



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**VENTAJA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL DULCE
REGIONAL: ESTUDIO COMPARATIVO DE EMPRESAS
MORELIANAS**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR**

**PRESENTA:
HILDA PORTALES GÓMEZ**

DIRECTOR DE TESIS: M.C. CARLOS FRANCISCO ORTIZ PANIAGUA

Morelia Michoacán, Junio de 2009



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán el día 20 de Marzo de 2009, la que suscribe Hilda Portales Gómez, alumna de la Maestría en Ciencias en Comercio Exterior adscrita en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta ser la autora intelectual del presente trabajo de tesis, bajo la dirección del M.C. Carlos Francisco Ortiz Paniagua y cede los derechos del trabajo titulado “Ventaja Competitiva de la industria del dulce de Morelia: un estudio comparativo” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso de los autores. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar agradecimiento y citar la fuente.

Atentamente

Hilda Portales Gómez

DEDICATORIAS

*A mi mamá, por ser el motor que me impulsa en todo momento
para lograr mis objetivos
y que con su ejemplo ha logrado formar parte de la persona que soy.*

*A mi hermana y sobrinos por darme con su amor y sonrisas el
aliento de seguir adelante.*

A mi familia por apoyarme y ser parte fundamental en mi vida

*A mis amigos y amigas, que han estado conmigo en las buenas, en
las malas y sobre todo en las peores situaciones de mí caminar por
esta vida, sin mencionar a ninguno los tengo a todos en un lugar
especial de mi corazón.*

*A Alex Torres que con su amor y apoyo me ayudó a levantarme de las caídas
y que me ha demostrado lo hermosa que es la vida,
cuando hay alguien que te empuja o te jala cuando las fuerzas te abandonan.
mi vida te adoro.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por permitirme seguir luchando y darme las fuerzas cuando creí que mi vida se derrumbaba.

Al Maestro Carlos Francisco Ortiz Paniagua por su apoyo y empatía para la culminación de este proyecto de investigación. También agradezco la valiosa asesoría de los Doctores: Jerjes I. Aguirre Ochoa, Casimiro Leco Tomás, Antonio Kido Cruz y a los maestros Odette Delfín García y demás investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, que aportaron valiosos comentarios para la elaboración de esta investigación. De igual forma, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico recibido durante la formación de la maestría.

Un especial agradecimiento a aquéllos que sin querer pusieron piedras en el camino para demostrarme la fortaleza que poseo y que me impulsaron a seguir adelante y seguir trabajando para lograr este objetivo

Agradezco a todas aquéllas personas que directa e indirectamente colaboraron en la realización de este proyecto y que con sus aportaciones hicieron de este un trabajo de investigación de calidad.

ÍNDICE

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	2
<i>DEDICATORIAS.....</i>	<i>3</i>
<i>AGRADECIMIENTOS.....</i>	<i>4</i>
ÍNDICE.....	5
Relación de gráficos	7
Relación de esquemas	8
Relación de tablas	8
Relación de imágenes	9
Relación de anexos.....	9
Glosario de términos	10
Abreviaturas	11
Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15
Caracterización de las empresas dulceras de Morelia	18
Objetivo general de la investigación	26
Objetivos específicos de la investigación.....	26
Hipótesis de la investigación	26
Estructura de la tesis	28
Capítulo 1.....	30
Caracterización y comportamiento de la industria del dulce	30
1.1. Comportamiento de la industria del dulce en México	31
1.2 Caracterización de la industria del dulce en México	35
1.3 La industria dulcera en Michoacán.....	38
1.3.1. Características de la industria dulcera en Michoacán	38
1.3.2. Aspectos económicos de la industria del dulce dentro de la industria manufacturera en el estado de Michoacán.....	40
1.3.3 La industria dulcera en Morelia.....	43
1.4 Estructura del mercado de dulces en Estados Unidos.....	48
Capítulo 2.....	51
Comercio internacional y la ventaja competitiva: fundamentos teóricos y conceptuales.....	51
2.1. Principales teorías del comercio internacional.....	53

2.2. La ventaja competitiva	56
2.2.1. Las estrategias genéricas y la obtención de ventaja competitiva	61
2.2.2. La cadena de valor y sus componentes	64
2.3 Globalización, competitividad y empresas.	67
2.4. Diferentes niveles de análisis de la competitividad	70
2.4.1. Competitividad empresarial, la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia.....	76
2.4.2. Los determinantes de la competitividad	78
2.5. La promoción de la competitividad: los sistemas de gestión de calidad (SGC).....	80
2.5.1. El diagnóstico empresarial como instrumento para determinar la estrategia competitiva.....	83
Capítulo 3.....	86
<i>Metodología e instrumentos para la recopilación de la información</i>	86
3.1. Diseño del instrumento de medición.....	86
3.1.1. Elaboración del cuestionario.....	88
3.1.2. Confiabilidad y validez del instrumento de medición.....	90
3.2. Variables de la competitividad en la industria del dulce tradicional de Morelia	92
3.3. Universo de estudio: las empresas productoras de dulce regional en Morelia	93
3.4. Selección de la muestra de estudio	94
3.5. Aplicación del cuestionario piloto.....	95
3.6. Aplicación del cuestionario final	96
3.7. Herramientas para el análisis de los datos	97
Capítulo 4.....	98
<i>La competitividad de la industria de dulce regional en Morelia</i>	<i>98</i>
4.1. Caracterización de la industria del dulce de Morelia.....	99
4.1.1. Procesos de producción de los dulces regionales.....	105
4.1.2. La cadena de valor de la industria del dulce de Morelia.....	107
4.2. Análisis de las ventajas competitivas de las empresas productoras de dulce de Morelia.....	111
4.3. Las variables de la industria del dulce de Morelia.....	113
4.3.1. Precio.....	113
4.3.2. Calidad	113
4.3.3. Canales de distribución.....	114
4.3.4. Diferenciación.....	115
4.3.5. Ventaja competitiva.....	116
4.3.6. Ventaja en costos.....	117

4.4. Las fuentes de ventaja competitiva y estrategias de la industria del dulce regional de Morelia	118
4.5. La ventaja competitiva y la competitividad de la industria del dulce: teoría versus resultados obtenidos en campo.....	120
Capítulo 5 Conclusiones	123
Conclusiones.....	123
Capítulo 6.....	129
Propuesta para la gestión de la competitividad de la industria regional del dulce en Morelia.....	129
Propuesta para la obtención del certificado de calidad (exportación) para las Empresas Productoras de Dulce de Morelia	132
Normas Internacionales para certificación de las empresas dulceras de Morelia.....	135
Certificación FDA.....	137
Normas mexicanas aplicables a la industria del dulce de Morelia	138
Literatura citada	141
Anexos	145
Anexo 1 Cuestionario piloto aplicado en las entrevistas.....	145
Anexo 2 Cuestionario final aplicado a las empresas productoras de dulce de Morelia	153
Anexo 3 Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados.....	158

Relación de gráficos

Gráfico 1, participación de la industria manufacturera en el PIB nacional (2000-2006)

Gráfico 2, composición del PIB de la industria manufacturera de México (2006)

Gráfico 3, exportaciones de las principales ramas dulceras de México

Gráfico 4, participación de la industria manufacturera en el PIB estatal (1999-2004)

Gráfico 5, participación de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el PIB estatal

Gráfico 6, tendencia de la variable precios

Gráfico 7, tendencia de la variable calidad

Gráfico 8, tendencia de la variable canales de distribución

Gráfico 9, tendencia de la variable diferenciación

Gráfico 10, tendencia de la variable ventaja competitiva

Gráfico 11, tendencia de la variable costos

Relación de esquemas

Esquema 1, cadena de valor de la industria del dulce en el estado de Jalisco

Esquema 2, el diamante competitivo de Porter

Esquema 3, las fuerzas competitivas de una industria

Esquema 4, cadena de valor propuesta por Porter

Esquema 5, implicaciones de la globalización

Esquema 6, las cinco fuerzas competitivas de Porter

Esquema 7, determinantes de la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia

Esquema 8, cadena de valor de la industria del dulce regional de Morelia

Esquema 9, cadena de agregación de valor de la industria del dulce regional de Morelia

Esquema 10, proceso para la obtención de un certificado de calidad (exportación)

Relación de tablas

Tabla 1, exportaciones de la industria manufacturera por división económica (en millones de dólares)

Tabla 2, preferencias de consumo de los habitantes de Estados Unidos

Tabla 3, evolución de las teorías del comercio internacional

Tabla 4, categorías para determinar la ventaja competitiva de las empresas productoras de dulces de Morelia

Tabla 5, las variables de la industria del dulce de Morelia

Tabla 6, resultados preliminares de la investigación de campo

Tabla 7, resultados de la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia

Tabla 8, comparativo de los elementos teóricos con el trabajo de campo

Tabla 9, Normas Mexicanas aplicables a la industria del dulce

Relación de imágenes

Imagen 1, mapa de Michoacán

Imagen 2, mapa de Morelia

Relación de anexos.

Anexo 1, cuestionario piloto aplicado a las empresas

Anexo 2, cuestionario final aplicado en las entrevistas

Anexo 3, resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados

Glosario de términos

Ate: dulce típico del municipio de Morelia hecho a base de pasta de dulce elaborada con frutas y azúcar (moreliates, 2007).

Arancel: derecho o impuesto que se aplica con propósitos de protección para la recaudación de renta, a los bienes transportados de una zona aduanal a otra (Smith, 1994)

Canal de distribución: conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al pase de este del productor al consumidor o usuario de negocios final (Kotler, 1996)

Competitividad: es la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores (Maidique, M. y Patch en Bonales, 2004)

Estrategia competitiva: se refiere a las acciones que toma una empresa para ingresar en un mercado, ya sea con la presentación de nuevos productos o el ingreso en un mercado diferente al que compite (Porter, 1996)

Fracción arancelaria: es el código mediante el cual se clasifican las mercancías que son importadas o exportadas y sirve para determinar el pago de los arenceles. Secretaría de Economía.

Marmitas: nombre que se le da a la maquinaria en la que es cocida la fruta para extraerle la pulpa y ser procesada posteriormente.

Pectina: Sustancia química que se encuentra en algunas frutas y vegetales cuya función básica es ser gelatinizante para dar consistencia a las mermeladas y confituras.

Private label: esquema de distribución de mercancías en Estados Unidos que consiste en maquilar a través de terceros, para poder adoptar la marca de otras empresas y distribuir los productos de origen mexicano.

Serpentinas: pasta de tamarindo y chile endulzados en láminas largas que son enrolladas y cortadas simulando una serpiente dormida (moreliates, 2007)

Tolva: nombre que se le da a la maquinaria en donde empieza el proceso de transformación de las materias primas y que consiste en un cono de acero por el cual pasa la fruta para ser seleccionada y lavada.

Ventaja absoluta: un país posee ventaja absoluta sobre otro cuando para producir un bien o servicio utiliza menos recursos que otros países (Adam Smith, 1776).

Ventaja comparativa: un país posee ventaja comparativa si al producir un bien su coste de oportunidad es menor en relación con otros países (Ricardo, 1817).

Ventaja competitiva: radica en muchas de las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos (Porter, 1999).

Abreviaturas

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

FDA: *Food and Drugs Administration* (Departamento de Drogas y Alimentos de Estados Unidos). Responsable de la seguridad de alimentos, cosméticos, medicamentos, productos biológicos, dispositivos médicos y productos radiológicos producidos fuera y dentro del territorio de los Estados Unidos (Secretaría de Economía, 2005).

Incoterms: *International Terms of Commerce*, términos de comercio internacional que determinan el grado de responsabilidad para comprador y vendedor en el comercio internacional (Lerma, 2004)

MIT: *Massachussets Institute of Technology*. Instituto Tecnológico de Massachussets.

SGC: abreviación de Sistemas de Gestión de Calidad (Gutiérrez, 2005)

TQM: *Total Quality Management*, en español Administración para la Calidad Total.

Resumen

En Morelia una de las principales actividades económicas es la producción de dulces regionales que son considerados como parte de la cultura de esta ciudad y que durante los últimos años ha aumentado considerablemente su participación no solo en mercados locales, sino en mercados externos también, en los que estos productos son bien recibidos.

La industria del dulce de Morelia ha presentado aumento en sus ingresos debido entre otras causas al aumento de turismo en el estado y por las altas concentraciones de migrantes michoacanos en Estados Unidos, principal mercado meta de estos productos.

En esta investigación se realiza un análisis sobre las similitudes de las empresas que conforman esta industria principalmente en los Sistemas de Gestión de la Calidad y en el tratamiento de la misma, así como en las fuentes de ventaja que permiten a las empresas ser competitivas; encontrándose que las empresas en general tienen similitudes en el tratamiento de la calidad y su principal fuente de ventaja competitiva son los productos que se elaboran y el proceso de empaque con el que son fabricados. Así mismo se describe la cadena de valor de esta industria para el mejor entendimiento de la importancia de esta actividad económica de la ciudad de Morelia.

Con el análisis anterior se elabora la propuesta para promover la competitividad de las empresas y proteger las principales fuentes de ventaja que poseen para mejorar los ingresos de los empresarios y mantener esta tradición como parte de la cultura Moreliana.

Abstract

In Morelia one of the principal economic activities is the production of regional sweets that are considered to be a part of the culture of these city and that during the last years its participation has increased considerably not only on local markets, but on external markets also, where these products are received well.

The industry of Morelia's sweet has presented increase in its income owed between other reasons to the increase of tourism in the state and for the high concentrations of immigrants from Michoacan in the United States, principal market puts of these products.

In this investigation an analysis is realized on the similarities of the companies that shape this industry principally in the Systems of Management of the Quality and in the treatment of the same one, as well as in the sources of advantage that allow the companies to be competitive; thinking that the companies in general have similarities in the treatment of the quality and its principal source of competitive advantage: the products that are elaborated and the process of packing with the one that they are made; likewise there is described the chain of value of this industry for the best understanding of the importance of this economic activity of Morelia city.

With the previous analysis the offer is elaborated to promote the competitiveness of the companies and to protect the principal sources of advantage that they possess to improve the income of the businessmen and to support this tradition as part of the culture of Morelia City.

Introducción

En México la industria manufacturera ha presentado un dinamismo y un crecimiento constante durante los últimos años. En el 2005 esta industria participó con 17.2%, del Producto Interno Bruto (PIB) mientras que para el 2006 incrementó su participación a 18%. Dentro de las manufacturas destacan por su aportación al PIB de esta industria los sectores de alimentos, bebidas y tabaco¹ con 28% del PIB de la industria; en tanto que la industria de textil y de calzado contribuye con del 6%; la industria de sustancias químicas y derivados del petróleo con una contribución promedio del 14%; y la industria de productos metálicos y maquinaria y equipo con una participación del 30% aproximadamente (INEGI, 2007).

Dentro de la industria manufacturera uno de los subsectores de actividad económica que ha presentado un crecimiento constante durante los últimos años ha sido el de alimentos, bebidas y tabaco, no solo en su aportación al PIB nacional, sino también en las exportaciones de México a mercados externos; para el año 2000 las exportaciones fueron de \$2,113.10 millones de dólares, representando un 3.5% de participación del total de exportaciones de la industria manufacturera (BANCOMEXT, 2001).

De la industria manufacturera, el subsector alimentos, bebidas y tabaco, destaca por sus exportaciones las ramas de productos agrícolas y pesqueros procesados², que constituyen alrededor del 51% de las exportaciones de esta industria. La rama del dulce clasificada como artículos de confitería sin cacao para el año 2000 presentó exportaciones

¹ Tipificación de las industrias de acuerdo a la clasificación del INEGI de los indicadores de coyuntura. Cifras obtenidas a precios corrientes.

² Se incluyen legumbres, frutas, jugos de frutas, carnes y mieles en el sector agropecuario; atún, camarón, langosta, abulón entre otros productos pesqueros.

por \$101,993 millones de dólares, representando una participación del 2.7% del total de las exportaciones manufactureras (BANCOMEXT, 2001). Para el 2006 las exportaciones de estos productos presentaron el 3.9% de aportación en el total de ventas a mercados externos de la industria manufacturera de alimentos, bebidas con \$22,613 miles de dólares, mientras que para el año 2007 las exportaciones de dulces representaron el 3.4% con exportaciones por \$20,760 miles de dólares (INEGI, 2008).

Por otra parte, la industria alimentaria se abastece principalmente de materias primas e insumos nacionales y es la que emplea más mano de obra, lo que le confiere a este sector un valor económico de gran importancia para la economía nacional (Álvarez, 2007). México es un país con arraigada tradición “dulcera”, principalmente por usos y costumbres de sus habitantes, tanto las golosinas como los chocolates forman parte del consumo diario de los mexicanos (Clavijo, 2007). En la actualidad el sector de la confitería tiene un alto valor agregado y una gran comercialización en territorio nacional y en el extranjero, por lo que muchas empresas mexicanas están incursionando en mercados como el de Estados Unidos, Japón, Brasil, Puerto Rico y algunos otros países latinoamericanos, debido al aumento en la demanda específicamente por los dulces típicos mexicanos (Franchise Key México, 2007).

Para la CEPAL (1989) la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de mantener y aumentar su participación en mercados internacionales; por lo que habría que considerar cuáles han sido los factores que han permitido este crecimiento en la contribución de empresas dulceras mexicanas en mercados internacionales, así como conocer las estrategias que han implementado para lograr cada vez mayor participación en dichos mercados.

Aunado a la creciente demanda de estos productos en mercados externos, la industria del dulce en México ha mantenido un crecimiento constante en sus exportaciones a razón del 249% desde el año 2002 a la fecha (Rodríguez, 2007), situación que para algunos indica que estas empresas son competitivas por el aumento que han tenido en su participación en las ventas nacionales y en las exportaciones.

Algunos expertos en la materia señalan que los dulces mexicanos han tenido gran aceptación en mercados internacionales por el alto valor agregado que tienen estos productos nacionales, y sobre todo por la creciente tendencia a la comercialización de estos productos durante los últimos años (Rodríguez, 2007).

En lo que respecta a la industria del dulce en el estado de Michoacán, debido a la tendencia de los últimos años por la creciente demanda de dulces en general y sobre todo de dulces típicos, representa para el estado una oportunidad de que las empresas michoacanas dedicadas a la elaboración de estos productos incursionen en otros mercados, tal como lo están haciendo algunas de las empresas establecidas desde hace algunos años. Estos dulces son elaborados con frutos que se producen en el territorio del estado y que son altamente cotizados en el mercado de Estados Unidos y Centro América, principales destinos de dichos productos (Galán, 2006).

Debido al éxito que tienen los dulces tradicionales en México y Michoacán, algunas empresas de dulces regionales del estado han comenzado a realizar negociaciones para exportar sus productos no solo al mercado de Estados Unidos, sino que actualmente contemplan enviar sus productos a mercados como la India y países de Europa e incluso han comenzado a

elaborar dulces con sustitutos de azúcar que permitirán ampliar la gama de productos para enfocarse en un nicho de mercado diferente al que actualmente atienden (Galán, 2006).

Por otra parte, las empresas michoacanas muestran señales de tener ventajas competitivas, las cuales hacen referencia a las acciones o estrategias que toma una empresa para ingresar en un mercado, ya sea con la presentación de nuevos productos o el ingreso en un mercado diferente al que compite (Porter, 1996), las empresas que producen dulces en el municipio de Morelia han adoptado algunas de estas estrategias para lograr ser competitivas dentro de esta industria, hecho que demuestra la importancia de conocer cómo es que se planean las estrategias que van a implementar para incursionar en mercados que hasta hace algún tiempo no tenían contemplados.

Esta oportunidad de incursionar en mercados que hasta hace algún tiempo no se consideraban dan muestra del crecimiento que ha tenido la industria del dulce tanto en el territorio nacional como en otros países y que es una importante oportunidad de negocios no solo para las empresas que actualmente están exportando, sino también para aquéllas que cumplan con los requerimientos que soliciten los mercados destino y que les permita ser competitivos en el ámbito internacional.

Caracterización de las empresas dulceras de Morelia

Dentro de las principales características de las empresas que producen dulces regionales en Morelia, podemos mencionar en primer término los productos que se elaboran en dichas empresas, entre los que destacan: los derivados de leche, los ates, las serpentinas, las mermeladas de frutas y

algunos productos derivados del tamarindo. Entre las principales ventajas de estas empresas se encuentra la disponibilidad de materia prima lo que redundará en una importante ventaja en los costos debido a que no se tienen que hacer grandes desembolsos para trasladar los frutos y demás insumos que son producidos en el mismo estado y que facilitan a las empresas por la naturaleza de los productos tener ventaja en cuanto a los costos de producción (Porter, 1999). Puesto que estos sólo son elaborados en el territorio de Michoacán y más específicamente en el municipio de Morelia.

Por su parte, la industria dulcera del municipio de Morelia se integra por una parte de industrias bien establecidas que cuentan con maquinaria, equipo y personal suficientes tanto para satisfacer la demanda de los mercados locales como para cumplir con el abastecimiento y las normas de calidad internacionales que les permite exportar sus productos a mercados tan restrictivos como el de Estados Unidos.

Mientras que por el otro lado, se encuentran los pequeños productores, que no cuentan con la infraestructura necesaria para producir en grandes cantidades y que elaboran sus productos de manera artesanal y que sin embargo, cuentan con características similares a las empresas que exportan sus productos a otros mercados.

Las empresas que logran exportar sus productos a Estados Unidos tienen que cumplir con algunas normas de calidad y de seguridad principalmente que impone este país a las importaciones de dulces mexicanos. Un ejemplo reciente de estas normas de seguridad impuestas a productos de la industria dulcera de México, fueron las restricciones a la importación de algunos tipos de dulce mexicano porque las autoridades norteamericanas argumentaban alto contenido en plomo en las envolturas de estos dulces

provenientes de México, -principalmente los dulces elaborados a base de tamarindo-, siendo que desde 1995 el nivel máximo de plomo autorizado por la *Food and Drugs Administration* (FDA) en dulces era de 0.5 partes por millón, mientras que en California era de 0.2 partes por millón, pero con la publicación de la ley AB121 emitida por el gobernador de ese estado en octubre de 2005, los máximos niveles de plomo permitidos por la FDA son de 0.1 partes por millón de este elemento (Fragoso, 2006).

Algunas empresas michoacanas se vieron afectadas en sus ventas debido a la publicación de esta ley, principalmente aquéllas empresas que se dedican a la elaboración de dulces derivados del tamarindo; sin embargo después de una exhaustiva investigación por parte de las autoridades de la *FDA* y de algunas empresas certificadoras, se comprobó que los dulces michoacanos cumplían con el requisito de los niveles de plomo permitidos; por lo que las empresas que exportaban pudieron continuar con esta práctica debido a que sus productos fueron certificados como no riesgosos para la salud de los consumidores en aquél país (Fragoso, 2006).

La presente investigación se enfoca en las empresas de dulces tradicionales del municipio de Morelia, tanto las empresas que exportan sus productos al mercado norteamericano, como las que se dedican a solo satisfacer a los mercados locales y que cuentan con características similares en cuanto a producción de estos dulces. Esta industria presenta algunos puntos a su favor sobre todo por las nuevas oportunidades de mercado que existen con la diversificación que se pretende alcanzar para poder acceder a nuevos nichos de mercado y que de acuerdo con Porter (1999) es una de las tres principales estrategias para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito local e internacional.

Las empresas productoras de dulces regionales del municipio de Morelia han incursionado en mercados internacionales por las características de estos productos considerados tradicionales de esta región; actualmente las empresas que exportan estos productos están trabajando en la diversificación no solo de mercados sino en la variedad de dulces: se tiene pensado elaborar ates con sustitutos de azúcar para personas con diabetes (Galán, 2006); lo que representa una importante ventaja para aquellas empresas que aún no exportan para que incursionen en otros mercados siempre y cuando se encuentren en condiciones de competir con quienes actualmente ya lo hacen.

En este sentido, es importante que las empresas conozcan su cadena de valor, es decir, todas aquellas actividades que intervienen en la elaboración o producción de sus bienes o servicios y que les permiten agregar valor a esos bienes para ser más competitivos, lo cual permitirá determinar en qué posición o en que actividad es donde se centra la mayor agregación de valor y tomar las decisiones pertinentes y analizar si el valor se agrega en actividades fuera de la empresa hacer los ajustes necesarios para que el valor de ese producto inicie desde la transformación de los insumos (Porter, 1999). Una vez que la empresa conoce su cadena de valor y el nivel o la actividad en la que se agrega más valor a sus productos, es necesario que determine las estrategias que implementará para ser más competitivo frente a sus rivales.

La cadena de valor también es conocida como cadena productiva, sin embargo este término se limita tan solo a las actividades propias de producción, es decir, la cadena productiva es el proceso que sigue un producto en su elaboración desde el momento en el que es diseñado hasta que es puesto en las manos del consumidor final; mientras que la cadena

de valor hace referencia a todas las actividades inherentes a los procesos funcionales de la empresa que permiten la producción de un bien. Al analizar la cadena de valor es posible identificar en qué actividad de la misma la empresa tiene ventaja competitiva y de esta manera, tomas las decisiones que permitan construir la ventaja se es que no se tiene (Porter, 1996).

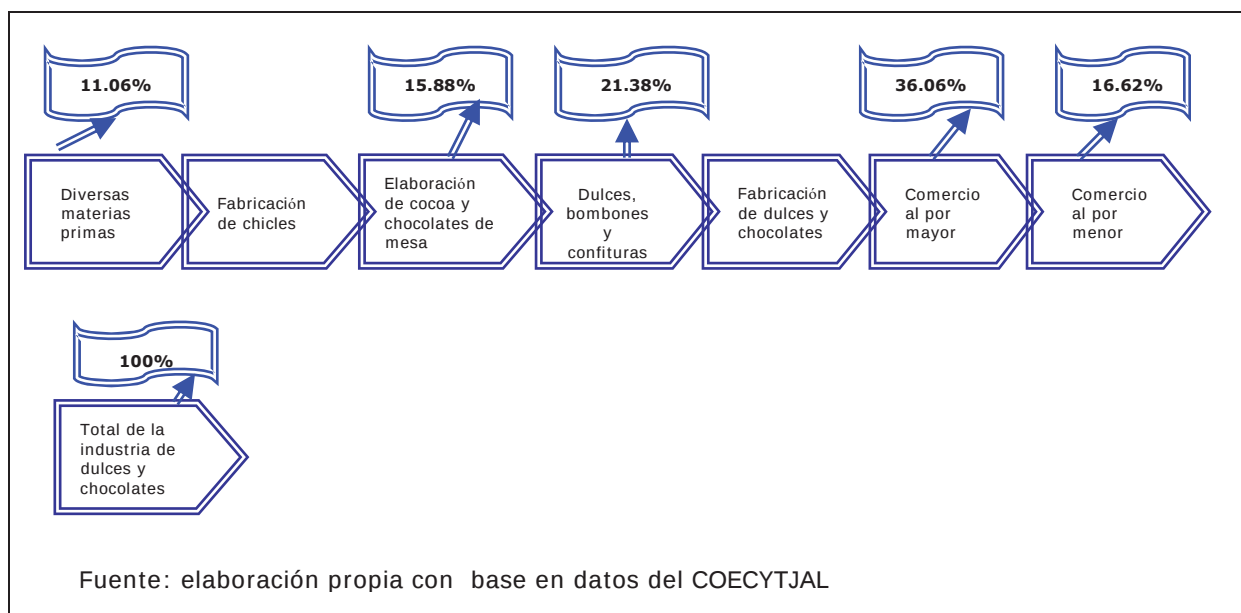
Para el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco (COECYTJAL, 2006) la cadena productiva es el proceso que sigue un producto o servicio a través de las actividades de producción, transformación e intercambio, hasta llegar al consumidor final. Incluye el abastecimiento de insumos y sistemas, así como los servicios que afectan a esas actividades, tales como la Investigación y el Desarrollo, capacitación y asistencia técnica, etc., es decir, todos los elementos que permiten tener un producto de calidad y que lo diferencias ante los consumidores de los demás productos o servicios.

