20.0       | 20.0              | 100.0                |
| Total           | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**23.- ¿Se utiliza la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos o modificaciones?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca                | 2          | 13.3       | 13.3              | 13.3                 |
| A veces              | 2          | 13.3       | 13.3              | 26.7                 |
| Válidos Casi siempre | 5          | 33.3       | 33.3              | 60.0                 |
| Siempre              | 6          | 40.0       | 40.0              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**28.- ¿La empresa utiliza maquinaria y equipo de alta tecnología?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca                | 3          | 20.0       | 20.0              | 20.0                 |
| A veces              | 2          | 13.3       | 13.3              | 33.3                 |
| Válidos Casi siempre | 3          | 20.0       | 20.0              | 53.3                 |
| Siempre              | 7          | 46.7       | 46.7              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**32.- ¿La empresa conoce la tecnología utilizada por la competencia?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| A veces              | 6          | 40.0       | 40.0              | 40.0                 |
| Válidos Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7              | 66.7                 |
| Siempre              | 5          | 33.3       | 33.3              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**4.- ¿Se cuenta con capacitación de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| A veces              | 1          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
| Válidos Casi siempre | 6          | 40.0       | 40.0              | 46.7                 |
| Siempre              | 8          | 53.3       | 53.3              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**8.- ¿Adicionalmente de la capacitación de inducción, la empresa cuenta con un programa de capacitación?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca                | 1          | 6.7        | 6.7               | 6.7                  |
| A veces              | 5          | 33.3       | 33.3              | 40.0                 |
| Válidos Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7              | 66.7                 |
| Siempre              | 5          | 33.3       | 33.3              | 100.0                |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0             |                      |

**13.- ¿El personal que labora en la empresa es capacitado al menos una vez al año?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | Casi siempre | 4          | 26.7              | 33.3                 |
|         | Siempre      | 10         | 66.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**18.- ¿Existe capacitación orientada al desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia en el trabajo?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | A veces      | 1          | 6.7               | 13.3                 |
|         | Casi siempre | 7          | 46.7              | 60.0                 |
|         | Siempre      | 6          | 40.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**19.- ¿Se analizan las necesidades de capacitación antes de llevarse a cabo?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | A veces      | 2          | 13.3              | 20.0                 |
|         | Casi siempre | 3          | 20.0              | 40.0                 |
|         | Siempre      | 9          | 60.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**24.- ¿Se evalúan los resultados de la capacitación?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | Casi siempre | 6          | 40.0              | 46.7                 |
|         | Siempre      | 8          | 53.3              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**5.- ¿La ubicación de la empresa permite bajos costos de logística y transporte?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 3          | 20.0              | 20.0                 |
|         | Casi siempre | 5          | 33.3              | 53.3                 |
|         | Siempre      | 7          | 46.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**9.- ¿Se tiene una planeación del adecuado canal de distribución a utilizar?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 1          | 6.7               | 6.7                  |
|         | A veces      | 1          | 6.7               | 13.3                 |
|         | Casi siempre | 6          | 40.0              | 53.3                 |
|         | Siempre      | 7          | 46.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**14.- ¿El canal de distribución se ajusta a los tiempos de entrega establecidos?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi siempre | 4          | 26.7              | 26.7                 |
|         | Siempre      | 11         | 73.3              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**20.- ¿La empresa invierte en investigación de nuevos canales para optimizar los costos?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | A veces      | 6          | 40.0              | 40.0                 |
|         | Casi siempre | 5          | 33.3              | 73.3                 |
|         | Siempre      | 4          | 26.7              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**25.- ¿La empresa conoce el perfil de sus clientes en el mercado extranjero?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 2          | 13.3              | 13.3                 |
|         | Casi nunca   | 1          | 6.7               | 20.0                 |
|         | A veces      | 5          | 33.3              | 53.3                 |
|         | Casi siempre | 4          | 26.7              | 80.0                 |
|         | Siempre      | 3          | 20.0              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**29.- ¿Conoce la empresa los trámites que debe realizar para vender su producto en el extranjero?**

|         | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Nunca        | 3          | 20.0              | 20.0                 |
|         | Casi nunca   | 1          | 6.7               | 26.7                 |
|         | Casi siempre | 6          | 40.0              | 66.7                 |
|         | Siempre      | 5          | 33.3              | 100.0                |
|         | Total        | 15         | 100.0             | 100.0                |

**31.- ¿Los costos de los intermediarios son bajos?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Nunca                | 2          | 13.3       | 13.3                 | 13.3                    |
| A veces              | 5          | 33.3       | 33.3                 | 46.7                    |
| Válidos Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7                 | 73.3                    |
| Siempre              | 4          | 26.7       | 26.7                 | 100.0                   |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0                |                         |

**33.- ¿Se planea la distribución sin intermediarios?**

|                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Nunca                | 4          | 26.7       | 26.7                 | 26.7                    |
| A veces              | 2          | 13.3       | 13.3                 | 40.0                    |
| Válidos Casi siempre | 4          | 26.7       | 26.7                 | 66.7                    |
| Siempre              | 5          | 33.3       | 33.3                 | 100.0                   |
| Total                | 15         | 100.0      | 100.0                |                         |

**37.- ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Bajo         | 1          | 6.7        | 6.7                  | 6.7                     |
| Medio        | 2          | 13.3       | 13.3                 | 20.0                    |
| Válidos Alto | 7          | 46.7       | 46.7                 | 66.7                    |
| Muy alto     | 5          | 33.3       | 33.3                 | 100.0                   |
| Total        | 15         | 100.0      | 100.0                |                         |

**38.- ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa?**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Medio      | 5          | 33.3                 | 33.3                    |
|         | Alto       | 4          | 26.7                 | 60.0                    |
|         | Muy alto   | 6          | 40.0                 | 100.0                   |
|         | Total      | 15         | 100.0                | 100.0                   |