La cadena productiva se conforma de diferentes fases por las que tiene que pasar la materia prima para convertirse en un producto terminado o final. Esas etapas son (COECYTJAL, 2006):

- i) La etapa de la producción: en la que se transforman por completo los insumos y se incorporan para crear un nuevo producto.
- ii) La etapa de manejo post-cosecha y/o de procesamiento: en donde se dan los últimos detalles para el producto final.
- iii) El mercadeo: es la etapa en la que se realizan las actividades de la comercialización, la distribución y los aspectos referentes a servicios postventa que constituyen un plus para cualquier producto.

En el siguiente esquema se muestra un ejemplo de cómo se constituye una cadena de valor y los porcentajes de agregación de valor que se da en cada actividad al producto que se está elaborando, en este caso de los dulces en el estado de Jalisco.

Esquema 1, Cadena de valor de la industria del dulce en el estado de Jalisco



Como se puede observar, el mayor nivel de agregación de valor en la industria del dulce se lleva a cabo en las actividades de distribución, característica que se presenta no solo en el estado de Jalisco, sino también en la industria dulcera en general en México (Salinas, 2006). En lo que respecta a la parte de producción tan solo se realiza la transformación de la materia prima con muy poca agregación de valor. Con lo anterior para las empresas dulceras de Michoacán conocer qué parte de su cadena de valor concentra la mayor agregación de valor, permite planear la mejor estrategia que le ofrezca ventaja respecto a los competidores de esta industria.

Conocer la cadena de valor puede realizarse a través de diversos mecanismos que permitan conocer las actividades de la empresa y cómo se llevan a cabo, un ejemplo de estos mecanismos puede ser la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (Gutiérrez, 2005), que analizan no sólo el proceso productivo en sí, sino también todos los demás procesos inherentes a las actividades funcionales de la empresa.

Debido a que la industria del dulce ha aumentado su participación en mercados locales e internacionales, y que esto es una condición de las empresas competitivas y que la ventaja competitiva es necesaria para que una empresa pueda mantenerse en el mercado y que sus exportaciones le den la solvencia necesaria para satisfacer al mercado local y a los externos, por lo tanto, este es un estado que las empresas deben considerar al momento de la toma de decisiones en cuanto a sus fuentes de ventaja frente a los competidores.

En lo referente a las exportaciones de dulces de nuestro país, estas tienen como principal destino a los mercados de Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, en los que se tiene preferencia por estos dulces debido a razones culturales y de gustos similares en cuanto a sabores y tradiciones, sin embargo, actualmente se ha incursionado en mercados asiáticos obteniendo buenos resultados, lo que redundará en las estrategias que las empresas han implementado para aumentar su participación en mercados externos (Lecona, 2006).

Por su parte, es sabido que las autoridades estadounidenses, particularmente el Departamento de Drogas y Alimentos (*FDA* por sus siglas en inglés) han impuesto algunas prohibiciones a la importación de estos productos a su territorio por motivos de salud para sus habitantes;

sin embargo, las empresas que han logrado exportar dulces a ese mercado han demostrado que es posible cumplir con los requerimientos de un mercado tan exigente como este.

Las empresas morelianas de dulces regionales que exportan al mercado de Estados Unidos han cumplido con las exigencias de este país, mientras que las empresas que no exportan cumplen con los requisitos pero no exportan, por lo que es necesario considerar cuáles han sido las estrategias que las empresas exportadoras presentan para obtener esa fuente de ventaja frente a aquellas empresas que aún no exportan.

La venta de los dulces artesanales, industriales y comerciales representa una atractiva rentabilidad en el mercado nacional, así como en el mercado exterior debido entre otras cosas a la creciente demanda de estos productos principalmente en países industrializados en los que alrededor del 90% de la población compra dulces regularmente (Rodríguez, 2007). Algunos de los empresarios dedicados a esta actividad señalan que el éxito de las empresas que han logrado exportar sus productos radica en la calidad y la originalidad con la que son producidos (*ídem*).

De esta manera las empresas dedicadas a la producción de dulces deben considerar la implementación de sistemas de calidad que les permitan ofrecer productos que reúnan las características que le solicitan en otros mercados; considerando que cada país destino y cada mercado es diferente y que las empresas deben formular estrategias para enfrentar el entorno que las rodea.

Con la información anteriormente expuesta se plantea la pregunta que delimitará esta investigación: ¿cuáles son las fuentes de ventaja y las

estrategias competitivas que deben implementar las empresas productoras de dulce de Morelia para obtener un Sistema de Gestión de la Calidad sostenible que les permita exportar sus productos a otros países?

Objetivo general de la investigación

Identificar la fuente de ventaja competitiva de la industria del dulce en Morelia mediante una comparación entre las empresas exportadoras y las de abastecimiento local, mediante un diagnóstico de los sistemas de gestión de calidad.

Objetivos específicos de la investigación

- Determinar la fuente de ventaja competitiva de las empresas productoras de dulce regional de Morelia para la posterior exportación de sus productos.
- Comparar los sistemas de gestión de calidad entre las empresas productoras de dulce de Morelia, exportadoras y no exportadoras.
- Diseñar una propuesta para el mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas productoras de dulce de Morelia.

Hipótesis de la investigación

Los productores de dulces regionales de Morelia han fundamentado su estrategia competitiva aprovechando una fuente de ventaja competitiva sostenible derivada de: costos, calidad, diferenciación, precios y redes de distribución. A la vez que los sistemas de gestión de calidad implementados en la industria son tan similares que todas las empresas estudiadas pueden apegarse a la normatividad para exportación de su producto.

Variables de la investigación

Variable dependiente:

Fuentes de ventaja competitiva de la Industria del dulce de Morelia

Variables independientes:

Ventaja en costos

Ventaja en Diferenciación

Calidad

Precios

Redes de distribución

En los siguientes apartados se describirá la industria dulcera tanto a nivel nacional, como en el que estado de Michoacán y en el municipio de Morelia, el comportamiento que ha presentado en su participación dentro de las exportaciones, así como algunos de los problemas que ha tenido que enfrentar para poder ingresar a mercados internacionales.

También se presenta el soporte teórico para esta investigación, es decir, cómo pueden las empresas hacer frente a las condiciones en las que se desarrolla la industria y qué opciones se tienen para ser más competitivas, partiendo de el conocimiento de la cadena de valor, para determinar en qué lugar de la misma tienen ventajas competitivas y posteriormente determinar las estrategias que se implementarán en las empresas productoras de dulces típicos que decidan competir con las empresas que actualmente exportan e incluso que se creen estrategias para formar alianzas y poder incursionar en diferentes lugares.

Estructura de la tesis

Esta investigación se compone de cinco capítulos con sus respectivos subcapítulos en los que se describe cada uno de los apartados a tratar dentro del estudio:

En el primer capítulo se describe la situación de la industria manufacturera, así como de la industria dulcera en el marco de las manufacturas, los temas que se abordan en este capítulo son: i) la industria dulcera nacional; ii) la industria dulcera en Michoacán; iii) la industria dulcera en Morelia y iv) la estructura del mercado del dulce en los Estados Unidos.

En el segundo capítulo se muestran los aspectos teóricos y conceptuales que sustentan la investigación. Los temas que se tratan en este capítulo son: i) la teoría del comercio internacional; ii) la globalización, competitividad y empresas; iii) la competitividad y sus niveles de análisis.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología y las técnicas empleadas en la investigación, se presentan los instrumentos que se utilizarán para la medición, la elaboración de los cuestionarios, el universo de estudio y la selección de la muestra.

En el cuarto capítulo se hace el análisis e interpretación de la información obtenida en el estudio de campo, en el que se determinará el porqué de la competitividad de los productores de dulce de Morelia, las diferencias que existen entre quienes exportan y quienes no exportan, así como las estrategias competitivas que implementa cada empresa.

En el penúltimo capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó después de haber analizado la información obtenido en el trabajo de campo con el instrumento utilizado para tal efecto.

Por último, se presentan las recomendaciones y la propuesta de esta investigación que permitirán la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las empresas productoras de dulce de Morelia y que faciliten a las empresas que no exportan y cumplen con los requisitos necesarios, que puedan enviar sus productos a otros países.

Capítulo 1

Caracterización y comportamiento de la industria del dulce

En este capítulo se hace una descripción de la posición de la industria del dulce dentro de las manufacturas de México, se describe la situación de la industria del dulce tanto a nivel nacional, como estatal y sobre todo municipal enfocándose en la industria del dulce regional en Morelia.

En primer término se describe la industria manufacturera, sus tendencias durante los últimos años, así como la participación que ha tenido en el PIB nacional y del estado de Michoacán. Posteriormente se hace una reseña de la industria de alimentos, bebidas y tabaco tanto en México como en Michoacán, lo anterior para definir las participaciones e identificar las tendencias de esta industria y su importancia en el PIB estatal y nacional.

Debido a su arraigada tradición la industria del dulce reviste gran importancia para los productores y para las actividades de quien se dedica a esta rama de producción, debido a ello se explica en este primer capítulo cuál ha sido el comportamiento de esta industria, se narra un poco de la historia de la industria del dulce en Morelia, sus inicios así como cifras respecto a exportaciones y producción. Por otra parte, se describe el

mercado de alimentos de los Estados Unidos puesto que este país es el principal mercado de los productos de esta industria, que posteriormente permitirá corroborar algunas de las conclusiones que se obtengan del trabajo de campo.

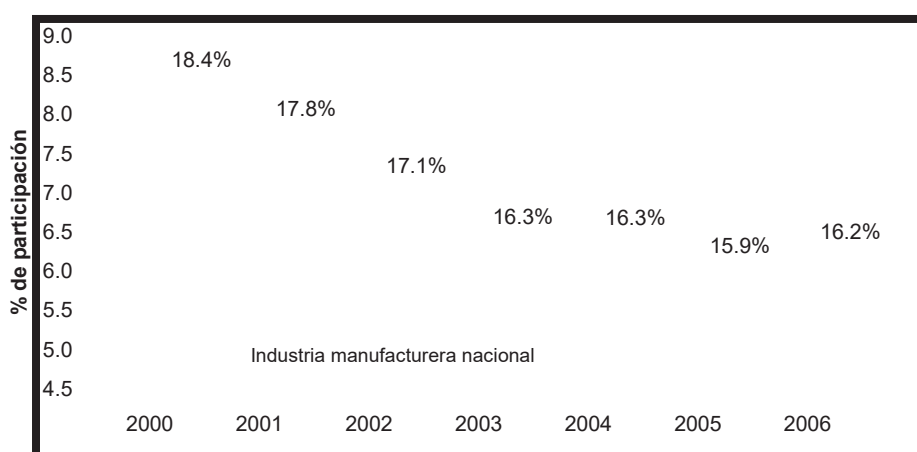
Este apartado de la investigación tiene como finalidad dar un panorama amplio de las características en general de la industria dulcera, por lo que se presenta como la parte teórica de la industria.

1.1. Comportamiento de la industria del dulce en México

La industria del dulce de acuerdo con la clasificación de cuentas nacionales que hace el INEGI, se encuentra ubicada en la industria manufacturera, dentro de la rama de alimentos, bebidas y tabaco, que representa para este sector una importante participación en el PIB nacional.

La industria manufacturera es al igual que la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo las que tienen mayores aportaciones significativas al PIB manufacturero nacional y en la generación de empleos, para el año 2006, ambas industrias participaron con 53% en el PIB nacional. De estas industrias, la referente a alimentos, bebidas y tabaco ha presentado una participación constante durante los últimos años tal (véase gráfico 1), con promedio de 16% anual durante los años 2000 al 2006.

Gráfico 1, participación de la industria manufacturera en el PIB nacional (2000-2006)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI para 2007.

Se puede observar que la industria manufacturera ha representado importante aportación al PIB nacional en los últimos seis años. Sin embargo, se presentó una ligera disminución en la participación al pasar de 18.4% en el 2000 a 15.9% y 16.2% para 2005 y 2006.

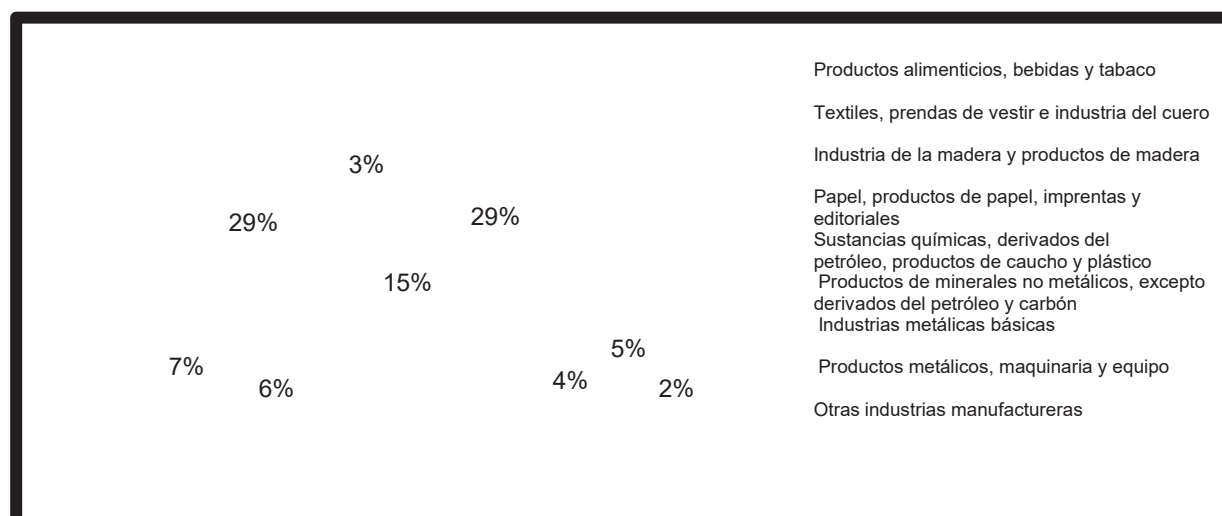
De las nueve ramas de actividad económica correspondientes a:

- i) Productos alimenticios, bebidas y tabaco
- ii) Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
- iii) Industria de la madera y productos de madera
- iv) Papel, productos de papel, imprentas y editoriales
- v) Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico
- vi) Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón
- vii) Industrias metálicas básicas
- viii) Productos metálicos, maquinaria y equipo

ix) Otras industrias manufactureras

En el gráfico dos se observa la composición del PIB manufacturero para el año 2006 y la participación de cada una de las actividades económicas que lo componen según la clasificación del INEGI.

Gráfico 2, composición del PIB de la industria manufacturera de México (2006)



Fuente: elaboración propia con base en datos de INEGI para 2007.

Se puede apreciar en el gráfico 2 que para el año 2006 la principal industria del sector manufacturero es la relativa a productos alimenticios, bebidas y tabaco que tuvo una participación del 29.3% en la participación del PIB manufacturero, seguida de la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo con un 28.5% de aportación y la industria de sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico con un 15.2% de participación.

Una vez analizada la participación del comportamiento manufacturero se presentan algunas cifras de las exportaciones de este sector, por rama de

actividad económica para los años 1998, 1999 y 2000, en las que se observan los montos de ingreso por la exportación en cada rama.

Tabla 1, exportaciones de la industria manufacturera por división económica (en millones de dólares).

INDUSTRIA	1998	1999	2000
Alimentos, bebidas y tabaco	1893.00	2930.30	2113.10
Textiles, artículos de vestir e industria del cuero	4030.40	6339.30	5760.30
Industria de la madera	5501.00	8609.00	7078.00
Papel, imprenta y editoriales	5340.00	8955.00	6788.00
Substancias químicas, caucho y plástico (1)	4154.00	6338.90	4709.70
Industrias metálicas básicas	1099.90	1717.80	1342.40
Productos minerales no metálicos (2)	3150.50	4789.50	35597.00
Productos metálicos, maquinaria y equipo	35262.20	55736.00	40646.50
Otras industrias manufactureras	8927.00	1405.50	1085.20
TOTAL	51566.80	81013.80	60603.50
(1) incluye derivados del petróleo			
(2) exceptuando los derivados del petróleo y del carbón			

Fuente: elaboración propia con base en datos del Banco Nacional de Comercio Exterior BANCOMEXT, 2001.

Las exportaciones de la industria manufacturera han presentado un crecimiento a razón del 0.3% durante los últimos años, concentrándose dichas exportaciones en el área de productos metálicos, maquinaria y equipo. Por su parte las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco han crecido a razón del 0.4% y ha seguido aumentando su participación en las exportaciones mexicanas de manufacturas.

Una vez descrita la industria de las manufacturas y ubicada la industria de alimentos, bebidas y tabaco dentro de esta, se describe la industria del dulce como parte de esta rama manufacturera.

1.2 Caracterización de la industria del dulce en México

La industria del dulce en México es uno de los sectores que mayor crecimiento ha tenido en las exportaciones mexicanas, debido a que todas las presentaciones de estos productos tienen gran aceptación en mercados en los que anteriormente no se había incursionado como Brasil, República Dominicana, El Salvador, Panamá y Costa Rica, países en los que existe un alto porcentaje de población infantil (Regalado, 1999).

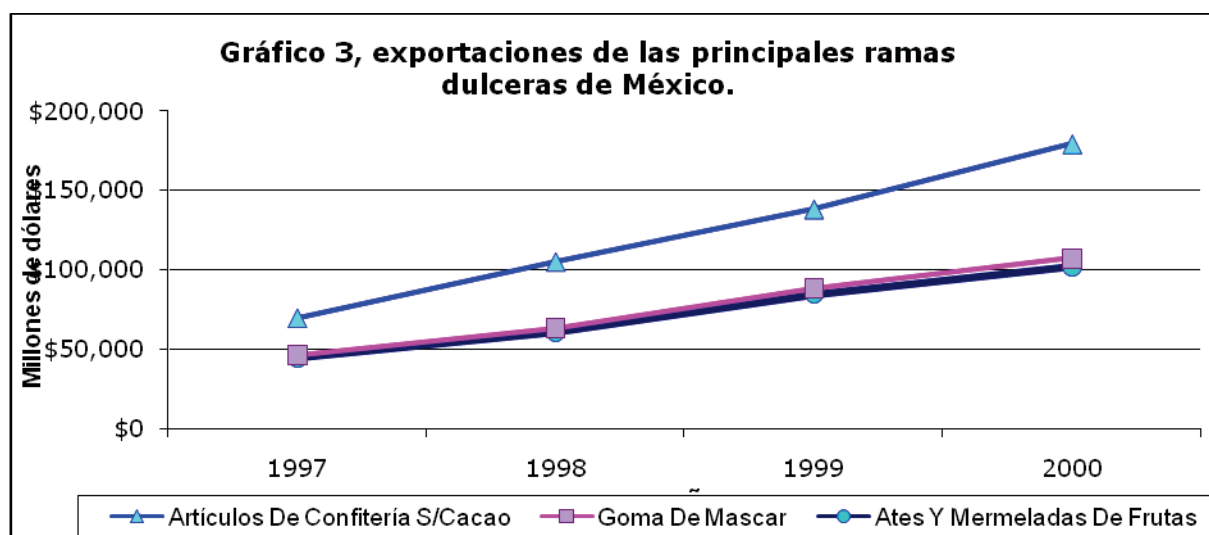
Dentro de la industria del dulce se pueden identificar diversidad de presentaciones y variedades de estos productos, de las cuales se pueden identificar principalmente tres grandes gamas de productos entre las cuáles se encuentran (Salinas, 2006):

- i) La industria chocolatera, que para México representa una importante ventaja absoluta³ debida principalmente a que México es uno de los principales productores y abastecedores de cacao a nivel internacional, por lo cual la industria del chocolate representa uno de sus principales mercados;
- ii) Otra de las ramas de la industria es la del dulce propiamente, la cual se caracteriza por la elaboración de caramelos y dulces a base de tamarindo y chile, entre otros, los cuáles en su gran mayoría son fabricados mediante procesos artesanales heredadas de generación en generación, que los hacen característicos de nuestro país y un producto apreciado por mercados como el de Estados Unidos y Centro América;

³ De acuerdo con Adam Smith un país posee ventaja absoluta sobre otro cuando para producir un bien o servicio utiliza menos recursos que otros países.

- iii) La otra rama de este sector es la de los chicles, la cual se especializa en la fabricación de las gomas de mascar y que ha representado importante evolución durante los últimos años, representando una importante participación dentro de la industria dulcera nacional, puesto que para el año 2007 las exportaciones de chicle aumentaron 61.3% convirtiéndola en una de las principales de la industria del dulce (García, 2007).

En el gráfico tres se muestra el comportamiento de las exportaciones de algunos de los principales productos de la industria del dulce, entre los que destacan: los artículos de confitería sin cacao, las gomas de mascar y los ates y mermeladas de frutas.



Fuente: elaboración propia con base en datos del BANCOMEXT, 2001.

El gráfico muestra que las principales presentaciones de dulce que se exportan son las relativas a los caramelos, que para el año 2000 representaron 2.7% de las exportaciones de la rama de alimentos, bebidas y tabacos; mientras que las gomas de mascar representaron 1.75% y los ates y mermeladas de frutas tuvieron una participación del 0.13%

La industria dulcera en México ha atravesado por una serie de problemas para poder exportar sus productos, entre los que se encuentran la manera artesanal en como son producidos los dulces, especificaciones de calidad del principal mercado al que son dirigidos estos productos: Estados Unidos, quien cuenta con una industria dulcera sólida y que ha visto en la industria del dulce de México a uno de sus principales competidores en esta rama (López, 1997).

Entre otros de los problemas destacan: que no existe dentro de la legislación mexicana las normas que regulen la venta y producción de dulces; existe gran competencia con las grandes cadenas dulceras; la distribución representa cuantiosos costos para los pequeños productores de dulce debido a que no tienen el poder de distribución de empresas grandes (Salinas, 2006).

Otro de los problemas que ha pasado esta industria son las constantes restricciones por parte de Estados Unidos debido a la solidez de su industria dulcera conformada principalmente por grandes empresas (Clavijo, 2007), por lo que en los últimos años ha impuesto algunas restricciones no arancelarias para disminuir las exportaciones que hace México a su territorio argumentado niveles de calidad poco óptimos relacionados a cuestiones sanitarias que afectan la salud de sus habitantes, tal es el caso de la controversia surgida por los contenidos de plomo que supuestamente el Departamento de Alimentos de ese país (FDA por sus siglas en inglés) había encontrado en productos provenientes de México y que después de una serie de análisis se comprobó que estos productos cumplían con las especificaciones que solicitaban las autoridades norteamericanas (Arredondo, 2007).

Para algunos expertos en la materia, el sector de los dulces representa una importante oportunidad para empresarios mexicanos de diversificar sus mercados, sobre todo porque en México se producen dulces típico de buena calidad y que son demandados en los mercados internacionales (Clavijo, 2007).

Después de haber descrito la industria del dulce a nivel nacional, su participación dentro de la rama de alimentos, bebidas y en las exportaciones de esta rama, se realiza la descripción de la industria del dulce en el estado de Michoacán y en Morelia, para conocer como se desarrolla esta actividad en estos lugares.

1.3 La industria dulcera en Michoacán

1.3.1. Características de la industria dulcera en Michoacán

En el estado de Michoacán existen alrededor de 21, 403 empresas dedicadas a la producción de manufacturas, de las cuales 5,851 se dedican a la elaboración de alimentos procesados y propiamente en la industria dulcera se encuentran registradas aproximadamente 66 empresas productoras de dulces, chicles y productos de confitería. Estas empresas emplean alrededor de 663 personas que se dedican a la producción de dulces con materia diferente al chocolate (INEGI, 2005).

La tradición de los dulces regionales en el estado de Michoacán data de la época de la colonia en la que se fusionaron los sabores de las gastronomías de los españoles y de los nativos de la región, dando origen a los dulces que hoy se conocen entre los que destacan los ates, las laminillas y las serpentinas, todos elaborados a base de pulpa de frutas.

En el año 1784 el obispo de San Miguel llegó a Valladolid (hoy Morelia) en donde conoció las cajetas de frutas, a las que hoy día se les conoce como ates; al degustar estos platillos el fraile motivó a las personas de esta ciudad a que aumentarían la producción de estos dulces para que los visitantes probaran de ellos (Fuente: presente estudio en entrevista con el Sr. José Luis Torres Torres, De Dulces la Estrella, Agosto de 2007).

En el estado la primera empresa que se dedicó a la elaboración de estos dulces se fundó en el año de 1934 en la hacienda denominada “El Tigre”, Michoacán en la que se elaboraban las denominadas laminillas; para el año 1935 se inició en el municipio de Morelia la elaboración de los ates, siendo comercializados por las monjas dominicas en el Convento de Santa Rosa (hoy Conservatorio de Música de las Rosas) (Moreliates, 2007).

En las siguientes imágenes se aprecian algunas de las variedades de dulces típicos que se producen en el estado de Michoacán.



Fuente: Moreliates, 2007, en www.moreliates.com

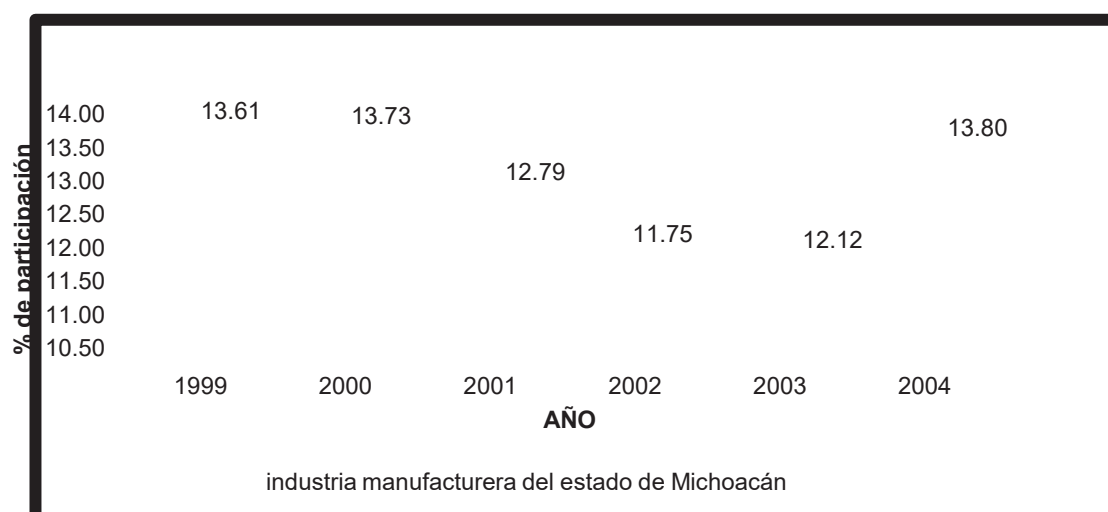
La industria en general en el estado de Michoacán es producto del arraigo de las tradiciones y costumbres adquiridas desde los tiempos coloniales y que actualmente se han adaptado de acuerdo a las necesidades y dinámicas del comercio y del mercado principalmente derivados de la dinámica global en la que se han tenido que adentrar las empresas que han

resistido la competencia de las grandes empresas. En este apartado se señalaron las características de la industria del dulce respecto a sus orígenes; sin embargo, es necesario conocer también su crecimiento y dinámica económica, así como las implicaciones e importancia que reviste para la economía del Estado, tema que se tocará en el siguiente apartado para ahondar más en la caracterización de esta industria.

1.3.2. Aspectos económicos de la industria del dulce dentro de la industria manufacturera en el estado de Michoacán.

La industria manufacturera representa en el estado de Michoacán al igual que en el resto del país una aportación importante para el PIB, lo que se demuestra en el gráfico que se presenta a continuación, en el que se observan los porcentajes de participación que ha tenido el sector manufacturero en el PIB estatal de 1999 al año 2004.

Gráfico 4, Participación de la industria manufacturera en el PIB estatal (1999-2004)



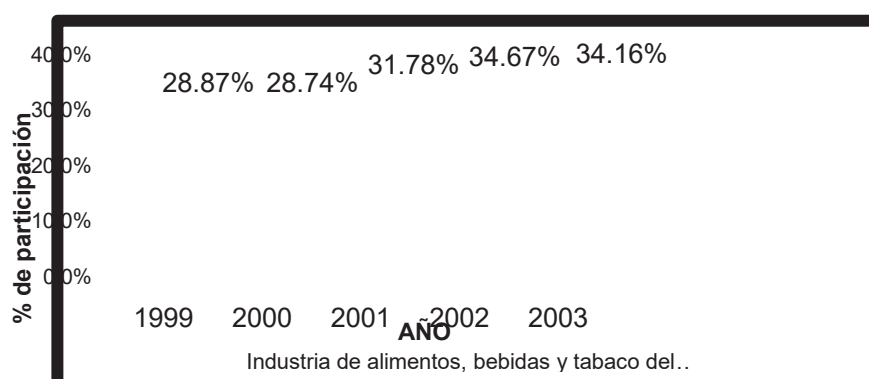
Fuente: elaboración propia con base en los censos económicos de INEGI para 2005.

El sector manufacturero en el estado juega un papel importante por la aportación que hace al PIB; tal como se puede apreciar ha aumentado durante los últimos años la participación que ha tenido, llegando en 2004 a ser el 13.8% mientras que para el año anterior fue del 12.2%.

Por otra parte, la industria manufacturera a nivel estatal tuvo un decrecimiento en su producción a razón del 11.54% en los últimos cinco años, mientras que la productividad por personal ocupado en este mismo sector fue de \$128.63 pesos en el año 1999, mientras que para el 2004 fue de \$112.35 pesos, por persona. Lo anterior señala que existe una relación directa en este rubro entre crecimiento de la industria y la productividad que se tiene en la misma, pues la productividad de los empleados en este rubro ha decrecido aún cuando el número de trabajadores ha venido aumentando año con año (INEGI, 2004).

Respecto a la participación de la rama de alimentos, bebida y tabaco en el PIB estatal, para el periodo de 1999 a 2004 fue de la siguiente manera:

Gráfico 5, participación de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el PIB estatal



Fuente: elaboración propia con base en estadísticas de INEGI para 2005.

Por su parte las exportaciones de estos dulces han tenido un crecimiento importante en las exportaciones que hace al estado, para el año 2000 las exportaciones de ares representaron ventas por 5,453 millones de dólares, representando un 0.13% del total de exportaciones nacionales de alimentos procesados. Se puede considerar este aumento en las ventas al exterior por la creciente demanda de estos productos en mercados como el de Estados Unidos, al que se dirigen alrededor del 80% de las exportaciones de estos productos típicos.

Respecto al crecimiento que presenta la industria alimentaria a nivel estatal, se puede señalar que ha tenido un crecimiento del 26.88% durante los últimos cinco años, mientras que su productividad para el año 1999 fue de alrededor de \$67.91 pesos por persona y para el 2004 fue de \$84.25 pesos, lo que señala que ha aumentado considerablemente la productividad por persona empleada en este sector de la industria manufacturera, lo que puede traducirse en un claro crecimiento de la misma durante los últimos años (INEGI, 2004).

En lo que respecta a la industria del dulce propiamente en el estado de Michoacán, tuvo un crecimiento del 31.95% durante los últimos cinco años, y su productividad incrementó pues en el año de 1999 esta era de aproximadamente \$53.19 pesos por persona, mientras que para el año 2004 llegó a ser de \$63.19, lo que indica que al igual que en la industria alimentaria, la industria dulcera presenta una relación directa entre productividad de los trabajadores con el crecimiento en el sector (*ídem*).

1.3.3 La industria dulcera en Morelia

La producción de dulces regionales en la ciudad de Morelia inició alrededor del siglo XIX cuando durante la época de la colonia los frailes franciscanos trajeron algunas semillas de frutas europeas como la pera, manzana, durazno y membrillo a lo que antiguamente era la Nueva Valladolid y que permitió la elaboración de una pasta de fruta que se denominaba de acuerdo a la fruta con que era realizada: guayabate, membrillate, etc., al que tiempo después se denominó tal como se conoce actualmente “ate” (Moreliates, 2007).

Con la mezcla de la gastronomía española y el folklore gastronómico de los nativos de la región se dio origen a la variedad de dulces que hoy se conocen y que han formado la tradición del dulce en el municipio. Es en el año de 1934 cuando se inicia la producción de estos dulces con fines comerciales por la familia Torres, que hasta el día de hoy es el referente al hacer mención de la historia de los dulces morelianos (*ídem*).

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.

Una de las principales materias primas para la elaboración de los dulces regionales de Morelia es la pectina, componente químico de algunas frutas y vegetales que facilita la gelatinización de los dulces y permite que tengan

la consistencia con la que se les conoce. La pectina se obtiene de los cítricos y algunos otros vegetales, sin embargo la pectina utilizada para la elaboración de los dulces morelianos es obtenida del tejocote, una fruta que se da de manera silvestre durante la temporada de invierno y que permite la obtención de la pectina en forma natural (*Food Info*, 2009)

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. Cuentan con disponibilidad a bajos precios de las frutas y azúcares necesarios para producir por lo que la rentabilidad es mejor que la de empresas que tienen que importar materias primas para producir.

En Morelia se encuentran registradas aproximadamente 3143 empresas dedicadas al sector manufacturero, del que se desprenden alrededor de 21 empresas dedicadas a la fabricación de dulces y confituras con materia diferente al chocolate (INEGI, 2005). En estas 21 empresas se emplean aproximadamente a 270 personas que se dedican a producir dulces.

La industria dulcera en el municipio de Morelia ha presentado un crecimiento a razón del 0.42% en los últimos cinco años, mientras que su productividad ha aumentado también, ya que durante el año 1999 la productividad de la industria dulcera en Morelia fue de \$85.37 pesos por persona y para el año 2004 fue de \$104.56 pesos. Lo anterior señala que el crecimiento de la industria dulcera en el municipio está relacionado directamente con la productividad que se tiene en la misma (INEGI, 2004).

Las empresas morelianas en su mayoría son empresas familiares que surgieron por la iniciativa de los jefes de familia hace ya varios años, y que

en la actualidad están enfrentándose a la competencia que han generado empresas internacionales o las empresas grandes debido a la implementación de nuevos procesos para la elaboración de los productos. Las que han logrado seguir en la competencia son aquéllas que han procurado estar a la vanguardia para mantener satisfecho a su mercado local y que además se han aventurado a incursionar en nuevos mercados, sin dejar de lado el toque tradicional que las caracteriza.

Tal es el caso de las empresas de dulce, que en su mayoría son manejadas por dos familias, dichas empresas cuentan con más de 50 años de experiencia en la elaboración de dulces y golosinas, y que son las que actualmente están innovando en cuanto a sus productos y formas de producirlos para ingresar en mercados extranjeros. Por otra parte, existen otras empresas que si bien cuentan algunas con algunos años de experiencia, no han vislumbrado la posibilidad de hacer crecer su empresa y hacerla más competitiva, o que lo han intentado pero por falta de recursos no lo han logrado (Datos obtenidos de entrevistas con dueños de empresas dulceras de Morelia).

El esquema administrativo de las empresas productoras de dulce de Morelia se conformaba de la siguiente manera: el jefe de familia era quien se encargaba del manejo de la empresa, así como de todos los trámites y operaciones necesarias para el funcionamiento de la misma; mientras que los hijos se encargaban de la producción y operación de las empresas, así como de seguir con la tradición familiar. Actualmente las empresas que están operando son manejada por los hijos de los fundadores o por familiares directos: hermanos o sobrinos, quienes con una visión diferente han comenzado a insertarse en mercados externos y a facilitar que sus

empresas sean más competitivas dentro de la industria del dulce nacional (*ídem*).

El principal producto que se elabora en las empresas dulceras de Morelia, son los ates o derivados de frutas que se encuentran clasificados en México dentro de la Tarifa de Impuestos a la Importación y Exportación en el capítulo 20 de las preparaciones de legumbres y hortalizas, de frutos o de otras parte de la planta, bajo la fracción arancelaria⁴ 2007.99.99. Mientras que en Estados Unidos se clasifican en el capítulo 17, partida 17.04, artículos de confitería sin cacao (Secretaría de Economía, 2007).

De igual manera se producen dulces elaborados a partir de tamarindo y que son junto con los ates los principales dulces regionales comercializados por estas empresas de Morelia. Estos productos son los que mayor demanda tienen en el mercado nacional y por supuesto en el mercado de los Estados Unidos por la concentración de latinos en algunos estados de ese país como California y Texas principalmente.

Respecto a los procesos de producción de estas empresas, estos varían de acuerdo a cada una de ellas, sin embargo existen algunas similitudes por ejemplo, debido a que la principal materia prima son las frutas de temporada, al ser adquiridas se procede a despulparlas⁵ para almacenar la pulpa en contenedores de los que posteriormente se utilizará para los diferentes procesos de cada uno de los dulces.

⁴ Las fracciones arancelarias son los códigos que se utilizan para identificar de mejor manera los productos que se comercializan y que en nuestro país constan de 8 dígitos: los dos primeros hacen referencia al capítulo general de clasificación, los cuatro siguientes son para determinar la partida y subpartida respectivamente. Estos códigos pueden ser consultados en la Tarifa Arancelaria o en la página de la Secretaría de Economía www.economia.gob.mx, 2008.

⁵ Ver glosario de términos

La maquinaria que es utilizada para la elaboración de estos dulces es un tanto costosa debido a que se tiene que elaborar con características especiales que permitan el manejo de la pulpa así como los tamaños y cortes que se requieren, por lo que en muchas de las empresas se cuenta con maquinaria adaptada a las necesidades de cada una. Parte del trabajo de empaquetado se hace manualmente por las razones explicadas anteriormente, sin embargo todo se realiza con estándares de calidad que la misma empresa impone en los procesos para que los trabajadores las sigan.

1.4 Estructura del mercado de dulces en Estados Unidos

En este apartado se describe al mercado de dulces en Estados Unidos, haciendo una breve descripción de la industria alimentaria de ese país y proporcionando algunos datos del perfil del consumidor de dulces típicos en ese país.

La industria de alimentos y bebidas ocupa el primer lugar entre las industrias manufactureras de los Estados Unidos; para el año 2001 registró ventas por \$780 mil millones de dólares. Los principales productos que destacan en este sector son: los dulces, las botanas, productos deshidratados, refrescos, salsas, tostadas, condimentos, verduras procesadas, bebidas alcohólicas y abarroses en general (Secretaría de Economía, 2005). En Estados Unidos el mercado de alimentos procesados y bebidas presenta una gran competencia, debido principalmente a que la comercialización y distribución de estos bienes se realiza principalmente a través de mayoristas o distribuidores, así como la modalidad de *private label*⁶ (*ídem*).

Las preferencias de consumo de los habitantes de Estados Unidos ha sufrido algunos cambios, entre otras causas por el aumento en el número de inmigrantes hispanos y especialmente mexicanos que demandan una mayor cantidad de productos de origen mexicano para su consumo dentro de territorio americano (*ídem*). En el siguiente cuadro se muestran los principales productos que son consumidos por los norteamericanos, ordenados de acuerdo a la preferencia y consumo de los habitantes de ese país.

⁶ ver glosario de términos

Tabla 2, preferencias de consumo de los habitantes de Estados Unidos

Refrescos gaseosos	1
Cereales para desayuno	2
Pan salado y roles	3
Botanas	4
Cervezas	5
Café	6
Galletas	7
Sopas	8
Jugos no perecederos	9
Dulces/mentas	10

Fuente: elaboración propia con información de Secretaría de Economía, 2005.

El principal mercado de los dulces típicos que se exportan a Estados Unidos es el de los hispanos, que representan el 12.5% de la población norteamericana que representan la minoría mayoritaria de este país con aproximadamente 38.8 millones de personas, cifra que aumentaría si se tuviera registro de los indocumentados que ahí radican. La presencia de mexicanos en Estados Unidos se concentra en estados como California que ubica alrededor del 46.3% de la población migrante mexicana, Arizona con 6.6%, Texas con 21.3%, Illinois con 6.3% y Nueva York con 3% de la población mexicana en ese país (Secretaría de Economía, 2005).

En Estados Unidos, las ciudades de San Francisco, Los Ángeles, Houston, San Antonio, Nueva York, Miami y Chicago contienen la población hispana más importante de ese país y son también los mercados con la mayor aceptación de productos mexicanos en general, entre ellos los dulces típicos mexicanos. Además de que en dichas ciudades se concentra la mayor parte de la población de mexicanos que radica en Estados Unidos y que a su vez representan un poder de compra superior al de otros grupos minoritarios como el de los afroamericanos por ejemplo (*ídem*).

En los Estados Unidos, el gasto anual en dulces asciende a más de 50 dólares por persona y genera 15 mil millones de dólares en ventas anuales, por lo que México ha triplicado sus ventas de estos productos a los Estados Unidos desde que el Tratado de Libre Comercio entró en vigor en 1994, debido a que estos productos mexicanos quedaron desgravados de arancel⁷ tanto a Estados Unidos como a Canadá. Por otra parte, se espera que las ventas en la industria del dulce mexicano asciendan hasta los 880 millones de dólares para el año 2006 (Mc Kim, 2006). Considerando que el principal mercado de productos mexicanos en Estados Unidos es el de los hispanos, en este mercado se tiene una importante oportunidad de negocios para las empresas dulceras de Morelia puesto que el producto es bien recibido, lo que generará mejores oportunidades para ampliar su mercado.

Sin embargo, debido a la competencia que ha visto en los últimos años la industria dulcera de los Estados Unidos, ha implementado algunas estrategias para tener acceso al mercado hispano principalmente, entre esas estrategias destacan: la adaptación de los productos a los sabores y características que los hispanos prefieren; romper barreras culturales en gustos y preferencias; adquisición o asociación de empresas mexicanas que conocen las preferencias de los consumidores hispanos (Schmeltzer, 2004).

Con los datos anteriores las empresas productoras de dulce de Morelia cuentan con información sobre el comportamiento de la industria del dulce en Estados Unidos y la demanda de estos productos en otros países, lo que les puede servir para diseñar sus estrategias para incursionar no solo en el mercado americano, sino en otros países.

⁷ ver glosario de términos

Capítulo 2

Comercio internacional y la ventaja competitiva: fundamentos teóricos y conceptuales

En este segundo capítulo se abordan los temas relacionados con las teorías que hacen referencia a la competitividad, la globalización y los diferentes enfoques teóricos que se tienen de este tema y que permiten argumentar la selección de las variables mencionadas en apartados anteriores y que tienen incidencia en la competitividad de las empresas.

En el marco teórico y conceptual de esta investigación se desarrollan los siguientes temas que permitirán contextualizar y dar fundamento teórico al problema de investigación:

- a) La teoría del comercio internacional: en este apartado se analizan las principales teorías del comercio internacional.
- b) Ventaja competitiva y competitividad: en este apartado se ilustran algunos conceptos de competitividad y ventaja competitiva.

- c) Los Sistemas de Gestión de Calidad: se analizan el concepto y las ventajas de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, así como la definición del diagnóstico empresarial como instrumento para implementar mejoras a la calidad mediante un diagnóstico empresarial y organizacional.

Krugman (2005) señala que los países comercian internacionalmente por dos principales razones: la primera porque son diferentes entre sí, los gustos y preferencias varían en cada país debido a cuestiones de cultura, religión, tradiciones, etc., por lo que estas diferencias implican un beneficio para quienes realizan actividades comerciales. La segunda razón es porque los países necesitan conseguir economías de escala para producir, si cada país se especializa en producir aquéllos bienes en los que es competitivo, podrá obtener los demás productos que necesite mediante el intercambio comercial con los demás países que se encuentren en situación similar a este.

A través del comercio los diferentes consumidores se allegan de los productos o servicios que les son indispensables para satisfacer sus necesidades de consumo. Desde épocas históricas se ha tenido comercio entre regiones y países, ya que mediante este proceso se abastecían de productos que no eran elaborados en algunas regiones y que eran demandadas por sus habitantes.

2.1. Principales teorías del comercio internacional

Las teorías sobre el comercio entre las naciones han permitido que mediante la evolución y discusión de las mismas se tenga un precedente sobre la forma en cómo se interpretó el comercio desde sus inicios y la manera en que se desarrollaba mediante ciertos modelos que describían bajo ciertos supuestos la forma de llevar a cabo las actividades comerciales y el porqué del comportamiento de dichas actividades. En el cuadro número dos se hace una reseña de las teorías que han explicado al comercio internacional a lo largo de los años.

Las primeras teorías que se tienen sobre el comercio internacional, son las que hacen referencia a la corriente clásica cuyo principal exponente fue Adam Smith con su teoría de la ventaja absoluta, en la cual explicaba que un país exporta algún bien si los costos de producirlo son menores respecto de otros países. Posteriormente, David Ricardo analizó esta teoría y propuso lo que se conoce como la ventaja comparativa, que señala que el comercio se basa en diferencias entre las productividades de mano de obra entre los países; diferencias que favorecían a ciertos sectores en algunas naciones. La aportación de Heckscher y Ohlin señala que los países difieren en sus dotaciones de recursos aún cuando sus tecnologías sean equivalentes, por lo que esos recursos denominados factores de producción son los que determinan el tipo de bienes que exportará un país (Porter, 1999).

En el caso de las empresas productoras de dulce de Morelia esta explicación podría resultar aplicable en cierto modo, debido a que el factor de los recursos naturales es la principal fuente de trabajo de estos productos. Sin embargo la tecnología juega un papel importante en la elaboración de los

mismos por lo que no se explica del todo porqué algunas empresas si exportan y otras no.

En la siguiente tabla se resumen las principales teorías sobre el comercio internacional:

Tabla 3, evolución de las teorías del comercio internacional

Teoría	Autor	Principal aportación
Teoría	Clásica	
Ventaja absoluta	Adam Smith (1776)	Una nación tiene ventaja absoluta si produce bienes o servicios con menores recursos que los de otros países. Lo anterior con división de trabajo y menores costos.
Ventaja comparativa	David Ricardo (1817)	Un país tiene ventaja comparativa si al producir un bien su coste de oportunidad es menor en relación con otros países. Por lo que les conviene importar aquéllos bienes en los que no poseen ventaja comparativa.
Tasa efectiva de cambio	Stuart Mill	La tasa efectiva de cambio es función de la demanda de los productos y la ganancia del intercambio depende de la intensidad de esas demandas.
Teoría	Neoclásica	
Dotación de factores	Eli Heckscher, Bertin Ohlin (1919)	1) Los bienes requieren diferente intensidad de los factores de producción trabajo (L) y capital (K). 2) Las naciones tienen diferencias en sus dotaciones de factores. 3) La ventaja comparativa está en función de la utilización eficiente del factor abundante.
Paradoja de Leontief	Wassily Leontief	Los países no necesariamente exportan los productos en los que su factor productivo es abundante.
Ventaja competitiva	Michael Porter (1990)	La competitividad tiene su sustento dentro de las empresas. La ventaja competitiva de una nación se determina por cuatro aspectos: dotación de factores del país, determinantes de la demanda interna, estructura productiva y condiciones en el país en aspectos de creación, organización y manejo de empresas.

Fuente: elaboración propia con información de Krugman (2005), Porter (1999) y Bonales (2004).

De las teorías anteriores la que en la actualidad explica mejor la dinámica de las empresas es la teoría de la ventaja competitiva que desarrolló Michael Porter, en la que señala que el comercio entre las naciones depende del contexto que rodea a los sectores productivos y no de las ventajas comparativas, ya que estas son heredadas mientras que las ventajas competitivas son construidas por cada empresa o sector productivo (Porter, 1999).

Por lo tanto, si las naciones ofrecen a los sectores productivos las facilidades y los requerimientos necesarios, las empresas tienen mayores oportunidades de crecer y mejorar sus ingresos debido a que poseen las condiciones para competir con las empresas trasnacionales o aquellas empresas que han innovado sus procesos o los han mejorado, debido al aprendizaje de otros procesos obtenidos mediante la transferencia de conocimientos, que es una característica del fenómeno globalizador.

Este fenómeno globalizador, implica para las empresas estar a la vanguardia en cuanto a las diversas características de los diferentes mercados, puesto que cada lugar es diferente y con necesidades específicas que las empresas deben satisfacer adecuando sus productos a esos requerimientos, sin perder la esencia de los productos o servicios que se ofrecen. Derivado de este fenómeno de la globalización, se ha presentado un intercambio de información respecto a los diferentes procesos en cada lugar del mundo, por lo que esto implica que las empresas actualmente deban implementar estrategias diferentes para garantizar su éxito en cada mercado en el que se presentan y poder obtener fuentes de ventaja competitiva frente a los competidores para obtener una mejor posición ante los consumidores.

Por lo anterior, es necesario que las empresas conozcan sus capacidades competitivas y que desarrollen la habilidad de generar estrategias que les permitan adquirir fuentes de ventaja competitiva distintivas respecto de los demás participantes del mercado, es decir, que conozcan aquéllos elementos que las caractericen y les permitan obtener ventajas para mejorar su participación en los mercados locales e internacionales, lo que redundará en mejoras en los ingresos y en los rendimientos de la empresa.

2.2. La ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una característica que hace a un producto o servicio diferente de otro, o bien, que marca diferencias entre empresas; esta ventaja que la empresa crea debe percibirse como una característica especial que distinga a la empresa y su producto de los demás. Las empresas que producen dulces típicos poseen esa ventaja, debido a que cada región de México tiene sus propias tradiciones y productos que lo distinguen de los demás. Las empresas que producen dulces regionales en Morelia poseen la ventaja de que la demanda de estos productos en países como Estados Unidos ha crecido durante los últimos años y sobre todo por que los dulces son identificados como un producto característico de este municipio.

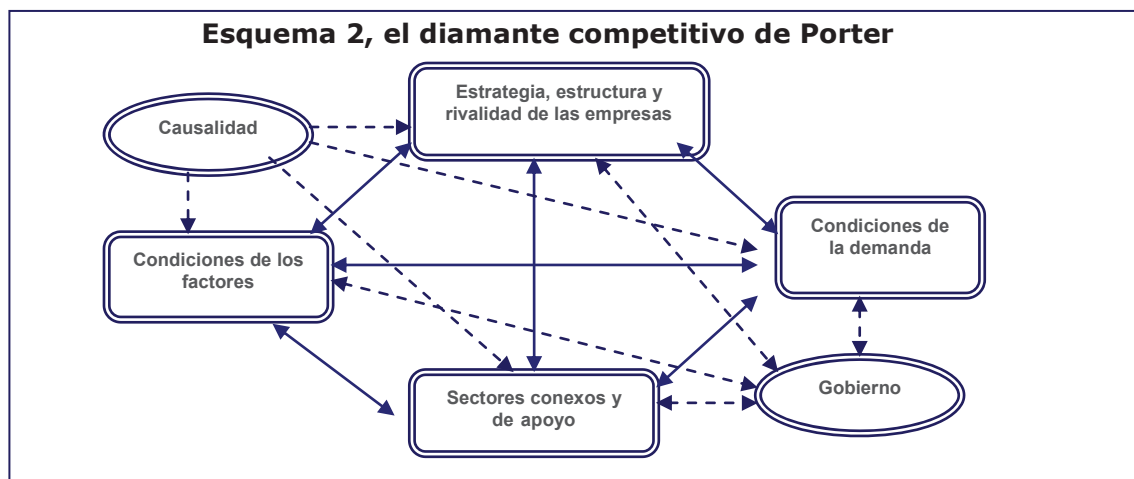
Porter (1999) señala que de acuerdo al contexto en que se desenvuelven las empresas un país contará con sectores capaces de competir internacionalmente; dicho entorno será determinado por la interrelación entre cuatro elementos: i) las condiciones de los factores; ii) las condiciones de la demanda; iii) los sectores afines y de apoyo; iv) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Revisando esto con más detalle se tienen los siguientes conceptos:

- ✧ *La condición de los factores:* es el primer atributo y hace referencia a los factores que son necesarios para competir dentro de una industria; pero es el grado de eficiencia y efectividad con que se utilicen estos factores lo que permitirá la competencia. Estos factores pueden ser: i) básicos, como los recursos naturales, la situación geográfica, la mano de obra; y los avanzados, que hacen referencia a la infraestructura, los recursos humanos altamente calificados y el soporte en ciencia y tecnología; ii) generalizados y especializados.
- ✧ *Condiciones de la demanda:* consiste en el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno. Un mercado segmentado con compradores exigentes puede presionar a las empresas a que estén en perfeccionamiento continuo. Mientras que el tamaño y ritmo de crecimiento del mercado pueden impulsar la competitividad pues incentivan las inversiones.
- ✧ *Sectores afines y de apoyo:* un sector será competitivo si tiene disponibilidad de proveedores o industrias conexas que sean competitivos por sí mismos. Los sectores afines comprenden aquéllos que comparten tecnología, insumos, canales de distribución, clientes o actividades o que suministran productos complementarios.
- ✧ *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:* se refiere a las condiciones vigentes en el país respecto a la forma en como se crean, organizan o gestionan las empresas y sobre la rivalidad interna.

Estos determinantes forman el contexto en el que las empresas de un país compiten y se crean. Este entorno se complementa con dos elementos más. La causalidad y el papel del gobierno. Los acontecimientos causales suceden fuera de control tanto de empresas y gobierno y estos son innovaciones, perfeccionamientos en tecnologías básicas, guerras, cambios

sustanciales o dar una nueva forma a la estructura del sector. También el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional por medio de políticas, regulaciones, inversiones, etc. (Porter, 1999). Los elementos anteriores dan origen al diamante competitivo de Porter que se muestra en el siguiente esquema.



Fuente: Porter, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones (1999).

Este término es la principal aportación que hizo Porter (1999) para analizar porqué unos países son más competitivos que otros de acuerdo a las características que poseen.

Respecto a la estrategia competitiva, Porter señala que esta consiste en la toma de decisiones ya sean de carácter defensivo, para contrarrestar las estrategias de otros competidores o bien de carácter ofensivo, cuando se toma la iniciativa para tener mayor oportunidad de mercado, lo que permite a las empresas una mejor defensa dentro de la industria en la que se encuentran y donde interactúan con otros competidores; de igual manera Porter señala que la mejor estrategia para una empresa es aquella que se implementa de acuerdo a las necesidades y características

específicas de cada empresa y que le ofrecen dentro de la industria las ventajas para competir y seguir participando en los mercados.

Respecto a la ventaja competitiva de las empresas, menciona que esta surge a partir de las actividades que estas realizan al diseñar sus productos, fabricarlos, comercializarlos, entregarlos y apoyarlos cuando han sido vendidos (actividades de la cadena de valor de una empresa), es decir, si se realizan estas actividades de manera eficiente con el menor gasto se está hablando de una empresa competitiva.

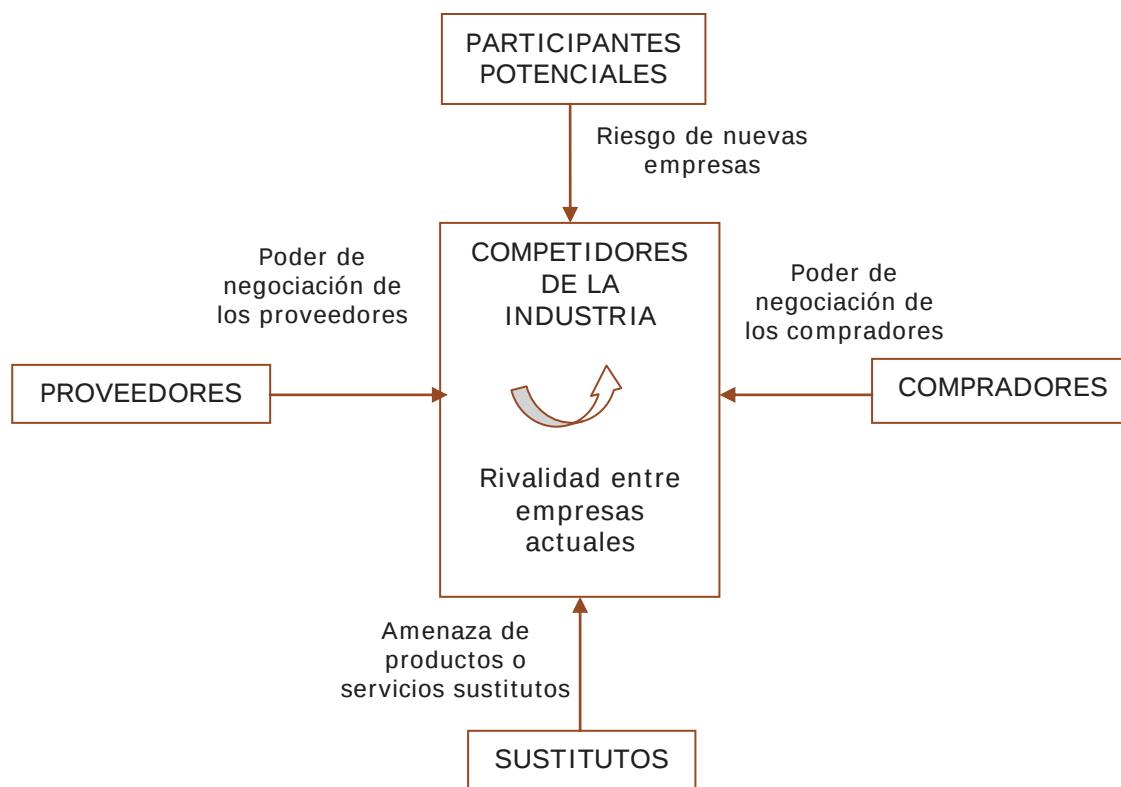
Entre los elementos que deben tomarse en cuenta para saber si una empresa tiene ventaja competitiva es conocer en primer término, las fuerzas competitivas que interactúan dentro de la industria en la que se desenvuelve la empresa, para lo cual debe conocerse la estructura interna de la industria y su forma de interactuar con otras industrias, así como el nivel de competencia que existe en ella.

Otros elementos que deben considerarse para obtener ventaja competitiva es que se conozcan las estrategias genéricas que Porter propone para determinar cuál de ellas es la más adecuada de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, así como conocer los riesgos que implicará aplicar dichas estrategias en la empresa, para lo cual debe partirse del conocimiento de la cadena de valor de la empresa, puesto que cada estrategia será adaptada a las circunstancias particulares en las que esta se encuentre y que reflejará las actividades en específico que deben ser reforzadas o aquéllas que pueden ser aprovechadas dadas las características que presente. Así mismo deben analizarse los niveles de demanda y satisfacción del cliente para saber si se tiene ventaja

competitiva y cuál es el nivel que la empresa tiene respecto a los demás competidores.

Es necesario además de conocer los elementos anteriores, saber la dinámica de la competencia de la industria para conocer los factores que inciden en que unas empresas tengan más ventaja que otras y cómo es posible que esas ventajas sean adquiridas por los demás participantes de dicha industria. En el siguiente esquema se muestran algunos elementos que Porter (1996) nombra como las cinco fuerzas que dan impulso a la competencia dentro de una industria.

Esquema 3, las fuerzas competitivas de una industria.



Fuente: elaboración propia con base en Porter (1999)

Como se puede observar, en la industria no solo influyen los productores, sino los compradores o consumidores, así como los proveedores de las empresas y sobre todo el riesgo que se tiene con la entrada de productos sustitutos y nuevas empresas que desean ingresar en la industria. En este sentido, las empresas productoras de dulce de Morelia deben identificar cuál es el rol que juega cada una de estas fuerzas dentro de esta industria para de esta manera implementar estrategias que les permitan obtener y reforzar las fuentes que les dan ventaja competitiva frente a los demás competidores.

2.2.1 Las estrategias genéricas y la obtención de ventaja competitiva

En su libro de la Estrategia Competitiva, Porter (1996) propone tres estrategias genéricas que una empresa puede aplicar para obtener ventaja competitiva respecto a sus rivales y que son el punto de partida para la implementación de más estrategias que le faciliten el ingreso y sostenimiento en los mercados en que incursiona y en nuevos mercados, dichas estrategias implican el conocimiento de la cadena de valor de la empresa para conocer cuál de las estrategias será la mejor de acuerdo a las circunstancias y el momento que viva la empresa, estas estrategias se mencionan a continuación:

- * *Liderazgo en costos:* esta estrategia consiste en tener liderazgo global en costos a través de políticas encaminadas a lograr este objetivo. Esta estrategia exige que se cuente con las instalaciones suficientes y eficientes, busca reducir los costos, controlar los gastos fijos y variables, evitar las cuentas de clientes pequeños, minimizar

costos en investigación y desarrollo y todas aquéllas actividades que impliquen reducción en los gastos que la empresa tiene que realizar para disminuir considerablemente los costos sin afectar los niveles de calidad de los productos o la imagen de la empresa.

- ✧ *Diferenciación:* se refiere a que los productos o servicios de la empresa posean rasgos que los distingan de la competencia, que se puedan percibir como únicos. Esto se logra mediante la marca o el diseño que maneje el producto. También puede lograrse por el servicio al cliente, las redes de distribución que se manejan, las características del propio producto, el empaquetado, etc.
- ✧ *Enfoque o concentración:* se refiere a centrar los esfuerzos de la empresa en un solo segmento del mercado o en un nicho muy específico del mismo. Esta estrategia procura dar un servicio excelente a sus selectos clientes; sin embargo, esta estrategia implica que se anteponga la rentabilidad de las utilidades al volumen de ventas por la misma selección del mercado y que ocasiona que los volúmenes de ventas no sean tan elevados como en el caso de otros productos, lo que origina que muchas empresas generen productos o marcas “de batalla” que permitan solventar la inversión para la concentración de nichos de mercado.

Antes de implementar cualquiera de las tres estrategias es necesario contar con planes organizacionales, manuales de procedimientos, control interno riguroso y algunos sistemas que permitan su implementación, para que la empresa no tenga problemas posteriores por no haber planeado de manera adecuada la selección e implementación de la estrategia.

Para lograr y mantener la ventaja competitiva, es necesario que las empresas analicen a detalle desde su estructura interna, hasta la industria

en general para conocer cuáles serán sus oportunidades al incursionar en determinado segmento de mercado, lo anterior con la finalidad de tener más herramientas para competir y conocer a los rivales de la industria en la que pretende participar.

Determinar las estrategias que implementará la empresa para obtener o mantener la ventaja competitiva frente a las demás empresas de la industria, debe hacerse a través de analizar en primer lugar la cadena de valor de la empresa así como la de sus clientes y proveedores para de esta manera indagar los costos en que se incurre en cada actividad, lo que le permitirá tomar las decisiones necesarias para seguir siendo competitivo sin afectar la diferenciación que se tiene y que distingue a la empresa, para lo cual puede hacer uso de innovaciones tecnológicas que le permitan mantener un liderazgo y mantener a los demás competidores en la dinámica de participación que haga a las demás empresas generar condiciones de competencia y participación.

Es indudable que aún cuando las empresas poseen ventaja competitiva están inmersas en la creciente competencia que se genera por fenómenos como la globalización, que obliga a las empresas a que estén en mejoramiento continuo no solo de sus procesos sino también de la calidad de sus productos, pues al irse eliminando las barreras al comercio, los consumidores cuentan con más opciones para elegir; por lo que se debe considerar mantener buenos niveles de calidad tanto en los productos como en los procesos de las empresas.

Para poder implementar alguna estrategia y obtener mayor ventaja sobre los competidores es necesario que las empresas conozcan su estructura interna y todas las actividades que realizan, es decir su cadena de valor

para de esta manera conocer en donde se concentra la mayor agregación de valor de sus productos, lo que facilitará la toma de decisiones para la implementación de las estrategias que le darán ventaja competitiva dentro de la industria.

En las industrias en las que no se tiene definida una estrategia competitiva se dice que las empresas se encuentran en una dinámica de “estancamiento a la mitad” que les impide tener mayor participación en el mercado, por lo que es necesario que se defina un tipo de estrategia para obtener ventaja competitiva y tener mejor posición, esto originará que las empresas adopten las medidas necesarias para aplicar algunas de las estrategias que les den ventaja competitiva y al mismo tiempo harán que la industria defina su estrategia para que los competidores actuales y potenciales conozcan la dinámica de la industria en la que participan.

2.2.2. La cadena de valor y sus componentes

De acuerdo con Porter (1999) la ventaja competitiva surge de aquellas actividades que la empresa realiza cuando diseña, fabrica, comercializa, entrega y da apoyo a su producto. Dichas actividades son las que forman parte de la cadena de valor de una empresa y está integrada por todas las actividades relacionadas con la producción y comercialización de dichos productos y que permiten que una empresa conozca cuál es el momento en el que se encuentra para tomar la decisión de implementar alguna estrategia de mejora en cualquiera de esas actividades de valor.

La cadena de valor es el reflejo de la historia de la empresa, así como de las estrategias que implementa o ha implementado a lo largo de la misma y

muestra en cuáles actividades se tiene el mayor nivel de agregación de valor, lo cual permite diseñar las estrategias adecuadas para ganar posición en el mercado y ser más competitivo.

Para construir la cadena de valor es necesario conocer las actividades que estarán involucradas en la elaboración de un producto y que permitirán diferenciar a esa empresa y sus productos de los demás competidores del mercado, así las actividades de la cadena de valor pueden ser diferenciadas en dos grandes grupos:

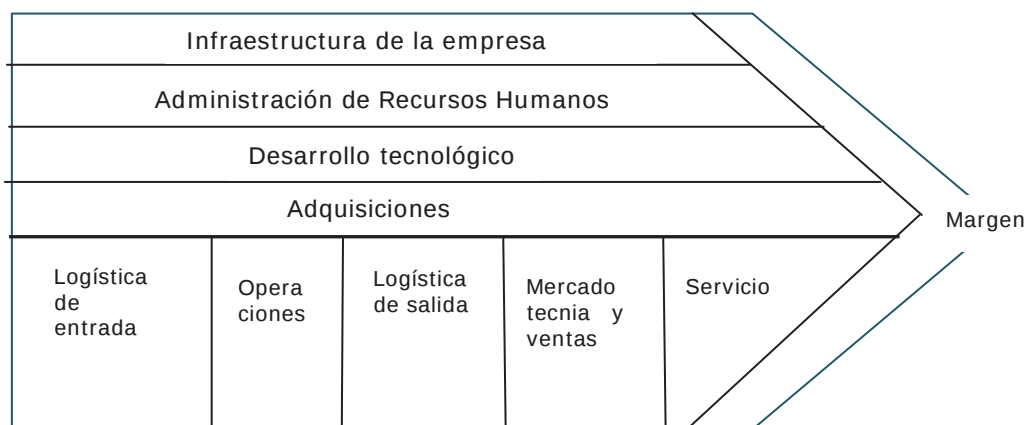
- ✧ *Actividades primarias:* son aquéllas que intervienen en la elaboración física de los productos, en la venta y la transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta. Estas actividades son: i) logística de entrada: relacionada con la adquisición, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para la producción; ii) operaciones, las actividades en las que se transforman los insumos para convertirlos en un producto final; iii) logística de salida, relacionada con la obtención, el almacenamiento y la distribución de los productos finales a los clientes; iv) mercadotecnia y ventas, en esta parte se formulan las estrategias de ventas y las demás acciones necesarias para hacer llegar el producto al cliente; v) servicio, es la atención y el seguimiento que se le da al cliente una vez vendido el producto.
- ✧ *Actividades de apoyo:* estas respaldan a las actividades primarias puesto que ofrecen los insumos, la tecnología, los recursos humanos y materiales que son necesarios así como las demás funciones que la empresa realiza y que posibilitan la venta de los productos de la empresa. Estas actividades son: i) la infraestructura con que cuenta

la empresa; ii) la administración de los recursos humanos; iii) el desarrollo tecnológico; iv) las adquisiciones que realiza la empresa.

El conocimiento de la cadena de valor y las actividades realizadas en ella permitirá que las empresas determinen sus niveles de costos y de igual manera se podrá determinar cuáles actividades son las que incurren en los mayores costos y cómo se comportan estos frente a la competencia. De esta manera se podrá formular e implementar la estrategia más acorde a las necesidades de cada empresa en particular.

En el esquema siguiente se presenta un ejemplo de cómo se constituye la cadena de valor de una empresa, lo que permitirá en capítulos posteriores definir la cadena de valor de la industria del dulce regional de Morelia.

Esquema 4, Cadena de valor propuesta por Porter.



Fuente: elaboración propia con base en Porter (1999).

Como se observa, la cadena de valor muestra todas las actividades que realiza una empresa, no solamente las relativas a la producción sino también aquellas actividades relacionadas con la organización, inversiones, etc.

La cadena de valor permite conocer en cuáles actividades se realiza la mayor agregación de valor para el cliente; esta información permite a las empresas tomar las decisiones que les den una mejor ventaja en el mercado, por lo que es necesario que todas las empresas conozcan su cadena de valor y con base en ella implementen las estrategias que les darán ventaja competitiva en el mercado.

2.3 Globalización, competitividad y empresas.

Desde hace décadas la globalización ha originado cambios en todos los aspectos que rodean al ser humano, desde las cuestiones económicas incluso hasta las personales. Actualmente no se puede asegurar que cualquier región por alejada que esté de los principales centros de movimiento económico se encuentra fuera de este proceso que implica estar vinculado con las demás regiones del planeta (Berumen, 2006).

El proceso de globalización ha sido ampliamente discutido por infinidad de autores que exponen sus opiniones respecto al mismo y que señalan que ningún sistema sea económico, social o de cualquier otra índole es ajeno a las implicaciones que conlleva este proceso. Algunos teóricos señalan que la globalización puede ser vista en realidad como un proceso de internacionalización de los mercados que permite a empresas y países ser independientes posiblemente debido a la especialización y a las economías de escala (Coriat, 1994). Este proceso de globalización se ha desarrollado desde hace ya varios años, específicamente al comienzo de la apertura comercial entre los países que les permitió conocer las diferentes formas de

producir, así como disponer de insumos, procesos y cualquier recurso que hiciere falta en los lugares en donde no se disponía de ellos.

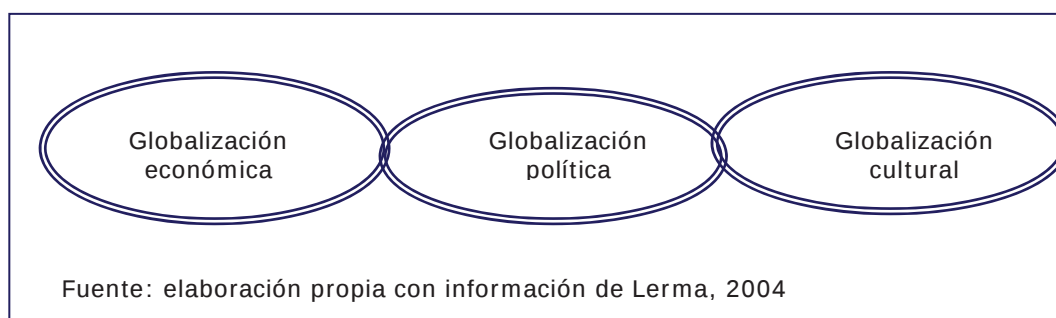
El proceso de la globalización ha pasado por tres fases principales entre las que se destacan (Coriat, 1994):

- * En primer lugar la internacionalización, caracterizada por la identificación de Estados Nación soberanos económicamente;
- * La segunda etapa de este proceso es la que se conoce como mundialización en la que sobresale la participación de las empresas multinacionales que operan a nivel mundial utilizando sus diferencias para la optimización de equipos de producción que les permite maximizar la producción y sus utilidades;
- * La última etapa es la de la globalización propiamente que tiene tres características principales: i) la globalización de los mercados financieros que permitió se diera una desregulación en los mismos; ii) se tiene actualmente una creciente tendencia a la regionalización por parte de los países, citando los ejemplos de la Unión Europeo como la más clara muestra de dicha regionalización, el MERCOSUR y el TLCAN entre otros; iii) la última característica es la hegemonía de los modelos organizacionales de las empresas debido a que en la actualidad es posible conocer diferentes modelos exitosos como las formas de organización de los japoneses, o el modelo de producción alemán e incluso los modelos de diseño italianos.

La globalización debe entenderse como una ampliación del ámbito de acción del ser humano en un mundo sin fronteras y que no está restringido tan solo al aspecto comercial, sino que tiene efecto sobre otros elementos y factores de la vida humana, tales como la cultura, técnica, conocimiento,

formas de vida, valores, política, comunicación, educación, etc. Por su parte, Lerma (2004) señala que la globalización tiene tres implicaciones principales en el contexto nacional e internacional:

Esquema 5, implicaciones de la globalización



Este autor explica que la globalización económica es la que hace referencia a las posibilidades reales que tiene una empresa de producir, vender, comprar e invertir en aquéllos lugares en donde sea más conveniente hacerlo. Señala también que el proceso de globalización contempla diversas etapas y niveles que van desde cuerdos de preferencias arancelarias, zonas de libre comercio, hasta mercados comunes y comunidades regionales globalizadas en cuestiones económicas y culturales.

Mientras para algunos la globalización implica que se rompan las cadenas al comercio y que realmente exista un libre comercio entre naciones, autores como Coriat (1994) señalan que este fenómeno ha tenido algunas otras ventajas como el aumento en la variedad de modelos organizacionales, pero también ha representado un enfrentamiento entre culturas en materia industrial, mediante la desregulación de los mercados financieros por ejemplo o las tasas de cambio.

Así con el panorama de la globalización y los fenómenos que esta conlleva no solo para la economía de las naciones, sino también para las empresas, estas se ven orilladas a insertarse en este fenómeno globalizador por cuatro razones principales (Lerma, 2004):

- * Para ampliar sus mercados
- * Para aumentar sus ganancias
- * Para aumentar su rentabilidad
- * Para buscar mejores opciones cuando se presenten crisis en los mercados domésticos.

Por las razones anteriores todas aquéllas empresas que deseen insertarse al comercio deben tomar en cuenta que en la actualidad la competencia ya no es solo local, sino que aún cuando decidan no salir de su territorio corren el riesgo de competir en su propio territorio con empresas externas que se instalen en el lugar donde se encuentran y para ello deben mejorar y ser más competitivas, lo que les permitirá tener mayores beneficios económicos. También deben considerar que la globalización implica la confrontación entre mercados diferentes, por lo que ser competitivo no solo significa tener bajos costos, sino adaptar los bienes o servicios a las demandas de esos mercados diferenciados.

2.4. Diferentes niveles de análisis de la competitividad

A partir de la definición de la teoría de la ventaja competitiva en el comercio internacional, el concepto de competitividad toma un papel fundamental en el comercio debido entre otras causas a la globalización creciente y que se explicó en apartados anteriores. La competitividad es

una traducción libre de lo que se denomina en inglés "*competitiveness*" que significa justa rivalidad y se deriva de la competencia (Chauca, 2003).

Hablar sobre competitividad es referirse no solo a naciones que compiten por tener un lugar dentro del comercio internacional, sino sobre todo se trata de empresas que permiten que esas naciones sean competitivas pues como señala Porter (1999) las empresas son el elemento principal para que se desarrolle la competencia. Porque es en estas empresas donde se generan bienes y servicios para comercializar, pero también se genera constantemente innovación tecnológica para llevar a cabo las actividades productivas.

Es posible identificar tres niveles de competitividad: competitividad a nivel de país, competitividad a nivel sectorial y la competitividad a nivel empresarial. La primera considera los puntos favorables para los negocios, analiza las determinantes macro para la toma de decisiones en una empresa; el segundo nivel de competitividad nos habla del potencial de crecimiento y sobre todo para la inversión que se puede presentar en un sector productivo determinado; el último nivel es definido como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios que tienen cualidades que forman un mayor atractivo para los clientes (Aguilar citado por Bonales, 2003).

La competitividad de una nación se da cuando esta logra sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, al mismo tiempo que eleva el nivel de vida de su población (Sobrino, 2003).

Por su parte, la competitividad de un sector es la capacidad que tienen las empresas de ese sector para alcanzar y sostener el éxito frente a sus

competidores externos sin hacer uso de subsidios o protecciones; dicha competitividad puede medirse en términos de rentabilidad general de las empresas, balanza comercial de la industria, balance entre inversiones, así como la medición directa de costo y calidad (Informe de Competitividad de Puebla, 2004).

Quizá la definición más conocida que se tiene de competitividad es la que dio Porter (1996) que nos dice que la competitividad es la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos o internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

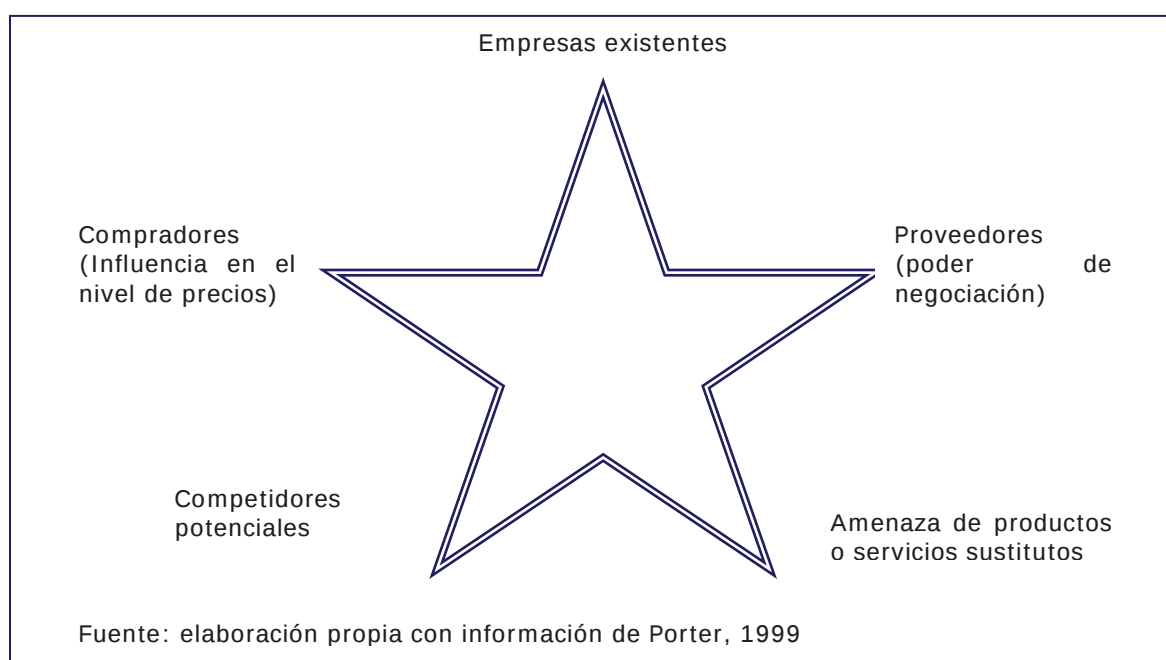
Otra definición es la que da la CEPAL (1989) y que señala que la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población; y que señala que el único camino para lograr esto se basa en el aumento de la productividad y por ende, en la incorporación de progreso técnico.

Es por ello que toda empresa debe mantenerse a la vanguardia e innovar constantemente para estar dentro de las preferencias de los mercados no solo locales, sino internacionales que les permitan generar crecimiento dentro de ellas y dentro de la industria también. De igual manera, es necesario que las empresas se preocupen por los recursos de que se dispone para hacer un uso responsable de los mismos.

De acuerdo con Porter (1999), existen algunos elementos que permiten que se de la competencia entre las empresas, el denomina a estos

elementos las cinco fuerzas competitivas: uno de los elementos son las propias empresas; así como los proveedores y su poder de negociación; los compradores con la influencia que pueden ejercer en los niveles de precios; los productos y servicios sustitutos que surgen en cualquier industria y los competidores potenciales, todas aquéllas empresas que pueden ingresar como competencia en el sector.

Esquema 6. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



En términos comerciales competitividad es la posibilidad de triunfar sobre la competencia cuando se enfrentan productos sustitutos en los mercados y los de la empresa resultan ganadores en la preferencia de compra del consumidor (Lerma, 2004). Toda su industria debe conocer la posición en la que se encuentra frente a sus competidores dentro del o los mercados en los cuales compite, para lo cual debe realizar un diagnóstico interno y conocer en qué ha fallado y sobre todo en qué puede mejorar; ello dará la pauta para saber cuáles son las estrategias más propicias que debe

implementar para seguir siendo competitiva y ofrecer opciones a los consumidores.

Así como es necesario conocer el entorno interno de la empresa y de la industria para competir con los mejores elementos en los mercados locales, de igual manera debe hacerse en los mercados internacionales, se debe conocer la posición de los competidores dentro del nicho o segmento al que nos dirigimos y conocer a todos los participantes del mismo a fin de saber qué estrategia deberá tomarse para ingresar o permanecer en ese mercado.

Para conocer a los competidores internacionales debemos conocer sus economías y los competidores que hay dentro de ella (Porter, 1996). Así mismo deben conocerse los obstáculos que se imponen a la entrada de nuevos competidores tanto de la industria de ese país como de los gobiernos e instituciones que lo conforman.

Otro de los conceptos de competitividad nos señala que esta se puede analizar desde dos niveles (Lerma, 2004):

- * El primer nivel es el macroestructural y tiene que ver con las condiciones básicas y generales del país o región que permitan a las empresas operar con eficiencia;
- * El segundo nivel es el microestructural y se refiere a todas aquéllas condiciones a nivel empresarial y de producto que facilitan el desplazamiento de las mercancías a los mercados meta.

Dentro de estos niveles se pueden apreciar diversos elementos que se consideran fundamentales para la competitividad (*ídem*).

Para el nivel macroestructural las variables son las siguientes:

- ✧ Dotación de recursos de los países
- ✧ Infraestructura de la nación que incluye; i) puertos y aduanas; ii) comunicaciones y transportes (carreteras, ferrocarriles, marina mercante, aviación mercante, telefonía y comunicación satelital); iii) sistema educativo (cultura de exportación y en negocios internacionales, formación de valores)
- ✧ Desarrollo tecnológico
- ✧ Apoyo eficiente por parte de las instituciones de gobierno: i) financiamiento preferencial; ii) promoción interna y externa para la exportación; iii) conocimientos especializados en comercio exterior (capacitación, asesoría, información); iv) normatividad del comercio exterior (legislación nacional, tratados y convenios comerciales, normatividad internacional)
- ✧ Vigencia del estado de derecho (orden y paz social, nivel interno de precios y tipo de cambio adecuados).

Mientras que en el nivel microestructural las variables que se identifican de acuerdo a Lerma son las siguientes:

- ✧ El producto (esencial, ampliado, precio, valor agregado), se relaciona a las adaptaciones necesarias de acuerdo con el mercado meta.
- ✧ Comercialización (promoción y venta, condiciones comerciales y servicio)
- ✧ Empresa (tipo de organización, capacidad de producción, actitud hacia los negocios, capacidad financiera y tecnológica).

En el nivel microestructural se analiza el comportamiento de las empresas propiamente para conocer las características de cada una de ellas y saber

cuál será la mejor estrategia a seguir para ser competitiva frente a sus demás competidores.

La competitividad puede ser clasificada de acuerdo con dos criterios: el primero es desde un nivel descriptivo y el segundo es por tipos de competitividad. En el nivel descriptivo hace referencia al nivel de descripción si se trata de empresa o país y pueden contextualizarse en diferentes niveles como el micro, macro o meso; dichos niveles nos hablan sobre competitividad nacional, regional o empresarial e incluso sistémica si se toman en cuenta todos los niveles. Los tipos de competitividad se describen en el siguiente apartado.

2.4.1. Competitividad empresarial, la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia.

La competitividad a nivel de empresa ha sido estudiada desde diversos puntos de vista, por ejemplo, Gutiérrez (2005) nos dice que la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente y sus proveedores, de mejor manera que sus competidores, es decir, las empresas deben producir sus bienes o servicios de manera que no sean comparados con los de sus competidores y tengan ventaja sobre ellos. Las variables que este autor propone para analizar la competitividad empresarial son: calidad del producto, costos bajos y tecnología.

Para que una empresa mexicana sea competitiva debe reunir algunas características como: capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costos y oportunidad de entrega; conocimiento de las necesidades y

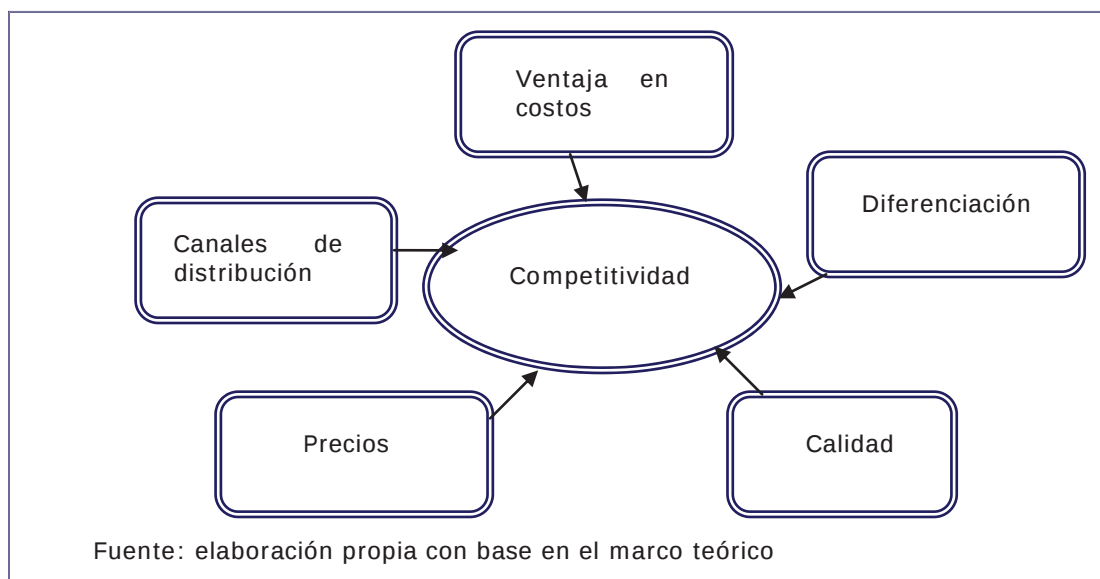
preferencias del cliente; vinculación con proveedores; utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas; adopción de modelos organizacionales más horizontales y menos verticales; y desarrollar la cultura de la mejora continua. Las variables que este Instituto propone son: precios bajos, calidad en productos y servicios, capacitación, tecnología, canales de distribución. (MIT, Referenciado por Bonales, 2003).

Por otra parte, García (1993) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para hacer un cliente respecto a sus competidores y que fundamente su éxito en una relación comercial continua y duradera y no solo por una venta casual. Las variables que este autor propone para la competitividad de las empresas son: calidad del producto y del servicio y las relaciones públicas de la empresa.

Las empresas productoras de dulce del municipio de Morelia han incrementado sus exportaciones a mercados como el de Estados Unidos e incluso han incursionado en otros mercados como la India o la Unión Europea. Esta diversificación de mercado se debe a factores como la calidad de los productos que se elaboran, así como los canales de distribución de que disponen las empresas para comercializar estos productos.

Con los datos anteriores se determina que las variables que inciden en la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia son: ventajas en costos, calidad, precios y redes de distribución, ver esquema:

**Esquema 7, determinantes de la competitividad
de las empresas productoras de dulce de Morelia**



2.4.2. Los determinantes de la competitividad

En este apartado se definirán las variables independientes que de acuerdo a las definiciones de competitividad anteriormente presentadas son las que tienen mayor influencia dentro de nuestra variable dependiente, en este caso, la competitividad.

- ✱ **Calidad:** la calidad de un producto está dada por sus características, los atributos que los distinguen de los demás productos y la tecnología que se utilizó en su producción. Por otra parte, el precio que el consumidor paga por algún bien y la calidad que se otorga en el servicio las determina el cliente de acuerdo a la manera en como es atendido (Gutiérrez, 2005). Esta variable tiene como dimensiones: las normas y especificaciones de calidad, los sistemas de control de calidad y los sistemas de inspección.
- ✱ **Precio:** en su definición más sencilla el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; y en términos más

amplios es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio (Kotler, 1996). Para determinar el precio de deben considerar tres aspectos: la situación del mercado, los costos de producción y los costos de comercialización.

- ✧ **Canales de distribución:** podemos definir a un canal de distribución como el conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de derechos de un producto cuando pasa del productos al consumidor o usuario de negocios final (Kotler, 1996). Los aspectos a considerar en la elección del canal son: en primer lugar el diseño del canal, la administración del mismo, y el embarque.
- ✧ **Ventaja en costos:** tal como señala Porter (1996) esta es una de las ventajas que le permite a una empresa estar por encima de los demás participantes de la industria en la que participa. Las dimensiones de esta variable son: costos de producción, costos de transporte, costos de capacitación, costos de la no calidad.
- ✧ **Diferenciación de productos:** este es un elemento que permite que se impongan precios más altos, vender más producto a un precio diferente y obtener lealtad de clientes (Porter, 1996). Sus dimensiones son: la certificación, empaque y etiquetado y el grado de aceptación en el mercado.

Una vez definidas las características necesarias para alcanzar la competitividad, la promoción de la misma es un aspecto de importancia relevante para las empresas, puesto que de ello dependerá su subsistencia frente a los competidores, por lo cual es necesario que las empresas conozcan cuáles elementos son los que le permitirán mejorar su posición en el mercado.

Dentro de los sistemas de gestión de la calidad se ubica el Sistema propuesto por Gutiérrez, 2005 que toca puntos elementales en las variables calidad, precio, costo, en las que señala como punto primordial el conocimiento de la estructura interna de la empresa, así como los elementos que se ven directamente involucrados en el aseguramiento y sostenimiento de la calidad como fuente de identificación y valor para el consumidor final.

La promoción de la competitividad en este sentido permite a las empresas identificar entre otras cosas, los elementos que definen la calidad, así como la definición de los elementos para la variable precios, los canales de distribución y la identificación de sus fuentes de ventaja para que con ello se realice una retroalimentación constante y se diseñe una estrategia acorde a las características de cada empresa, para reforzar sus ventajas competitivas.

Por lo tanto, en el siguiente apartado al observar la promoción de la competitividad a través de los sistemas de calidad, se podrá determinar cuáles son los elementos que las empresas productoras de dulce de Morelia necesitan reforzar para poder exportar sus productos.

2.5. La promoción de la competitividad: los sistemas de gestión de calidad (SGC)

El concepto de calidad ha pasado por diversas etapas desde que se tomó conciencia de este aspecto. Según Bounds (en Braidot, 2003), la calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas:

- 1) La de la **inspección** (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto;
- 2) La etapa del **control estadístico del proceso** (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para ese fin y para la reducción de los niveles de inspección del producto;
- 3) La del **aseguramiento de la calidad** (década de los cincuenta) donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la empresa en el diseño, planificación y ejecución de políticas de calidad;
- 4) La etapa de la **administración o gestión de la calidad total** (*TQM*, década de los ochenta), donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

El objetivo de la administración o gestión es el mismo que el del aseguramiento: se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los procesos. La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua.

Durante la década de los 80 se evidenció la necesidad de que las organizaciones implementaran sistemas de aseguramiento de calidad para complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios y con ello garantizar al cliente que se alcanzaban niveles de calidad consistentes (Gutiérrez, 2005).

Un SGC no solo se basa en asegurar la calidad como en periodos anteriores, sino que actualmente se ocupa de que una vez lograda la calidad, se mantenga una calidad continua, es decir, se logren procesos de mejora continua en los procesos que realiza la empresa, desde los administrativos hasta los de producción (Nava, 2007).

Los modelos de gestión de calidad tienen algunas características comunes que sirven como guía para la realización de las actividades de la gestión de la calidad (Braidot, 2003):

- ✧ Liderazgo de la dirección
- ✧ Toma de decisiones basada en análisis de hechos y datos
- ✧ Gestión por procesos
- ✧ Gestión de los recursos humanos
- ✧ Aseguramiento de la calidad
- ✧ Consideración de los proveedores
- ✧ Obtención de los resultados
- ✧ La mejora continua

Los modelos más conocidos de gestión para el mejoramiento de la calidad son los de la familia ISO 9000, que plantean un sistema principalmente preventivo orientado más que a los procesos a los productos. La premisa básica de este modelo es la estandarización y documentación de los procesos, esto porque si se opera de acuerdo a los lineamientos establecidos en los manuales, se obtendrán productos que cumplan con las especificaciones que se tienen establecidas (Gutiérrez, 2005).

Los modelos de gestión de la calidad permiten a las empresas que los obtienen, que los clientes a los que se dirigen queden satisfechos, pues si

bien estos sistemas no se enfocan en el producto, pretenden con la estandarización de los procesos que los productos cumplan con los requisitos para los que fueron diseñados.

Antes de implementar un SCG es necesario que la empresa conozca cuál es su situación al interior de la misma, para lo cual tiene que realizar un diagnóstico que le permita conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Este diagnóstico dará la pauta para determinar cuáles son los elementos que se deben cambiar para poder tener acceso a un Sistema de Gestión de la Calidad.

2.5.1. El diagnóstico empresarial como instrumento para determinar la estrategia competitiva

Para toda empresa es de suma importancia conocer la posición que ocupa en el mercado en el que se desenvuelve su actividad comercial o productiva; de igual manera le resulta indispensable conocer a las demás empresas que forman parte de la industria a la cual pertenece y que conforman su competencia ante el segmento de mercado al que se dirigen sus esfuerzos comerciales.

El instrumento a utilizar para conocer los niveles de competitividad en las empresas productoras de dulce del municipio de Morelia es el diagnóstico empresarial que permitirá identificar los problemas que hay en esas empresas y las causas que los originan para posteriormente tomar medidas que permitan una mejora de esas empresas.

El diagnóstico empresarial es una herramienta que la dirección de la empresa puede utilizar para comprender y analizar sus actividades

anteriores para que le faciliten la toma de decisiones en el presente y futuro sobre las acciones que se deban realizar (Suesta, 2000). El diagnóstico de una empresa puede realizarse en tres niveles principalmente: el primero es para solucionar problemas que se han detectado; el segundo nivel es la búsqueda de soluciones parciales y el tercer nivel es el análisis estratégico (Braidot, 2003).

Thibaut (en Braidot, 2003) señala que el proceso de diagnóstico tiene tres fases para ser realizado:

- ✧ En primer lugar, se realiza un análisis económico-financiero de la empresa para conocer su rentabilidad y su estabilidad financiera;
- ✧ Posteriormente se realiza un diagnóstico funcional, es decir, se desagrega a la empresa en áreas funcionales tales como producción, contabilidad, finanzas, personal y demás áreas funcionales de la misma;
- ✧ En seguida se realiza un diagnóstico estratégico que permita identificar aspectos estratégicos y las diferencias entre los recursos con los que se cuenta y los medios necesarios para el logro de los objetivos.

Es necesario que toda empresa que se interese por conocer estos elementos necesarios para la toma de decisiones elabore un diagnóstico que le permita conocer los aspectos que influyen en la mejora de sus procesos productivos, el posicionamiento que representa para el mercado, así como las posibles fallas en que pudiera estar incurriendo y la solución a esas fallas.

Las ventajas de elaborar un diagnóstico consisten en que se puede conocer el entorno global que rodea a la empresa y en el cual esta no tiene el

control para modificarlas o reducirlas en su propio beneficio; de igual manera el diagnóstico permite conocer el microentorno que se enfoca propiamente en conocer los aspectos que se están llevando a cabo dentro de las industrias o en el segmento de mercado que ha sido seleccionado por la empresa; por último, es posible conocer el interior de la organización y conocer los aciertos y errores que se cometen dentro de ella (Ortiz, 2007).

Capítulo 3

Metodología e instrumentos para la recopilación de la información

En este tercer capítulo se explica la metodología utilizada para la obtención de la información, con la finalidad de medir cada una de las variables que serán estudiadas en el mismo. Las variables se medirán considerando los datos obtenidos en las encuestas y los cuestionarios aplicados a los contactos en cada una de las empresas que se visitarán como parte de la muestra seleccionada de la industria del dulce de Morelia, objeto de estudio de la presente investigación.

La información será recopilada mediante la aplicación de cuestionarios, así como por entrevistas en las empresas seleccionadas, de las cuáles se derivará la obtención de los datos que permitirán corroborar la hipótesis planteada al principio de la investigación.

3.1. Diseño del instrumento de medición

El primer instrumento utilizado para determinar la ventaja y estrategia competitiva de la industria del dulce de Morelia fue un cuestionario piloto.

Este cuestionario fue aplicado en dos empresas: la primera visita fue el día 29 de abril del presente año, en donde nos atendió el Gerente de Producción de la Empresa; la segunda empresa donde se aplicó el cuestionario piloto se visitó el día 8 de mayo de 2008, en donde nos recibió el dueño y Gerente General de la misma.

El cuestionario fue aplicado en estas dos empresas debido a que fue en estos lugares donde respondieron favorablemente a la propuesta de entrevista para la realización del trabajo de campo de la presente investigación

En este cuestionario se establecieron un total de 66 preguntas abiertas y cerradas, las cuáles fueron divididas en 6 secciones: información general de la empresa, recursos humanos, ventaja competitiva-competitividad, calidad, canales de distribución y/o comercialización y el apartado de precios y costos⁸.

La aplicación del cuestionario piloto permitió conocer que había errores en la redacción de las preguntas, puesto que resultaban confusas a los entrevistados, además de que se encontró que algunas preguntas se repetían y dejaban lugar a que la entrevista se ampliara en tiempos.

Derivado de las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario piloto, así como de las variables resultadas del marco teórico, se procedió a la elaboración del cuestionario final de la investigación. Se eligió aplicar un cuestionario debido a que en este instrumento se podrían analizar elementos cuantitativos y cualitativos de las empresas visitadas, dichos

⁸ Ver anexo 2

elementos son considerados necesarios para esta investigación puesto que es de tipo explorativa, descriptiva y correlacional.

3.1.1. Elaboración del cuestionario

Para esta investigación se diseñó únicamente un cuestionario, dirigido a las empresas productoras de dulce en general, esto con la finalidad de determinar en el mismo cuáles son las empresas que exportan y cuáles no, ya que al momento de realizar la entrevista se desconocía cuáles eran las empresas que exportaban y cuáles solo comercializan sus productos en los mercados locales.

El cuestionario se compone de dos partes: la primera se refiere al perfil del productor que contiene aspectos generales de la empresa, tales como fecha de fundación, nombre del dueño, número de empleados, producción anual en toneladas y miles de pesos, insumos que se utilizan, destino de las ventas, principales mercados donde se comercializa el producto, así como cuestiones relativas a la certificación que se tiene por parte de las empresas.

La parte de la ventaja competitiva-competitividad está integrada por 61 preguntas basadas en las variables obtenidas del marco teórico. Las variables que integran este cuestionario son 6, basadas en el modelo de Porter (2002), dentro de las que se incluye la diferenciación, esto debido a que los productos regionales son considerados como un producto diferente de los demás dulces que se producen en el mercado, porque están elaborados con frutas naturales y con la menor cantidad de conservadores que es posible.

Las variables incluidas en esta sección del cuestionario son:

- 1) Precios
- 2) Calidad
- 3) Canales de distribución
- 4) Diferenciación
- 5) Ventaja competitiva-competitividad
- 6) Costos.

Para codificar el cuestionario fue utilizada la escala de tipo Likert de cuatro valores. Este Método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta y consiste en *ítems* presentados a manera de afirmaciones o juicios ante los que se pide la reacción del sujeto entrevistado (Hernández, 2000).

Para este cuestionario se tomaron cuatro categorías en los *ítems* para determinar el nivel de competitividad de las empresas productoras de dulces, así como en la tendencia de cada una de las variables estudiadas para las empresas, las cuáles quedaron como sigue:

Tabla 4, categorías para determinar la ventaja competitiva de las empresas productoras de dulces de Morelia.

4	3	2	1
Excelente competitividad	Buena competitividad	Regular competitividad	Deficiente competitividad

Esta escala de tipo Likert es aditiva, es decir, se suman los valores de cada una de las preguntas para determinar la puntuación obtenida por cada empresa. Debido a que el cuestionario consta de 61 preguntas, el valor máximo que se puede obtener es de 244, mientras que el valor mínimo a

obtener es de 61 puntos; por lo que la escala de puntuación oscilará entre los 61 y los 244 puntos para cada entrevista.

3.1.2. Confiabilidad y validez del instrumento de medición

Para que los instrumentos utilizados en la investigación se consideren fiables, es necesario que cubran dos requisitos esenciales: que sean válidos y que sean confiables.

La confiabilidad de un instrumento hace referencia al grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto de análisis produce los mismos resultados; por otra parte, la validez se refiere al grado en el que el instrumento mide la variable que pretende medir (Hernández, 2000).

Existen diversos procedimientos que permiten calcular el nivel de confiabilidad de los instrumentos de medición, los cuales utilizan fórmulas para la obtención de coeficientes de confiabilidad. El valor de dichos coeficientes oscila entre 0 y 1; cuando el coeficiente es 0 se dice que hay nula confiabilidad, mientras que el 1 significa un grado máximo de confiabilidad, es decir, que el instrumento es totalmente confiable en su aplicación (*ídem*).

Para procesar los datos del cuestionario aplicado a las empresas visitadas, determinaremos el nivel de confianza del mismo mediante el coeficiente *Alfa de Cronbach* bajo la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_{\text{ítem}}}{S^2_X} \right]$$

Donde

N: es igual al número de *ítems* de la escala

“ $\sum S^2_{\text{ítem}}$ ”: es igual a la sumatoria de las varianzas de los *ítems*

S^2_X : es igual a la varianza de toda la escala (*ídem*)

Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1, por lo que el resultado de esta fórmula nos indica que mientras más cercano a 1 se encuentre el valor obtenido del coeficiente, mayor es la confiabilidad que representa el instrumento utilizado en la investigación de campo.

Por lo anterior, podemos definir que una vez aplicada la fórmula del *Alfa de Cronbach* al instrumento utilizado en el trabajo de campo, el resultado obtenido por este coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de este estudio fue el siguiente: 0.92; por lo que podemos observar que el instrumento aplicado fue de una confiabilidad alta y que su aplicación en diferentes espacios de tiempo a las mismas personas significará los mismos resultados.

En lo que se refiere a la validez del instrumento, de esta pueden tenerse diversos tipos de evidencia: i) la evidencia que se relaciona con el contenido; ii) la evidencia referente al criterio; y iii) la evidencia que se relaciona con el constructo. Por lo anterior, la validez se evalúa sobre los tres tipos de evidencia (Hernández, 2000).

3.2. Variables de la competitividad en la industria del dulce tradicional de Morelia

Las variables estudiadas en esta investigación se construyeron basándose en los determinantes obtenidos después de analizar los conceptos teóricos que dieron como resultado el cuadro que se presenta a continuación, en el que se reflejan aspectos de la variable como: dimensión e indicadores que permitieron obtener los resultados plasmados en el capítulo cuatro de este estudio.

En este cuadro se explica cómo serán medidas las variables y cuáles son los resultados que arrojarán para su posterior análisis en el capítulo siguiente.

Tabla 5, las variables de la industria del dulce de Morelia

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Precio	Lo que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto y/o servicio	Costos de producción	Precios frente a la competencia	1, 2
		Mejora en productos	Financiamiento externo	4,5
			Mejora de productos	6, 7
			Cambio de precio en los mercados	8, 10, 11
Calidad	Se define como la creación de mejora continua para el cliente	Sistemas de calidad	Participación de la organización en la calidad	16, 17, 18, 20, 22
		Normas de calidad	Políticas de calidad	21, 23, 24, 25, 26
Canales de distribución	Los medios por los cuáles una empresa hace llegar su producto al consumidor final	Conocimiento del canal	Plan de comercialización	27, 28, 29
		Diseño del canal	Costos del diseño del canal	30, 31, 32,
			Intermediarismo	34, 35
Diferenciación	Son las características que distinguen a un producto de una empresa de los demás	Procesos de producción	Mejora en procesos	39, 40, 41, 42
		Certificaciones Diseño de productos	Obtención de certificaciones	37, 38, 43
Costos	Son las inversiones que realiza una empresa para llevar a cabo su proceso productivo	Costos de producción	Costos unitarios	53, 54
		Valor agregado	Capacidad instalada	55, 56
			Eficiencia de costos	57, 58, 59,
				60, 61

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a las empresas.

3.3. Universo de estudio: las empresas productoras de dulce regional en Morelia

El universo de estudio de esta investigación son las empresas productoras de dulces regionales del municipio de Morelia, que está localizada en el valle de Guayangareo, en la zona de la ladera del sur, al Noroeste del estado de Michoacán. Cuenta con una superficie de 1,199 km² aproximadamente y representa el 2.003% de la superficie del estado; situada a 1920m sobre el nivel del mar; colinda al norte con Copándaro y Chucándiro; al sur con Villa Madero, Pátzcuaro y Acuitzio; al este con Charo y Tarímbaro; y al oeste con Quiroga, Tzintzuntzan, Huaniqueo y Coeneo.

Imagen 1, Mapa de Michoacán



Fuente: página web www.explorandomexico.com.mx

Imagen 2, Mapa de Morelia



Fuente: página web: www.astrosmo.unam.mx

3.4. Selección de la muestra de estudio

Para hacer la selección de la muestra representativa del universo de estudio para el trabajo de campo de una investigación es frecuente recurrir a algunas fórmulas, una de las más frecuentes es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 N p q}{N - 1 e^2 + z^2 p q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N= universo de estudio

z= nivel de confianza

p= proporción (-)

q= proporción (+)

e= error

La determinación de una muestra se considera aplicable cuando el universo de estudio es superior a 24 elementos de la población total, de lo contrario la medición a realizar se aplica a todos los elementos de la población, es decir, se aplica un censo.

Para esta investigación, se aplicó un censo a las empresas del dulce, puesto que el universo de estudio consta de 21 empresas productoras de dulce en el estado de Michoacán (INEGI, 2004), de las cuales 15 empresas se dedican a la producción de dulces regionales.

En este caso el universo de estudio se enfocó en ocho empresas únicamente, ya que al hacer contacto telefónico con los representantes de cada entidad explicaron que por políticas de la empresa no se podía dar acceso a la información a personas ajenas a ella, aún cuando se presentaran las acreditaciones correspondientes; debido a la respuesta negativa por parte de cuatro empresas, el universo de estudio se centró únicamente en las empresas donde se tuvo respuesta favorable a la solicitud de la mencionada entrevista.

3.5. Aplicación del cuestionario piloto

El cuestionario piloto fue aplicado en dos empresas: fábrica de dulces “Fray Vasco de Quiroga” y Fábrica de dulces “La Estrella”. Se eligió a estas empresas como las primeras para la aplicación del cuestionario, debido a que en estas fue donde se podía atender de manera inmediata la solicitud presentada para tal efecto.

Este cuestionario piloto permitió obtener información de gran utilidad para la elaboración del cuestionario final, entre otras cosas porque permitió descubrir algunas deficiencias en el formato presentado.

Entre los errores cometidos en la aplicación de este cuestionario piloto, se encontró que algunas preguntas eran repetitivas y que confundían al entrevistado. Por otra parte, se detectó que algunas preguntas eran confusas por la redacción que se había utilizado, lo que aumentaba el tiempo destinado a la entrevista porque se debía dar una explicación sobre lo que se pretendía conocer de la persona entrevistada.

El tiempo de aplicación de este cuestionario fue de entre 20 y 35 minutos aproximadamente, principalmente porque las preguntas a pesar de ser cerradas en su mayoría, permitían que el entrevistado ahondara en otro tipo de detalles respecto a su experiencia personal dentro de la industria del dulce, y sobre todo en el aspecto de la historia de esta en el municipio.

3.6. Aplicación del cuestionario final

Después de corregir los errores presentados en la elaboración y aplicación del cuestionario piloto, se aplicó el cuestionario final en las empresas seleccionadas del universo. El contacto inicial con las empresas fue vía telefónica, para solicitar la entrevista y plantear la posibilidad de que se aplicara el cuestionario en dicha empresa.

Previo al contacto telefónico, se recurrió a investigar en INEGI y en CEXPORTA las direcciones y teléfonos de las empresas productoras de

dulces regionales que se tenían en esas dependencias, para después proceder a la aplicación del cuestionario.

Las entrevistas con los empresarios fueron realizadas durante los meses de mayo, julio, septiembre y diciembre de 2008 y enero de 2009 en los domicilios de las empresas con una duración de entre 15 y 25 minutos cada una. Después de la aplicación del cuestionario se dejó abierta la posibilidad de seguir trabajando con esas empresas para futuras investigaciones, debido a que al plantear la temática de estudio muchos de los empresarios se mostraron interesados principalmente porque es un tema poco abordado y porque para ellos es de gran interés conocer el comportamiento de la industria en general en términos de competitividad; principalmente porque para los empresarios dulceros es importante conocer cuáles son las herramientas de que pueden disponer para mejorar sus empresas en términos de competitividad e ingresos.

3.7. Herramientas para el análisis de los datos

Los datos obtenidos en los cuestionarios se procesaron en los programas estadísticos EXCEL y XLSTAT.

El procesamiento de los datos obtenidos en el trabajo de campo se encuentra en el anexo 4. Por su parte el resultado de este trabajo se presentará a continuación en el capítulo cuarto de la investigación, en el que se describirán y analizarán los resultados obtenidos en las entrevistas.

Capítulo 4

La competitividad de la industria de dulce regional en Morelia

En este cuarto capítulo serán analizados y discutidos los resultados derivados de la investigación de campo efectuada en las empresas productoras de dulce de Morelia. Aquí se describen las fuentes de ventaja competitiva de las empresas para identificar los elementos que permiten que algunas empresas exporten y otras no.

De igual manera, se identifican las estrategias competitivas utilizadas por cada empresa y por la industria en general, así como la identificación de la fuente de valor que permite a estas empresas regionales aumentar su participación no solo en mercados nacionales, sino también en los mercados externos.

Se describen así mismo algunos de los problemas identificados a raíz de las entrevistas y algunos aspectos que permiten identificar las fuentes de ventaja de las empresas en particular y de la industria en general.

4.1. Caracterización de la industria del dulce de Morelia

En esta sección se hace una descripción del universo de estudio: las empresas visitadas durante el trabajo de campo haciendo referencia respecto a la fecha de su fundación, el número de empleados con los que cuenta, así como una descripción general de las mismas.

Las empresas fueron codificadas con las letras del alfabeto para guardar su identidad y respetar el principio de confidencialidad⁹ acordado con las personas que fueron entrevistadas, y para resaltar el análisis meramente académico del presente trabajo de investigación, motivo por el cual esta descripción de las empresas comienza con la letra A y así sucesivamente.

Las empresas dulceras del municipio de Morelia son de origen familiar, y las generaciones presentes que han tomado las riendas de las mismas les han dado un nuevo giro resaltando el valor agregado de estos dulces por sus características de regionales y por la tendencia actual de consumo de alimentos más sanos por parte de los consumidores. De ahí que se tenga el interés de producir dulces con sustitutos de azúcar que permitan acceder a nichos de mercado diferentes a los que se han atendido desde su fundación.

Otra de las características de esta industria es la tendencia a la expansión que la mayoría de las empresas entrevistadas tiene, alrededor del 57% de las empresas están en planes de expansión para cumplir con los requisitos de certificación que les permita exportar sus productos; alrededor del 40% de estas empresas se encuentran ubicadas en casonas antiguas del centro

⁹ Al presentarnos con los encargados de las empresas, nos comentaron que preferían guardar su identidad debido a experiencias pasadas con personas que pretendían ser estudiantes y obtener información de las empresas con fines diferentes a los académicos.

histórico de la ciudad, motivo por el cual han decidido cambiar su residencia para poder cubrir con el requisito de la capacidad de producción e infraestructura necesaria para la producción y manejo de los productos.

De las empresas entrevistadas el 30% opera en la totalidad de su capacidad productiva, debido principalmente a que las instalaciones en las que se encuentran ubicadas no les permiten aumentar el número de trabajadores con los que cuentan, por lo que el promedio de operación de la industria dulcera de Morelia oscila entre el 50 y el 80% aproximadamente (información obtenida del trabajo de campo). Lo anterior es otro factor que orilla a las empresas a expandirse y cambiar sus domicilios fiscales, para de esta manera aumentar su producción.

El promedio de trabajadores de estas empresas es de aproximadamente 18 empleados, de los cuáles alrededor del 54% son mujeres que se dedican a tareas relacionadas directamente con la producción de los dulces regionales. Por su parte, el 70% de los hombres que trabajan en estas empresas se encuentran en las áreas administrativas debido a que en su mayoría son los herederos de las familias que iniciaron las empresas, por lo que se puede deducir que la administración de estas empresas es centralizada, ya que el sistema patriarcal de la familia se traslada a la empresa también, reflejando la cultura de dominio del hombre dado que son quienes en su mayoría toman las decisiones tal como en el núcleo familiar.

Un elemento de gran influencia para que se den estas características es la relación que tiene el grado de escolaridad con los puestos, ya que las personas que se encuentran operando en el área de producción cuentan apenas con estudios de nivel básico, mientras que los directivos y

administrativos cuentan con estudios de nivel superior. Derivado de este resultado se tiene que las empresas capacitan a sus empleados de forma que el manejo de los productos sea lo más apegado posible a estándares de calidad que aunque no se tengan debidamente establecidos, son necesarios para tener mayor participación de mercado.

Esta característica es lo que refuerza el sentido de tradicionalidad de los dulces, puesto que el sistema administrativo en algunas empresas se sigue manejando como cuando inició la empresa, sin embargo, en muchas de las empresas se está cambiando este modelo administrativo por uno de mayor participación por parte de los empleados, puesto que la certificación de la calidad exige que la estructura organizacional involucre a todos los participantes de la calidad y no solo a los directivos de las mismas.

Respecto a los costos de producción de las empresas, estos oscilan aproximadamente entre el 60 y 70% de las utilidades obtenidas por las empresas, concentrándose principalmente en pagos de salarios y nóminas, más que en la adquisición de materias primas.

Las empresas que exportan destinan alrededor del 30 ó 35% de su producción al mercado externo; mientras que el 90% de las empresas destinan la totalidad de su producción al abastecimiento del mercado nacional y local. Sin embargo, las empresas que no exportan actualmente están en proceso de obtención de las certificaciones que les permitan ingresar a otros mercados. Siendo el mercado de los Estados Unidos, específicamente los estados de Illinois y California los principales mercados meta para la gran mayoría de dichas empresas, entre otras cosas porque en estos lugares es donde se identifica la mayor concentración de inmigrantes de origen mexicano en ese país.

Un aspecto a resaltar es que las empresas obedecen a una organización familiar del patrimonio, administradas en su mayoría por los descendientes de los fundadores. Por lo que se han modernizado en los procesos, debido al mejoramiento del nivel de preparación con el que cuentan estas personas. Se encontró que un factor para la actualización de las empresas es la relación que se percibe entre el nivel educativo, la innovación y la modernización de los procesos en general de las empresas, puesto que los actuales dirigentes de las empresas son personas con estudios superiores enfocados al mejoramiento de la imagen y de los productos de la empresa para aumentar y mejorar las ganancias de las mismas.

Una característica que permite a esta industria conservar su carácter de regional es el proceso de empaquetado de los productos que se realiza de forma manual. Lo anterior con la finalidad de que los productos conserven su carácter regional lo cual agrega valor y otorga distinción. Misma que es percibida como atributo en los mercados en que son demandados. Así, el empaquetado es una de las principales fuentes de diferenciación que tienen unos productos frente a otros, puesto que 80% de los empresarios se interesan por mostrar un producto que además de cumplir con requisitos de calidad, sea identificado como autóctono u originario de una sola región.

En general la industria del dulce de Morelia se ha preocupado por estar a la vanguardia del resto de la industria nacional aplicando estrategias como la concentración de nichos de mercado, como es el caso de la elaboración de productos bajos en azúcar para personas con diabetes (información obtenida en el trabajo de campo), o bien los costos de producción relativamente bajos con los que operan principalmente porque las materias primas que se adquieren son nacionales y por la utilización de productos

sustitutos para la elaboración de los dulces, lo que permite ese abaratamiento de costos.

Sin embargo, no ha dejado de ser del todo una industria familiar, por lo que algunos de los rezagos que se contemplan obedecen a la falta de infraestructura y de información sobre los mecanismos que faciliten la exportación de los productos, dado que las características de calidad son similares entre empresas exportadoras y no exportadoras.

En lo que respecta a la distribución, es donde se tiene el mayor problema por parte de los productores puesto que a pesar de que en el estado se cuenta con la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán (UNIAMICH) y que dentro de esta Asociación se tiene un rubro de artesanía culinaria, no se ha fomentado el crecimiento y el fortalecimiento de la misma, puesto que según palabras de un empresario “solo permiten tener un espacio en el mercado de dulces o en la casa de las artesanías” además de que se cobran importes muy altos para exhibir los productos, por lo que en su mayoría los productores prefieren hacer la venta directa con sus clientes para evitar el intermediarismo.

En la tabla seis se resumen algunos de los resultados obtenidos de las empresas entrevistadas, número de empleados, producción en toneladas y principales mercados destino de sus productos:

Tabla 6, Resultados preliminares de la investigación de campo

No	Empresa	Trabajadores	Productos manejados	Producción en ton.	Principales mercados destino	Exporta
1	A	12	18	666	Guanajuato, Zacatecas, Aguascalientes, Querétaro, D.F.	Sí
2	B	2	6	4.5	Morelia, Celaya	No
3	C	14	3	350	Región centro-Occidente de México	No
4	D	3	3	100 cajas por mes	Guanajuato, Uruapan, Tacámbaro	No
5	E	63	36	890	Tijuana, Guadalajara, Monterrey	Si
6	F	16	8	3000	Zona del Pacífico y del Golfo, California, Texas	Si
7	G	10	13	5	Morelia.	No

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

Como se puede apreciar la industria del dulce de Morelia emplea en promedio a 17 personas en cada empresa, contribuyendo con la economía del mismo número de familias en el municipio. Por otra parte se maneja un promedio de 12 productos con diferentes presentaciones, lo que implica que se cuenta con una amplia variedad de dulces para diferentes gustos y preferencias; respecto a la producción el promedio que prevalece en la industria es de aproximadamente 706 toneladas anuales, de las cuales alrededor del 70% se destina principalmente al mercado regional y nacional, mientras que el restante 30% se envía a mercados como el de los Estados Unidos. En el apartado siguiente se analizan las principales fuentes de ventaja competitiva de la industria del dulce de Morelia, por lo que los datos anteriores permiten tener un primer acercamiento al análisis de la industria.

Dado el promedio de empleados que se manejan en estas empresas se puede deducir que son micro empresas que han ido aumentando paulatinamente su producción, conservando el carácter de artesanal sobre todo en cuanto al proceso de empaque y en la innovación que hacen sobre las formas de aumentar su producción, lo que se conoce como escalas de producción, que les permitan aumentar sus ganancias e ingresar en mercados internacionales.

4.1.1. Procesos de producción de los dulces regionales

Al realizar las entrevistas con los empresarios, se pudo detectar que las formas de producción son similares entre las empresas que utilizan maquinaria específica para la elaboración de los productos; mientras que en algunas otras empresas aún elaboran los productos de manera totalmente artesanal. En este apartado se explican los dos procesos de elaboración de los dulces que se manejan en las empresas morelianas.

Proceso 1, elaboración tradicional (en cazos de cobre)

En este apartado se describe el proceso que fue con el que se inició la industria del dulce de Morelia y que hasta la fecha se sigue conservando por algunas de las empresas con el argumento de que “es lo que a la gente le gusta, que se siga con la tradición”.

Como primer paso, se selecciona la fruta fresca para desechar la que está en malas condiciones, para posteriormente pasarla a un cernidor en el que será lavada para su procesamiento.

La fruta es cortada y colocada en los cazos de cobre para ser cocida con leña para la obtención de la pasta base. Posteriormente, la pasta es

colocada en moldes de madera para ser expuesta al sol por un lapso de entre 24 y 36 horas aproximadamente, para que adquiriera la consistencia que caracteriza a la pulpa y que es necesaria para su manipulación y transformación.

Una vez que la pasta adquirió su consistencia se procede a elaborar el producto final de forma manual, haciendo las diferentes presentaciones que se manejan; cabe mencionar que en este proceso no son utilizados ningún tipo de conservadores por lo que el tiempo de vida del producto es menor en comparación con los productos que son procesados en maquinaria especializada y con la utilización de conservadores.

Después de darle la forma a la pasta y de obtener las diferentes presentaciones de los productos, el producto es empaquetado manualmente para su exhibición y venta.

Proceso 2, elaboración con maquinaria especializada

Cuando se recibe la fruta fresca de los proveedores, esta es vaciada en las tolvas, que son máquinas utilizadas para separar la fruta, en donde esta es lavada y seleccionada por el personal del área de producción, para desechar la fruta que no está en condiciones de ser procesada.

Posteriormente la fruta es vaciada en las marmitas de acero inoxidable con doble fondo para darle un cocimiento de 30 minutos y una temperatura de 120°C de vapor, lo anterior para obtener la pulpa base con la que son elaboradas todas las presentaciones de los productos.

La fruta es cocida y posteriormente se traslada al despulpador (pulper) y se separa completamente del hueso de la fruta para extraer la pulpa, a la cual se le da el nombre de pasta virgen.

Inmediatamente después se le agrega 0.1% de benzonato de sodio como conservador y a continuación es enlatada la pulpa ya semi-elaborada para su almacenamiento en moldes especiales perfectamente sellados en forma de cubos.

Para la elaboración de cada producto o dulce hay una forma similar. Se vacía en el cazo o marmita un 50% de fruta, 50% de azúcar y 0.05% de ácido cítrico y a todo esto se le da un tiempo de cocimiento de 10 o 20 minutos y 145°C de temperatura.

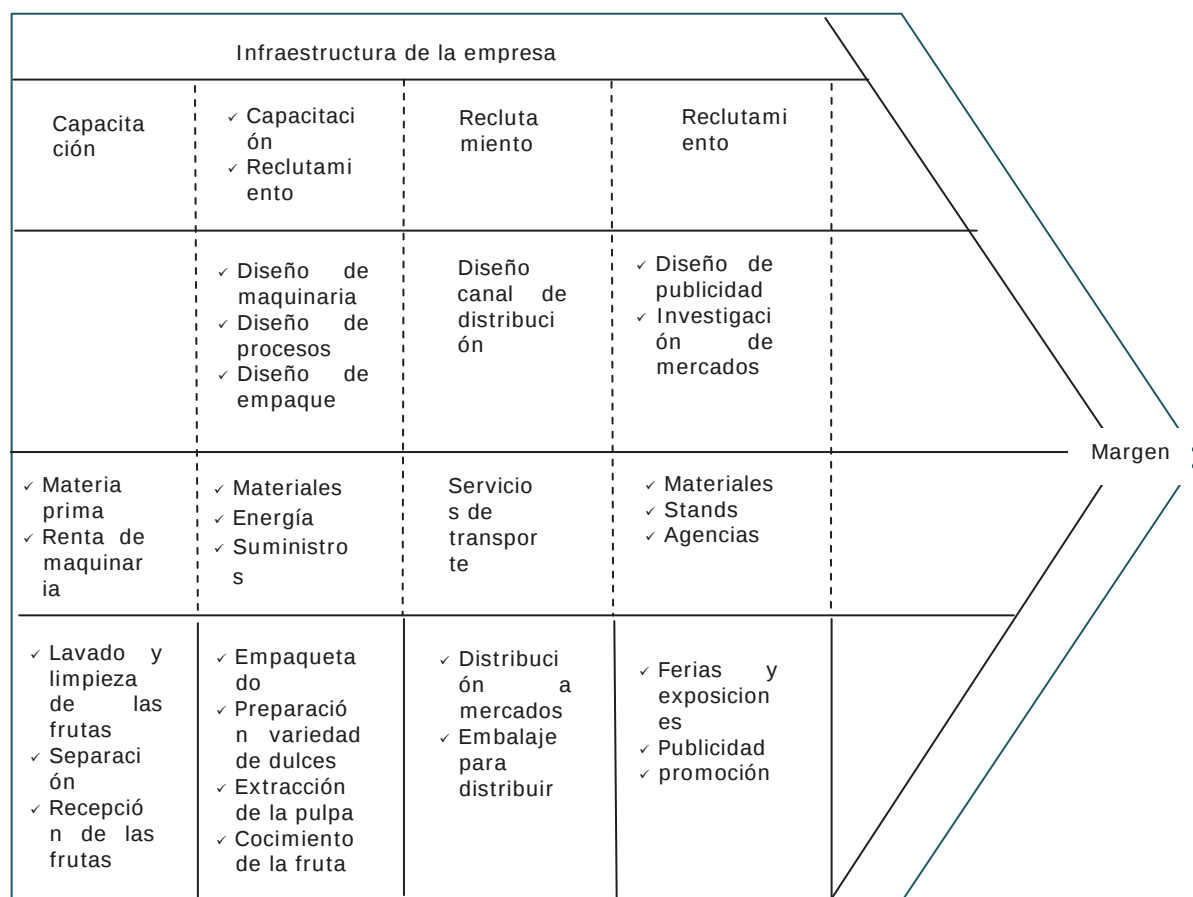
Ya elaborado el ate en sus diferentes presentaciones, los moldes son llenados y pasan al área de empaquetado, en los que cada producto es envasado y empaquetado de forma totalmente manual, para conservar la característica de artesanal de los productos; una vez que el producto está terminado es colocado en cajas de cartón, que pasan a la bodega para ser distribuidos en los diferentes mercados que atiende la empresa.

En resumen, la industria del dulce de Morelia se caracteriza por que es netamente familiar y actualmente las empresas están siendo manejadas por los descendientes de las segundas y terceras generaciones, así como por personal ajeno a la familia que la fundó, lo que permite que estas empresas se integren en la nueva dinámica global para mejorar sus ingresos y su participación en otros mercados.

4.1.2. La cadena de valor de la industria del dulce de Morelia

La cadena de valor que se presenta a continuación muestra las actividades de las empresas de dulce de Morelia.

Esquema 8, cadena de valor de la industria del dulce regional de Morelia



Fuente: elaboración propia con base en Porter, 1999.

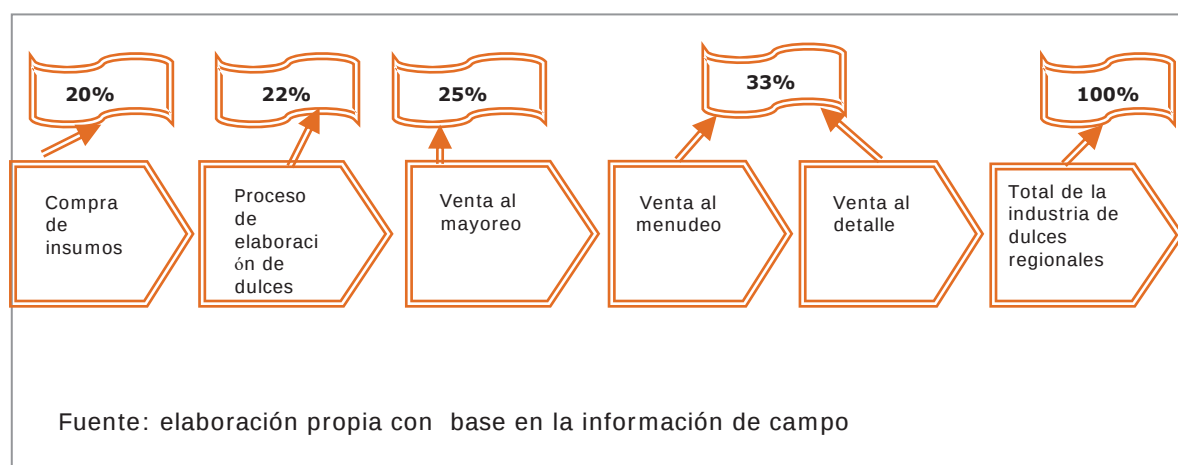
En el esquema anterior se aprecian las actividades de la cadena de valor de la industria del dulce de Morelia que como señala Porter (1996) son todas las actividades que las empresas realizan para producir y vender sus productos. La cadena anterior muestra las actividades que se generan al interior de la empresa para poder elaborar los productos y que permite conocer cuáles actividades generan más valor para el cliente, así como los costos de cada actividad para con base en ello tomar las decisiones necesarias para obtener y mantener la ventaja competitiva.

El esquema anterior muestra a nivel general las actividades que se realizan dentro de la industria del dulce, sin embargo, cada las empresas

exportadoras tienen una cadena de valor más compleja debido a que se incluye en esta parte la distribución de los productos en el extranjero, así como los costos que implica cada actividad para la empresa; por otra parte, las empresas no exportadoras conocen esta cadena pero no los costos que implica cada actividad, por lo que es necesario que los productores identifiquen los costos de cada etapa de la cadena para realizar los ajustes que permitan obtener alguna certificación que les permita exportar sus productos.

En lo que se refiere a la agregación de valor de los productos, en el siguiente esquema se muestra la cadena de valor para la industria del dulce de Morelia, basándose en el ejemplo que el COECYTJal propone; dicha cadena muestra en dónde se genera la mayor agregación de valor a los productos en la industria del dulce para conocer donde están las oportunidades de negocio de los productores de dulces regionales para fortalecer esta industria.

Esquema 9, Cadena de agregación de valor de la industria del dulce regional en Morelia



Se observa que la mayor agregación de valor se realiza en las actividades de distribución, sobre todo en la venta al detalle, puesto que el precio en este último nivel del canal de distribución puede aumentar hasta un 130% que es el precio que se da al consumidor final. Es en la distribución donde se obtienen las mayores ganancias y quienes se llevan estas mayores participaciones son los intermediarios, por lo que es necesario que los productores tomen más participación en este rubro para obtener mejores ganancias y aumentar sus participaciones de mercado.

4.2. Análisis de las ventajas competitivas de las empresas productoras de dulce de Morelia

En este apartado se presentan los resultados de las empresas entrevistadas durante el trabajo de campo de la investigación; se describe el nivel de competitividad de la industria del dulce de Morelia, así como las características y principales ventajas que posee cada una de las empresas que la conforman.

En primer término retomaremos el concepto de competitividad que de acuerdo con la CEPAL (1989), es la capacidad de una empresa para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales. A partir de esta definición podemos decir que las empresas de la industria del dulce de Morelia han aumentado su participación en el mercado local y actualmente están trabajando sobre la participación en otros mercados, principalmente en los Estados Unidos y algunos estados Europeos, sin desabastecer la demanda que se tiene de sus productos en el mercado nacional (información obtenida del trabajo de campo)¹⁰.

En la siguiente tabla se aprecia un concentrado de los resultados sobre las ventajas competitivas de las empresas, por variable investigada y de acuerdo a las características de cada empresa.

¹⁰ Ver Tabla 5, en la que se especifican los principales mercados destino de los productos de las diferentes empresas.

Tabla 7, Resultados de la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia

EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	CANALES DE DIST.	DIFERENC.	VENTAJA COMP.	COSTOS	COMPET.
NO/REACTIVOS	15	11	9	8	9	9	TOTAL
A	39	41	16	28	33	31	188
B	27	29	10	22	13	13	114
C	30	35	23	29	35	31	183
D	32	36	21	22	22	23	156
E	51	39	28	24	36	27	205
F	53	43	34	32	34	33	229
G	32	39	10	22	28	22	153
TOTAL	264	262	142	179	201	180	1228

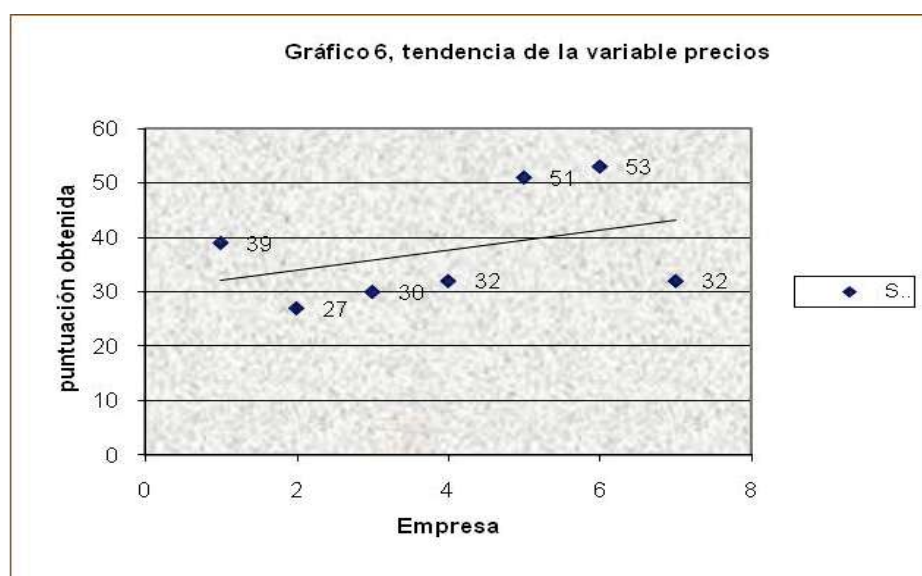
Se aprecia en la tabla seis que las variables calidad y precio son las que tienen mayor incidencia para las empresas productoras de dulce, con un promedio para la variable calidad de 37.43 puntos para cada empresa, mientras que la variable precio presenta un promedio de 37.71 puntos; lo que permite observar que es en estas variables en las que se concentra la estrategia de competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia; tal como lo señala Porter (1999), la implementación de cualquiera de las estrategias competitivas permitirá que las empresas dirijan sus productos a mercados diferentes a los que se abastecen en la actualidad.

En los siguientes apartados se aborda cada una de las variables para describir los resultados encontrados con el cuestionario aplicado para la industria del dulce.

4.3. Las variables de la industria del dulce de Morelia

4.3.1. Precio

Respecto a la variable precios, se observó que alrededor del 80% de las empresas considera los costos en los que incurre, principalmente los costos de producción, así como los mercados a los que va dirigido (con base en el mercado en el que se colocará y los consumidores que consumirán los productos) para determinar los precios que se asignarán a cada producto. La tendencia de la variable precios indica que existe una estandarización de los mismos dadas las semejanzas en los procesos de producción y los sistemas de distribución, entre otros factores, los resultados se aprecian en la siguiente gráfica:

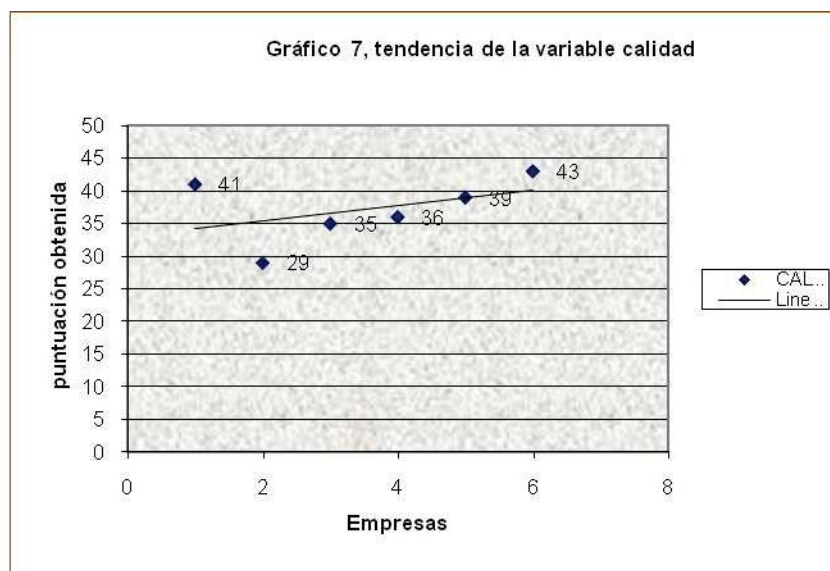


Fuente: elaboración propia con base en la información de campo.

4.3.2. Calidad

Respecto a la variable calidad, Gutiérrez (2005) señala que es la satisfacción y creación continua de valor para el cliente, por lo que se

aprecia que la calidad es vista desde la opinión de quien consume los productos y/o servicios, cabe mencionar que los resultados que se presentan anteriormente fueron obtenidos con el instrumento aplicado. Los productores consideran que sus productos son de buena calidad, dado que utilizan de manera empírica políticas de calidad para garantizar la inocuidad de sus productos. La tendencia de la calidad en este sentido señala que las empresas exportadoras y no exportadoras tienen similitudes en el manejo de la calidad de sus productos, lo que se ve reflejado en el siguiente gráfico donde se muestra la tendencia de la variable calidad para cada empresa entrevistada en la investigación.

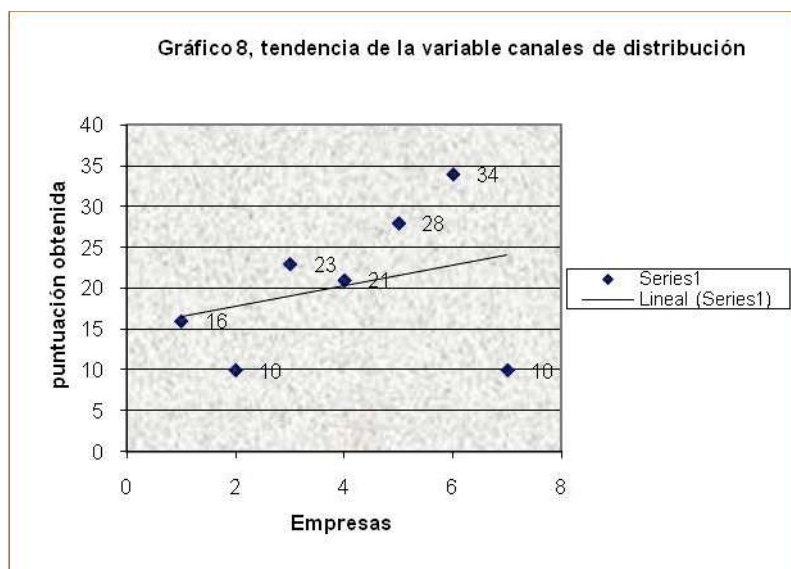


Fuente: elaboración propia con base en la información de campo.

4.3.3. Canales de distribución

En lo que respecta a los canales de distribución, existen algunos problemas principalmente porque alrededor del 80% de las empresas no cuentan con sistemas de distribución bien establecidos, lo que les redunda en bajos niveles de competitividad ya que sus productos no pueden ingresar a otros mercados por la falta de mecanismos que les permitan aumentar su

participación no solo en los mercados locales que ya conocen, sino en los mercados internacionales que demandan este tipo de productos; por otra parte en esta variable resultó baja para la mayoría de las empresas dados los canales de distribución que utilizan para sus productos, lo que se señala en el gráfico ocho:

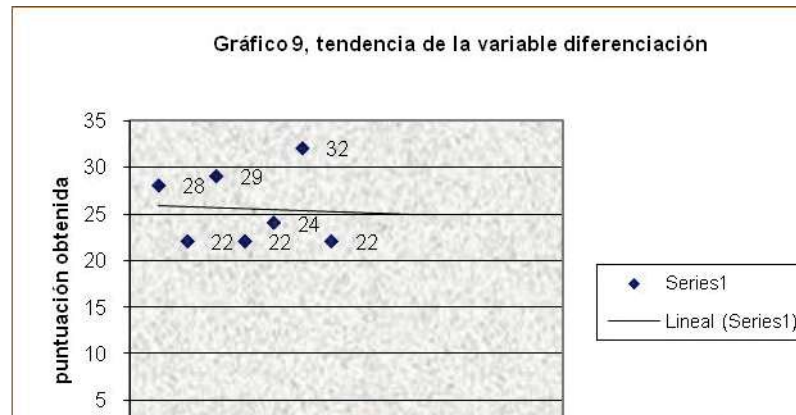


Fuente: elaboración propia con base en la información de campo.

4.3.4. Diferenciación

Respecto a la variable diferenciación, esta muestra las características que hacen diferente a una empresa y sus productos, en esta variable se encontró que esta es la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas productoras de dulce de Morelia: los productos que estas elaboran son identificados por parte de los consumidores como únicos y esto les da la opción de manejar de mejor manera una de las fuerzas de la competencia que señala Porter: el poder de negociación de los compradores, puesto que al identificar un producto como único el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio y esto trae como resultado mejoras

en las utilidades de los empresarios. La tendencia de esta variable se muestra en el siguiente gráfico:



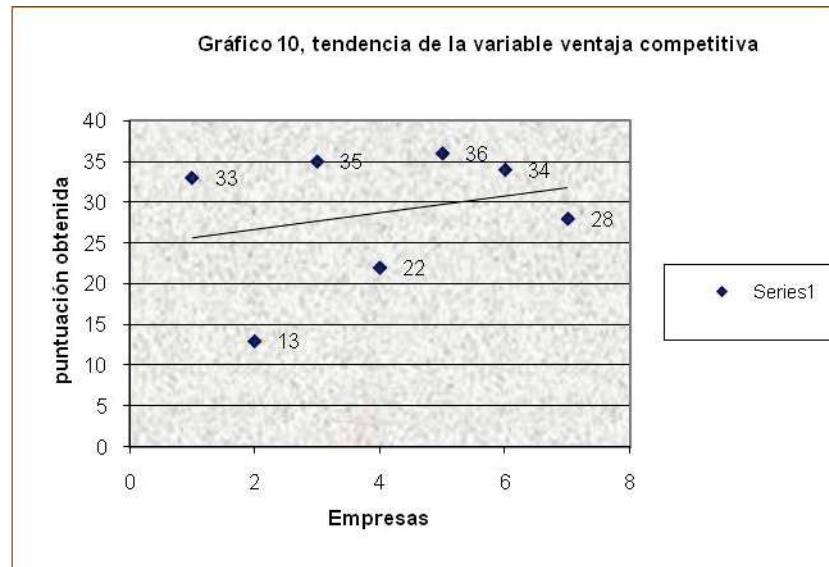
Fuente: elaboración propia con base en la información de campo

4.3.5. Ventaja competitiva

En lo referente a la variable dependiente: competitividad, la media obtenida de los resultados que arrojó el cuestionario aplicado es de 175.43 puntos, por lo que podemos observar que aproximadamente el 43% de las empresas de esta industria están por debajo de la media competitiva, mientras que el restante 57% se encuentra muy por encima, lo que hasta cierto punto crea un equilibrio en los niveles de competitividad de la industria en general.

La tendencia de esta variable señala que los niveles de competitividad de las empresas de la industria del dulce regional de Morelia es similar y que las empresas que elaboran sus productos de manera artesanal, son las que

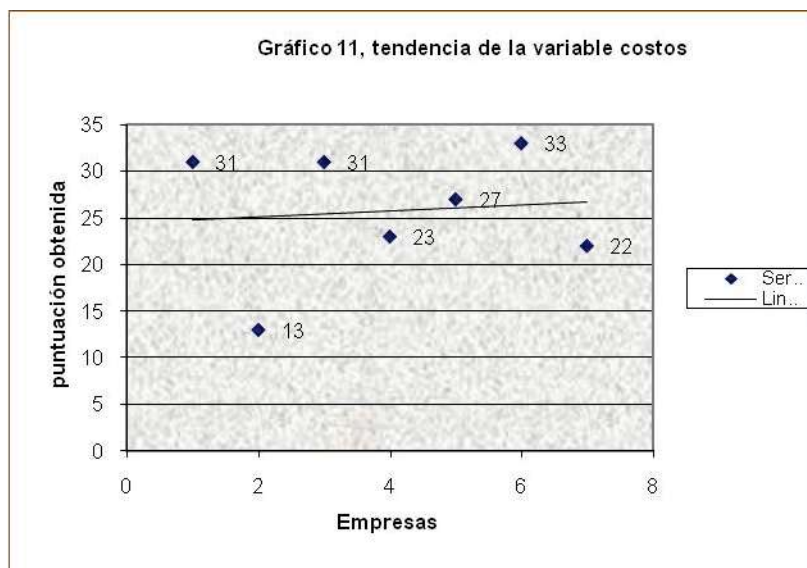
menor competitividad presentan dados los procesos y los niveles de costos, entre otras cosas con lo que operan.



Fuente: elaboración propia con base en la información de campo

4.3.6. Ventaja en costos

En lo que respecta a esta variable los resultados obtenidos indican que las empresas tienen similitudes en el manejo de sus costos, sin embargo las empresas que exportan son más eficientes en el manejo de este rubro, por lo que aprovechan de mejor manera las opciones que tienen de crecimiento sin descuidar la diferenciación de sus productos.



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

4.4. Las fuentes de ventaja competitiva y estrategias de la industria del dulce regional de Morelia

Por otra parte, entre las fuentes de ventaja competitiva de la industria del dulce se encuentra que algunos de los productores se encuentran inscritos en la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán (UNIAMICH), en el rubro de artesanías culinarias del estado, lo que les permite manejar una serie de precios estándar para que la competencia sea menos reñida y que permite que sus productos sean reconocidos por el valor cultural que conllevan no solo para el estado sino para el municipio de Morelia.

Otra estrategia implementada por el 60% de las empresas de esta industria es la concentración de nichos de mercado, estas empresas han comenzado a producir desde hace aproximadamente 2 años, productos elaborados con sustitutos de azúcar, lo que les permite enfocarse a mercados como el de

personas diabéticas, personas con obesidad o sobre peso, dados los hábitos de consumo de estos sectores de mercado.

Otro de los problemas a los que esta industria se enfrenta es la escasez de su principal fuente de materia prima: la pectina, sustancia química derivada del tejocote y algunas otras frutas que da la consistencia para la elaboración del 90% de los dulces de esta industria.

Las empresas también se ven afectadas por la baja en los niveles de turismo, principalmente porque en temporada de vacaciones es cuando registran mayores índices de ventas, sobre todo en el periodo de Semana Santa y la temporada Decembrina, lo que permite relacionar como se dijo en un principio, los niveles de afluencia de turismo y sobre todo de migrantes mexicanos con el aumento de las ventas de estos productos.

En resumen se puede deducir que las principales fuentes de ventaja competitiva de la industria del dulce de Morelia son: la calidad que se maneja en los procesos de los productos (vista desde la perspectiva de los productores de acuerdo a la información que se obtuvo con el instrumento utilizado para esta investigación) y que les permite obtener certificaciones para ingresar a otros mercados, así como los precios que se manejan debido a que están medianamente estandarizados y van ligados a la imagen de la empresa; otra de las fuentes de ventaja es la diferenciación manejada en los procesos de empaquetado, puesto que los procesos de elaboración son los mismos y es en el envase y empaque donde se concentra la mayor diferenciación de estas empresas.

4.5. La ventaja competitiva y la competitividad de la industria del dulce: teoría versus resultados obtenidos en campo

En este apartado se realiza un comparativo de las variables estudiadas, haciendo énfasis entre lo que señala la teoría y los resultados que arrojó el trabajo de campo de la investigación, para hacer una discusión sobre lo que se presenta de los elementos de la investigación.

En primer lugar se presenta el siguiente cuadro que nos señala algunos aspectos de las principales aportaciones de algunos autores sobre la ventaja competitiva y la competitividad de las empresas de una industria, discutiendo sobre los resultados obtenidos en las entrevistas con los empresarios de la industria.

Tabla 8, comparativo de los elementos teóricos con el trabajo de campo

Elementos de la teoría	Resultados del trabajo de campo
Las empresas implementan estrategias para mejorar sus ingresos a partir del conocimiento de su cadena de valor, puesto que conocen los costos de cada actividad de dicha cadena; así como del conocimiento de su estructura organizacional (Porter, 1996)	Las empresas de dulce regional en Morelia en general conocen su cadena de valor (lo cual se verificó con las preguntas 46, 47 y 48 que se refieren a la ventaja competitiva), lo que les permite implementar las estrategias de acuerdo al comportamiento de la demanda del mercado para mejorar sus ingresos, sin embargo se observó que las empresas no exportadoras no tienen del todo cuantificados los costos de cada actividad de su cadena de valor. No necesariamente cuentan con una estructura organizacional definida
Cuando una empresa se concentra en una estrategia no implementa las demás (Porter, 1996) y si las aplica todas se encuentra atrapada en la mitad	Las empresas de la industria del dulce de Morelia no exportadoras se enfocan en la estrategia de diferenciación, puesto que la identificación de dulces regionales es lo que les permite aumentar sus ventas e ingresar en mercados externos con éxito, mientras que las empresas exportadoras están implementando la estrategia de concentración de nichos de mercado (preguntas 36, 37, 39 y 40).

Las empresas se internacionalizan para ampliar sus mercados y mejorar sus ganancias y rentabilidad (Lerma, 2004)	Las empresas productoras de dulce de Morelia que exportan sus productos, ingresan a otros mercados principalmente por la saturación del mercado local y para aumentar sus utilidades, esto les permite volverse menos dependientes de elementos como el turismo y los periodos vacacionales, que es cuando aumentan las ventas de estos productos. Por otra parte, las empresas no exportadoras siguen dependiendo de las estacionalidades del mercado local y elementos como el turismo para seguir en compitiendo en la industria (preguntas 16, 17, 18, 19).
Los Sistemas de Gestión de la Calidad permiten que las empresas ingresen a otros mercados por la certificación que se obtiene (Braidot, 2003)	Los empresarios consideran que la certificación es una inversión que les permitirá aumentar sus ganancias y tener mejor imagen de su producto, por lo que han hecho esfuerzos por obtener una certificación; las empresas no exportadoras reconocen que certificarse es una inversión sin embargo, no han tomado acciones para realizarlo (obtenido de las preguntas 38, m1 y m5).
Una empresa posee ventaja en costos cuando tiene definida su cadena de valor y conoce el costo de cada actividad que se realiza.	Las empresas productoras de dulce de Morelia identifican su cadena de valor, sin embargo, el 60% de estas empresas (no exportadoras) desconocen los costos de cada actividad. El conocimiento de estos costos les permitirá tomar decisiones para el mejoramiento de sistemas de calidad, de los productos, procesos, etc (obtenido de las preguntas j, 46, 47, 48, 53, 56).
Las empresas deben conocer quién es su verdadero comprador y el impacto que su producto tendrá sobre el mismo, esto le permitirá conocer los criterios de compra del consumidor para detectar los costos de las fuentes de diferenciación.	Los productores de dulce se enfocan sobre todo en los intermediarios para distribuir sus productos, por lo que no conocen del todo la tendencia de su consumidor final. Conocen la fuente de diferenciación de que disponen y los costos que esta representa: el sistema de empaquetado de sus productos. Sin embargo otra de las fuentes de diferenciación que es el producto en realidad está desaprovechada, lo que hace necesario crear fuentes de protección para evitar el riesgo de productos sustitutos o similares.
La implementación de la estrategia de concentración de nichos de mercado permite seleccionar el mercado al que se pretende ingresar, enfocándose en niveles de calidad más altos o productos muy especializados para un mercado que acepte precios más altos.	Algunas de las empresas de dulce regional de Morelia están incursionando en mercados diferentes a los tradicionales: se están comenzando a elaborar productos con sustitutos de azúcar enfocado a personas con problemas de sobrepeso y obesidad, que es una estrategia implementada por las empresas exportadoras; lo cual les permite aumentar su participación de mercado sin descuidar la principal fuente de ventaja competitiva que poseen: producir dulces regionales.

En resumen puede decirse que la industria sigue actuando conforme a las experiencias de quienes las fundaron y que se han hecho algunos esfuerzos por parte de las nuevas generaciones para modernizar y cambiar las formas de producción, sin dejar de lado el aspecto de regionalidad de los productos, que es la principal fuente de diferenciación dadas las características de las empresas y de los productos, por lo cual es necesario crear estrategias para mantener esta fuente de ventaja competitiva.

Por lo anterior es que se hace imperioso que las empresas dulceras, sobre todo las empresas no exportadoras comiencen a visualizar la posibilidad de adentrarse en procesos de expansión que les permitan aumentar los niveles de producción de sus empresas sin dejar de lado la característica de regionalidad que hace a esta industria un ícono de la cultura del municipio, por lo que deben considerarse las asociaciones de los dulceros para poder obtener mejores precios en sus productos y crear una marca más sólida y que identifique como única a esta industria y sus productos.

Capítulo 5

Conclusiones

En este apartado se definen las conclusiones a las que se llegó después de haber realizado la investigación de campo, se puede resumir que la industria del dulce de Morelia está atravesando por un proceso de cambio y adaptación a las demandas del mercado actual y de igual manera se está ajustando a las nuevas necesidades que surgen en las personas. Por otra parte, dentro de las recomendaciones se señalan algunos puntos derivados de las experiencias obtenidas con de las entrevistas con los empresarios y de las observaciones de cada empresa en particular.

Conclusiones

El primer objetivo de esta investigación fue determinar las ventajas competitivas de las empresas de la industria del dulce de Morelia, así como los factores que inciden en ella comparando las empresas exportadoras con las de abastecimiento local, mediante un diagnóstico empresarial de los sistemas de Gestión de Calidad. La hipótesis en este sentido dice que los productores de dulces regionales de Morelia fundamentan su estrategia

competitiva aprovechando la fuente de ventaja competitiva derivada de costos, calidad, precios y redes de distribución.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se concluye que la industria del dulce de Morelia centra sus ventajas competitivas en sus precios y calidad, puesto que el 90% de las empresas poseen ventajas competitivas respecto a estas dos variables; de igual manera se pudo observar que la diferenciación es un factor que identifica los productos de una empresa respecto de sus competidores, sobre todo en lo que se refiere a empaque y diseño de producto; de igual manera, los costos que se manejan en el proceso productivo y la concentración de nichos de mercado permiten que cada empresa defina su posición dentro del mercado; por lo cual se cumple la primer hipótesis en el sentido de que las empresas dulceras de Morelia basan su ventaja competitiva en los costos que manejan, la calidad de sus productos, los precios manejados y las redes de distribución que se emplean en la industria.

La variable que tuvo mayor incidencia como factor de estrategia competitiva fue el precio con un 20.5% de incidencia, seguida de la variable calidad con un 20.34%, la variable diferenciación representó un 13.89% de incidencia, mientras que la variable costos tuvo una incidencia del 13.97%. La variable canales de distribución fue la que tuvo menor incidencia con un 11.02%, esto debido a que las empresas no tienen bien definidos sus canales de distribución, puesto que la venta se realiza directamente con los comerciantes de estos productos o con la Asociación de Artesanos del estado.

La empresa que presentó una mayor competitividad obtuvo 229 de los 244 puntos de este cuestionario, esta empresa cuenta con maquinaria

especializada y una mano de obra que le permite cubrir con los requerimientos del mercado; mientras que la empresa con menor puntuación obtuvo 114 puntos, esta empresa se aun elabora sus productos de manera totalmente artesanal, es decir, utilizan cazos de cobre y utensilios de madera para elaborar sus productos.

Dentro de la investigación se determinó que efectivamente hay empresas exportadoras y no exportadoras; encontrándose que el 20% de las empresas no exportadoras se encontraban en proceso de certificación para poder exportar sus productos, principalmente al mercado de los Estados Unidos, para lo cual iniciaron con los trámites de la implementación de algún tipo de Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la mencionada certificación. Las empresas que exportan lo hacen al mercado de Estados Unidos en su mayoría debido a que obtuvieron la certificación de la *FDA*, por lo que manejan estándares de calidad que les permiten ingresar a ese mercado; por otra parte, las empresas no exportadoras cumplen con requisitos de calidad, sin embargo no tienen documentados los Sistemas de Calidad por lo que es necesario que se elaboren los documentos pertinentes para obtener la certificación.

Debido a la rivalidad entre los empresarios y por la competencia derivada propiamente del mercado, no ha sido posible que las empresas creen asociaciones que les permitan colocar sus productos con mayor facilidad que cuando lo hacen por separado, debido a las redes de distribución que se manejan.

Aunado a lo anterior la industria ha visto frenado su crecimiento debido a cuestiones externas a las empresas, como es el caso de la inseguridad que ha mellado el crecimiento de algunos empresarios puesto que se han visto

en situaciones que ponen en riesgo tanto su integridad física como el desempeño de sus empresas. Algunos empresarios no pudieron colaborar con la presente investigación dado que se encontraban resguardados por motivos de seguridad ya que tenían amenazas de secuestro; mientras que otros habían dejado de producir en cantidades significativas debido a extorsiones en años pasados que hasta estas fechas no les permitían remontar la mala racha en la que se encuentra su empresa.

El segundo objetivo de la investigación fue determinar la fuente de ventaja competitiva de las empresas, obteniéndose que las principales fuentes de ventaja competitiva se encuentran en las variables precio, calidad y diferenciación; haciendo énfasis en que la diferenciación de los productos se obtiene en el empaquetado de los mismos que se hace de forma manual, puesto que los procesos de producción son los mismos en todas las empresas, a excepción del 10% de las empresas que aún realizan el proceso de producción de forma totalmente artesanal¹¹. De la misma forma, la fuente principal de diferenciación de las empresas exportadoras y no exportadoras es el producto en sí: dulces regionales, por lo que es necesario implementar medidas que protejan y fortalezcan esta fuente de diferenciación para beneficio de los productores.

Referente a la hipótesis de esta investigación, esta señala que los productores de dulces regionales de Morelia han fundamentado su estrategia competitiva aprovechando una fuente de ventaja competitiva sostenible derivada de: costos, calidad, diferenciación, precios y redes de distribución. A la vez que los sistemas de gestión de calidad implementados en la industria son tan similares que todas las empresas estudiadas pueden

¹¹ Ver anexo 2, procesos de elaboración de los ates.

apegarse a la normatividad para exportación de su producto. Por lo cual esta hipótesis también se cumple desde el momento que el 57% de las empresas está en planes de expansión para cumplir el requisito como parte del proceso de certificación al que se encuentran sometidas para poder exportar sus productos a otros países y ampliar su presencia no solo en el mercado nacional, sino en mercados internacionales; así mismo el 42% de las empresas que no exportan al momento de la culminación de esta investigación se encontrarán exportando, puesto que cuando se les visitó estaban a la espera de recibir el documento que acreditaba su certificación para poder exportar.

Otro dato interesante es que la exportación de los dulces se encuentra ligada principalmente con dos elementos externos a las empresas: el turismo y la migración; el primer elemento principalmente ha permitido el aumento en las ventas de estos productos por el auge que se le a dado a la ciudad de Morelia en los últimos años como destino turístico, y sobre todo porque los dulces son considerados como artesanías obligadas para quienes visitan este municipio; por otra parte, la migración se relaciona desde el momento que los principales mercados de Estados Unidos son California e Illinois, donde se concentra el mayor número de migrantes michoacanos en el vecino país y que ven en estos productos la posibilidad de volver a sus raíces y conservar sus tradiciones desde aquéllos lugares. Por lo anterior podemos deducir que estos elementos han sido fundamentales en la expansión de los mercados de estos productos.

Con lo anterior se concluye que la industria del dulce de Morelia, se encuentra en niveles de competitividad que les permiten ingresar a otros mercados y seguir atendiendo además al mercado local. En este sentido es de vital importancia presentar una propuesta sobre el mecanismo a

implementar para mejorar la calidad y alcanzar la certificación para las empresas de la industria. Al respecto se presenta una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y obtención de certificación para exportación.

Capítulo 6

Propuesta para la gestión de la competitividad de la industria regional del dulce en Morelia

En este apartado se presentan las recomendaciones derivadas del análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, que da paso a las propuestas para la promoción de la competitividad de las empresas productoras de dulce regional en Morelia a través del conocimiento de las estrategias que implementan y la fuente de ventaja competitiva que poseen.

Las propuestas planteadas a continuación están encaminadas a mejorar los niveles de participación de las empresas en los mercados en que incursionan, así como su posición competitiva dentro de la industria. De la misma forma, se pretende que los productores mejoren su poder de negociación frente a los consumidores y proveedores de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter, lo que redundará en mejoramiento de los precios, protección de las ventajas competitivas y aumento en los ingresos de los productores.

- 1) La primer propuesta que se plantea es la creación de una marca colectiva para proteger la principal fuente de diferenciación de la

industria de dulces regionales de Morelia, puesto que en países como Brasil se está incursionando en la producción de dulces regionales, principalmente de Ates. Mismos que no cuentan con las características de los producidos en las empresas de Morelia; se menciona la creación de una marca colectiva, puesto que la denominación de origen en este caso no se aplicaría dado que este se asigna a productos elaborados con productos específicos de una región, y dada la naturaleza general de los frutos, este concepto no aplica para la protección de estos productos.

- 2) Una segunda propuesta es la creación de una Asociación de dulceros que les permita a todos los fabricantes de esta industria participar de una manera igualitaria en las exportaciones de estos productos dados los incrementos de demanda durante los últimos tiempos de los mismos, esta asociación permitiría a los productores la creación de alianzas para competir en mercados donde la demanda de estos productos es mayor.
- 3) Otra recomendación sugerida es que se cree un almacén con abastecimiento durante todo el año de tejocote que es la principal materia prima de todos los productos por la pectina que contiene y que funciona como gelatinizante para dar consistencia a los dulces.
- 4) Crear programas de apoyo eficientes para este tipo de microempresarios que les permitan obtener materias primas de buena calidad y a un bajo costo, lo que les permitirá mejorar sus productos con una baja inversión y que redundará en un crecimiento para las empresas para aumentar su participación en mercados nacionales e internacionales.
- 5) Eliminar la distribución de los productos mediante los intermediarios y realizarla en conjunto, es decir, que los dulceros se asocien para crear su propio canal de distribución de manera directa y de esta

manera sea más fácil incursionar en otros mercados y tener acceso a mejores precios, como en el caso de algunos productores agrícolas que se asocian para estandarizar los precios y colocarlos de forma más eficiente en el mercado.

- 6) Crear un centro de asesoría para la exportación de estos productos y que permita a los empresarios tener un lugar al que puedan acudir para resolver sus dudas en aspectos como certificaciones, requisitos de exportación, actualización de normas de calidad en los diferentes países, innovación para empaquetados, etc. Lo anterior para contribuir a que los empresarios cuenten con una alternativa a la que ya existe por parte de gobierno del Estado y que les permita tener diversidad en opiniones sobre las diferentes actividades del comercio exterior.
- 7) Promover la exportación de las empresas que en el estudio demostraron cubrir los requisitos para exportar a través del cumplimiento de las normas de calidad que se señalan en la propuesta para obtener una certificación.
- 8) Dejar un antecedente sobre el tema para permitir futuras investigaciones que abarquen otros aspectos de la industria del dulce, así como del comportamiento del consumidor y los análisis que permitan a los productores mejorar sus ingresos a través de mayor participación de mercado.
- 9) Promover la certificación de las empresas no exportadoras mediante el cumplimiento de los requisitos que se señalan a continuación para poder exportar sus productos:

Propuesta para la obtención del certificado de calidad (exportación) para las Empresas Productoras de Dulce de Morelia

Las empresas productoras de dulce de Morelia que aún no exportan y que deseen hacerlo tienen la opción de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) que les permitan obtener una certificación para poder exportar sus productos, siendo que muchas de estas empresas implementan algunas estrategias, es necesario que se plasmen por escrito y que se documenten los procesos que realizan, así como las estrategias que se implementarán para posteriormente acceder a una revisión por parte de un organismo certificador.

El primer paso que se propone en esta investigación para que las empresas comiencen la documentación de su sistema de tratamiento de la calidad es realizar un análisis FODA enfocado en los procesos de producción, lo que les permitirá conocer cuál es su posición frente a sus competidores como primer acercamiento para elaborar un plan de calidad documentado.

Una vez realizado en análisis FODA las empresas deben diseñar y documentar el proceso de gestión de la calidad que realizan para con ello tener evidencia física de los esfuerzos que la empresa lleva a cabo en su afán de mantener la inocuidad y prácticas de higiene sobre los productos que se elaboran.

Después de la documentación de las políticas del sistema de gestión de la calidad es necesario que la empresa lleve a cabo capacitaciones continuas para todo el personal y sobre todo para quienes están en contacto directo con el aseguramiento de la calidad, esto con la finalidad de que las políticas

sean conocidas por todo el personal y de esta manera sea más fácil la implementación del plan de calidad.

Cuando el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa se ha implantado y los resultados son visibles: los desperdicios son menores, hay más demanda de los productos, los recursos utilizados son mejor aprovechados, etc., es momento de que la empresa acuda a algún organismo certificador para solicitar el inicio de los trámites para la obtención del certificado de la calidad.

Las empresas que deseen certificarse deben acudir a un organismo certificador para realizar el trámite de la obtención del certificado, en general los pasos a seguir son los que se mencionan a continuación, sin embargo estos pueden cambiar de acuerdo al organismo que se contrate:

- 1) Antes de iniciar con el proceso de certificación y con el diagnóstico previamente analizado y documentado, es conveniente que la empresa obtenga una revisión previa que le sirva como antecedente ante el organismo certificador que elija.
- 2) Una vez aprobada la revisión se debe contactar alguno de los organismos certificadores para obtener una solicitud en la cual se recopilan los datos de la empresa para conocer el caso específico de esta y determinar así el costo que implicará este proceso que oscila entre \$80,000.00 y \$120,000.00 aproximadamente dependiendo del organismo certificador, el tamaño de la empresa, el tipo de producto que se trate así como el número de empleados involucrados directamente con el sistema de calidad y algunas otros factores; cada organismo certificador diseña un plan de trabajo en específico para

las empresas, es decir, se personaliza el servicio para satisfacer las necesidades de la empresa.

- 3) Después del llenado de la solicitud se procede a realizar una revisión documental con la cual se verifica que existe un Sistema de Gestión de la Calidad documentado que permita otorgar la certificación a la empresa. Entre los documentos que se revisan se encuentra principalmente el Manual de Gestión de la Calidad así como el Manual de Procedimientos, en los cuales debe constar que el Sistema de Gestión de la Calidad opera conforme a las normas internacionales.
- 4) Al término de la revisión documental se realiza una auditoría para constatar que efectivamente lo plasmado en los manuales y las diferentes fuentes escritas se lleva a cabo.
- 5) Cuando se ha aprobado la auditoría, se procede a extender el certificado de Calidad y se expide el documento que lo avala, el cual tiene una vigencia de tres años, al término de los cuales es necesario que el Sistema de Gestión de la Calidad sea sometido a una nueva auditoría con la finalidad de que la empresa siga manteniendo la certificación.
- 6) Al obtener la certificación, las empresas son auditadas de manera semestral o anual de acuerdo a los requisitos indicados que indique el organismo certificador.

Se observa que los costos de la certificación son muy altos, por lo que muchas empresas no tienen acceso a ellos, sin embargo existen programas del gobierno del estado de Michoacán que ofrecen a los productores cubrir el 50% de los costos de la certificación, con la finalidad de favorecer las exportaciones y mejorar los niveles de las empresas.

Las empresas dulceras que aún no exportan cuentan con una variedad de normas para poder obtener un certificado que les permita exportar con mayor facilidad sus productos a otros países, ya que estas normas garantizan la inocuidad de los dulces y brindan seguridad a los mercados que se pretende ingresar. Algunas de estas normas se mencionan a continuación y se da una breve explicación de cada una de ellas.

Normas Internacionales para certificación de las empresas dulceras de Morelia.

Para las empresas productoras de dulce de Morelia que deseen exportar sus productos a cualquier país y cumplir con los requisitos de calidad de cada uno, unas de las principales certificaciones a las que pueden acceder, es en primer lugar la Norma ISO 9001 en la que se especifican los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que deben aplicarse para que una empresa demuestre su capacidad para proporcionar productos que cubran los requisitos de los clientes (Gutiérrez, 2005). Esta norma permite que a través de su estructura de “planear, hacer, verificar y actuar” se satisfagan las necesidades de los clientes (BSI Group, 2009). La estructura de la norma ISO 9001 se presenta a continuación:

- 1) Guías y descripciones generales
- 2) Normativas de referencia
- 3) Términos y definiciones
- 4) Sistemas de Gestión de la Calidad
- 5) Responsabilidad de la dirección
- 6) Gestión de los recursos

7) Realización del producto

8) Medida, análisis y mejora

9) Bibliografía

La otra certificación aplicable a esta industria es la norma ISO 22000 que define los requisitos de un Sistema de Gestión de la Seguridad Alimentaria aplicable para todas las empresas de la cadena alimentaria. Esta norma surgió debido al aumento de enfermedades causadas por alimentos contaminados y para armonizar las normas nacionales que muchos países han implementado para garantizar la inocuidad de los alimentos (Herrera, 2008). Esta norma es compatible con la norma ISO 9001:2000, por lo que si se cuenta con esta norma, será más sencillo para las empresas hacer una extensión a ISO 22000 y con ello, garantizar la satisfacción del cliente en un 100%, puesto que con estas dos normas se garantiza la satisfacción de sus necesidades, así como la seguridad de que son productos de calidad, higiénicos y seguros para el consumo humano.

La estructura que debe cubrirse para obtener el certificado de la norma ISO 22000 es la siguiente (Herrera, 2008):

1) Alcance

2) Referencias normativas

3) Términos y definiciones

4) Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria

5) Responsabilidad de la Dirección

6) Gestión de Recursos

- 7) Planificación y realización de productos seguros
- 8) Validación, verificación y mejora del Sistema de inocuidad alimentario
- 9) Anexos: A (correspondencia entre ISO 22000 e ISO 9001:2000); B (correspondencia entre los principios y aplicación de los pasos del HACCP e ISO 22000); C (referencias del *Codex Alimentarius*, con ejemplos de medidas de control, incluyendo programas de prerequisites y guía para selección y uso)
- 10) Bibliografía

Los costos de la certificación varían entre \$80,000 y \$120,000 dependiendo del organismo certificador, el tamaño de la empresa, tipo de producto que se maneje, y otros elementos que el organismo certificador considera para hacer una evaluación personalizada de cada empresa y en base a ello elaborar un plan de trabajo.

Después de que se obtiene la certificación, esta tiene una vigencia de tres años, al término de los cuáles las empresas deben renovarlas y/o presentar una nueva solicitud.

Certificación FDA

Las empresas dulceras de Morelia que deseen exportar a Estados Unidos pueden hacerlo contactando directamente a la *Food and Drugs Administration* (FDA), departamento encargado en ese país de supervisar los productos relacionados con el uso y consumo directo de las personas.

Después de diseñar el Plan de Calidad los pasos a seguir para que las empresas productoras de dulce de Morelia obtengan la certificación de este organismo son las siguientes:

- 1) Ingresar a la página web de esta dependencia gubernamental para llenar el formulario de solicitud con el cual se da el primer paso para obtener la certificación;
- 2) Posteriormente se inician los procesos de revisión en los que se van determinando los requisitos que cumple la empresa y se hacen las observaciones pertinentes para que se corrijan los errores o se modifiquen los aspectos que sean necesarios;
- 3) Se realizan pruebas de laboratorio para determinar los análisis pertinentes que comprueben la inocuidad y las prácticas de elaboración de los productos;
- 4) Aprobado este proceso, se procede a entregar la documentación legal que solicita la FDA para expedir el certificado de calidad y con ello exportar con más facilidad a Estados Unidos.

Normas mexicanas aplicables a la industria del dulce de Morelia

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) son regulaciones técnicas obligatorias que se expiden por dependencias competentes, que tienen la finalidad de regular los productos, procesos o servicios que puedan presentar un riesgo latente para la seguridad o salud de las personas, animales o vegetales y el medio ambiente (Guías empresariales, 2009).

Por su parte las Normas Mexicanas (NMX's) tienen la finalidad de establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, para brindar protección a los consumidores. Estas normas son elaboradas por la Secretaría de Economía u organismos de normalización (*idem*).

Algunas de las Normas que las empresas dulceras de Morelia pueden aplicar para garantizar ante autoridades mexicanas que sus productos son

de calidad y que garantizan seguridad para los consumidores son las siguientes:

Tabla 9, normas Mexicanas aplicables a la industria del dulce

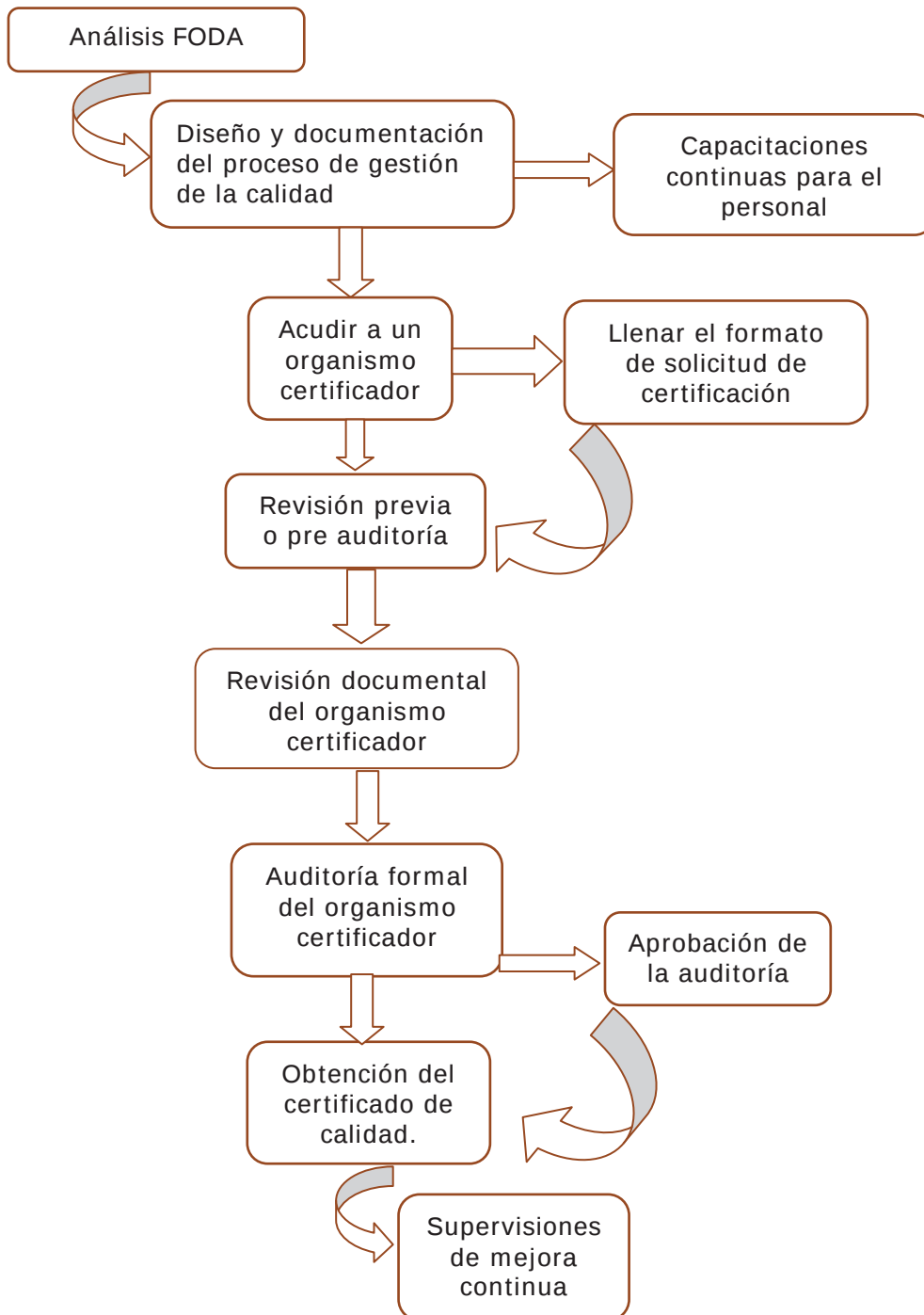
Nombre de la norma	Número de norma	Descripción de la norma
Alimentos	NOM-F-151-S	Determinación de la consistencia de frutas y mermeladas
Alimentos	NOM-F-317-S	Determinación del pH
Frutas y derivados	NOM-F-347-S	Determinación de pectina
Alimentos envasados	NOM-F-358-S	Análisis microbiológicos
Frutas y derivados	NOM-Z-12	Muestreo para inspección por atributos
Alimentos	NOM-051-SCFI-1994	Especificaciones Generales de etiquetado para alimentos preenvasados.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Economía

La obtención de una Norma mexicana brinda seguridad a las empresas para consolidarse en el mercado mexicano, mientras que para exportar libremente a cualquier país con la seguridad de que sus productos serán bien recibidos deberá obtener la certificación de la norma ISO 9001 y complementarla con la ISO 22000, ya que de esta forma las empresas dulceras de Morelia estarían garantizando la calidad e inocuidad de sus productos para poder ser exportados en otros mercados, lo que les dará la ventaja de no depender de las tendencias del mercado local y podrán tener mejores ingresos.

En el que se presenta a continuación se esquematiza el proceso que deben seguir las empresas productoras de dulce que no exportan y que desean hacerlo, comenzando con el análisis FODA que se señaló, hasta la culminación con la obtención de cualquiera de los certificados anteriormente señalados.

Esquema 10, proceso para la obtención de un certificado de calidad (exportación).



Literatura citada

Álvarez, Rivero José Carlos; Weinstein, H. 2007, "Alimentos: perspectiva mexicana" [en línea]: <http://www.cidac.org/vnm/libroscidac/integracion-ind-mex-usa/inte-15.pdf> (consultada el 10 de marzo 2009)

Álvarez, T., 1998, *El manual de la competitividad actualizado*. Panorama. México.

Arredondo, E.A. 2007, "Respaldo a dulceros michoacanos", en *Cambio de Michoacán*. México. 26 de julio.

Azua, J., 2000, *Alianza competitiva para la nueva economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. Editorial Mc Graw Hill. España.

Berumen, Sergio. 2006, *Competitividad y desarrollo local en la economía global*.

Bonales, Joel, 2004, *Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate: El aguacate Michoacano en el Mercado Norteamericano*. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.

Braidot, N. *et al*, 2003, "Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMES industriales y de servicios: un enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total". En *Instituto de industria LITTEC*. Argentina.

CEPAL, ONUDI. 1989, "Industrialización y desarrollo" en Informe no. 6 de la CEPAL. Chile.

Clavijo, Daniel, 2007, "Dulcerías", en *Empresas y Empresarios, oportunidades de negocios*. Número 35.

Coriat, Benjamín. 1994, "Globalización de la economía y macroeconomías de la competitividad" en *Seminario Intensivo de Investigación*. PIETTE-CONICIT-CREEDLA.

Esser, K. *et al.* 1996, "Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política" en revista de la CEPAL.

Fea, U. 1995, *Competitividad es calidad total*. CECSA. México.

Food Info, México. 2009. "Las pectinas" [en línea] <http://www.food-info.net/es/qa/qa-wi6.htm> (consultada el 15 de marzo de 2009)

Fragoso B.J. 2006. "otro amargo inconveniente" en diario *la Jornada*.

Franchise key México. 2007. "el mercado del dulce: un mercado con un alto potencial de desarrollo" [en línea]

<http://www.franchisekey.com.mx/franquicia/Article/ID/52/Session/MX-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20071019-165518-01/.htm>

(consultada el 6 de diciembre de 2007)

Galán, Verónica, 2006, "Planean enviar ates a la India" en *diario Reforma*. 4 de octubre.

García, M. 2007. "¿pega México su chicle en Estados Unidos" en *diario Reforma*.

García, S.G. 1993, *Esquemas y modelos para la competitividad*. Ediciones Castillo

Gutiérrez, Humberto. 2005, *Calidad total y productividad*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, G. 2006. "la industria dulcera en picada" en *el diario de hoy*. 14 de febrero.

Hernández, L.E. 2006. "productividad y desarrollo industrial en México" en *revista Comercio Exterior*. Vol. 33, no. 8.

Hernández, Sampieri R. 2000, *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

INEGI, censos económicos, Michoacán 2000.

INEGI, censos económicos, Michoacán 2004.

INEGI, censos económicos, Michoacán 2007.

Kotler, Philip., Armstrong, G. 1996, *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall

- Lecona, Noé. 2006. "¿dulce porvenir?" en *diario la Jornada*. 05 de Junio
- López, T. 1997. "sector industrial: amarguras de la industria del dulce" en revista *Comercio Exterior* vol 27, no. 9.
- Krugman, P., Obstfeld, M. 1994, *Economía internacional, teoría y política*. Editorial Mc Graw Hill.
- Lamb, C. et al. 2002. *Marketing*. International Thomson Editores.
- Lerma, Kirchner Alejandro, 2004. *Comercio y mercadotecnia internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. Editorial Thomson
- Mc Kim, J. 2006. "los fabricantes de dulces" en *The Orange County Register*.
- Monterde, A. 1992, *Estrategias para la competitividad internacional*. Editorial Macchi. Argentina
- Nava, C.V., Jiménez, V.A. 2007. *ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Editorial Limusa.
- Ortíz, Paniagua Carlos. 2007. *Guía básica para la realización de un diagnóstico estratégico empresarial y diseño de plan de mejora para la calidad. Apuntes de la administración para la calidad total*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Padilla, R. 2005. *La industria manufacturera ante la apertura comercial: el caso de México*. Informe de la unidad de desarrollo industrial CEPAL-México.
- Porter, Michael. 1996. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Begar.
- Porter, Michael. 1999. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.
- Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del estado de Jalisco. 2006.
- Regalado, G. 1999. "dulce oportunidad" en *diario la jornada*.
- Rodríguez, K. 2007. "destacan rentabilidad en la venta de dulces" en *diario el mañana: verdad sin fronteras de grupo reforma*.
- Rosas, E.R. 2006. "breve historia de la industria azucarera mexicana" en **www.prod-infinitum.com.mx**
- Salinas, Efraín, 2006, "¿Dulce porvenir?" en *Diario la Jornada*. 05 de junio.
- Thibaut, J.P. 1994. "manual de diagnóstico de la empresa"

www.inegi.gob.mx consultada el 20 de junio de 2007.

www.economia.gob.mx consultada el 13 de septiembre de 2007.

www.moreliates.com.mx consultada el 8 de agosto de 2007.

www.laestrella.com.mx consultada el 11 de julio de 2007

www.lajornada.com

www.elfinanciero.com

www.banxico.org.mx

Anexos

Anexo 1 Cuestionario piloto aplicado en las entrevistas

Cuestionario piloto para determinar el nivel de competitividad en las empresas dulceras de Morelia.

Nombre de la empresa:

Mes y año de su fundación:

Nombre del propietario:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Grado de formación:

Dirección de la empresa:

Teléfono:

Recursos humanos:

No. Total de empleados	Hombres	Mujeres	Total
Jefes			
Administrativos			
Operarios permanentes			
Operarios temporales			
Total			

Historial de producción

Número de productos manejados por la empresa

Principales productos y/o servicios 1

Principales productos y/o servicios 2

Tipos de mercado a los que atiende la empresa

Local				
Regional				
Multiregional				
Nacional				
Exportador				
Principales mercados				
Mercado 1,	Local	Regional	Nacional	Internacional
Mercado 2,	Local	Regional	Nacional	Internacional
Historial de ventas				
Ventas nacionales (\$)				
Ventas totales en el último año (miles de pesos)				
Consumo intermedio del último año				
Ventas totales penúltimo año (miles de pesos)				
Consumo intermedio del penúltimo año				
Sueldos y salarios del año anterior				
Sueldos y salarios del penúltimo año				
Exportaciones				
Ventas totales en el último año (miles de pesos)				
Ventas totales penúltimo año (miles de pesos)				

Información general de la empresa

- 1)** ¿La empresa tiene claramente definida su misión y visión?
i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 2)** ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y políticas generales?
i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 3)** ¿En qué porcentaje se alcanzan las metas de la empresa?
a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%
- 4)** ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?
i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 5)** ¿En qué porcentaje considera Usted que las tareas y actividades de la empresa son cubiertas por ese organigrama?
a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

6) Cuando la empresa crece ¿el organigrama se ajusta a las necesidades de expansión de la empresa?

- i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

7) ¿La empresa cuenta con un manual de organización?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

8) ¿Considera que el clima organizacional de la empresa permite el cumplimiento de las metas y objetivos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

Total de preguntas: 8

Puntuación obtenida: __ de 32

Recursos humanos

9) ¿La empresa cuenta con un programa de reclutamiento y selección para su personal?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

10) ¿La empresa realiza análisis y evaluación de puestos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

11) ¿Se elaboran expedientes de los trabajadores que laboran en la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

12) ¿La empresa otorga alguna clase de incentivo a los trabajadores por cumplimiento de objetivos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

13) ¿Se tienen reglamentos internos de trabajo en la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

14) ¿La empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo para sus trabajadores?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

Total de preguntas: 6

Puntuación obtenida: __ de 24

Ventaja competitiva-competitividad

15) ¿La empresa conoce su cadena de valor (todas las actividades necesarias para la elaboración de sus productos)?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

16) ¿En qué porcentaje conoce su cadena de valor?

- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%
- 17)** ¿Se conoce en qué actividad productiva se realiza el mayor nivel de agregación de valor del producto de la empresa?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 18)** ¿Se conocen los costos de cada actividad que realiza la empresa?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 19)** ¿Considera que el producto de la empresa es diferente y atractivo respecto a los de su competencia?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 20)** ¿La empresa busca diseñar nuevos productos para lanzar al mercado?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 21)** ¿El producto que ofrece la empresa atiende a nichos de mercado específicos?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 22)** ¿Considera que es estable el nicho de mercado que atiende la empresa?
- i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 23)** ¿La empresa conoce cuáles son las ventajas que tiene respecto de sus competidores?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 24)** ¿Cuáles son esas ventajas?
- 25)** ¿La empresa toma acciones para mejorar esas ventajas?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 26)** ¿La empresa toma acciones para investigar otras fuentes de ventaja?
- i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 27)** ¿La empresa realiza acciones para aumentar su productividad?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 28)** ¿En qué porcentaje considera la productividad de cada uno de los trabajadores de la empresa?
- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%
- 29)** ¿La empresa cuenta con inventarios sobre los requerimientos de materias primas o productos terminados?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 30)** ¿Se realizan reportes continuos sobre calidad, eficiencia y tiempo de producción?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

31) ¿Se realizan reportes continuos sobre calidad, eficiencia y tiempo de entrega a sus clientes?

- i. Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

32) ¿En qué porcentaje esos reportes están coordinados con las ventas y finanzas de la empresa?

- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

33) ¿La empresa es conocida en el mercado nacional?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

Total de preguntas: 19
Puntuación obtenida: ___ de 72

Calidad

34) ¿La empresa distingue el segmento de mercado según la calidad de su producto?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

35) ¿Considera que la calidad de su producto respecto a la de sus competidores es buena?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

36) ¿La empresa está certificada con alguna norma internacional de calidad?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
b) ¿Qué norma...?

37) ¿Cuenta la empresa con un plan para mejorar continuamente la calidad de sus productos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

38) ¿Participan todos los empleados en la mejora continua de la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

39) ¿Las materias primas que adquiere la empresa están certificadas y existe control de calidad sobre ellas?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

40) ¿Existen estándares con certificación y control de calidad de la materia prima?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

41) ¿Los procesos productivos son conocidos por todos los trabajadores del área, o sólo unos cuantos tienen acceso a ellos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

42) ¿Existe programación y planificación de la producción?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
b)

Total de preguntas: 9
Puntuación obtenida: __ de 36

Comercialización-canales de distribución

- 43)** ¿La empresa tiene claramente definido a quiénes están dirigidos sus productos y cuáles son sus nichos de mercado?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 44)** ¿Dispone la empresa de un plan de comercialización con metas a cumplir en ciertos periodos?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 45)** ¿La empresa conoce a sus competidores?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 46)** ¿Se ha desarrollado un sistema de distribución eficiente, que permita hacer llegar el producto a los consumidores en el momento y condición que ellos especifican?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 47)** ¿Conoce la empresa los costos del diseño del canal de distribución que utiliza actualmente?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 48)** ¿La empresa invierte en investigación sobre nuevos canales o cómo disminuir los costos de ellos?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 49)** ¿Evita la empresa a los agentes o broker?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 50)** ¿La forma de comercialización es diferente a la de sus competidores?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 51)** ¿Conoce la forma de comercializar de sus competidores?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 52)** ¿Cuenta la empresa con una estrategia de ventas que le permita llegar a nuevos clientes?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre
- 53)** ¿Conoce los canales de distribución que utiliza la empresa para vender sus productos?
- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

Total de preguntas: 11
Puntuación obtenida: __ de 44

Precios- costos

54) ¿Considera que el precio de su producto es competitivo respecto al de sus competidores?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

55) ¿La empresa toma en cuenta los costos en que incurre y las ganancias esperadas para la determinación de sus precios?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

56) ¿Se realizan presupuestos periódicamente para determinar los costos de producción?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

57) ¿Conoce los costos por la compra de insumos y demás gastos administrativos y operativos de la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

58) ¿Qué porcentaje de costos asigna a cada rubro?

Insumos nacionales _____ Insumos extranjeros _____ Desgaste de Maquinaria y equipo _____ Sueldos y Salarios _____

59) ¿La empresa ha creado nuevos productos o ha mejorado los que se producen actualmente?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

60) En caso de implementación de mejoras o lanzamiento de nuevos productos ¿repercuten en la obtención de beneficios para la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

61) ¿Se ha logrado reducir los costos de la empresa sin disminuir la calidad de los productos?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

62) ¿En qué porcentaje han disminuido los costos de la empresa?

- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

63) ¿Se realiza un manejo contable y comparativo periódicamente en la empresa?

- a) Nunca b) A veces c) Con frecuencia d) Siempre

64) ¿En qué porcentaje la empresa recurre a financiamiento externo para realizar sus actividades productivas (capital de trabajo)?

- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

65) ¿En qué porcentaje la empresa recurre a financiamiento externo para financiar nuevas inversiones o adquisiciones?

- a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

66) ¿Se planea continuamente sobre el crecimiento de la empresa y los costos que ello genera?

a) Nunca

b) A veces

c) Con frecuencia

d) Siempre

Total de preguntas: 13

Puntuación obtenida: __ de 48

Anexo 2 Cuestionario final aplicado a las empresas productoras de dulce de Morelia

Cuestionario para determinar el nivel de competitividad en las empresas dulceras del municipio de Morelia



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



Parte 1. Perfil del empresario

a. Nombre del entrevistado:				b. cargo del entrevistado		c. Teléfono
d. Nombre de la empresa:				e. Mes y año de su fundación:		
f. Nombre del propietario				g. Dirección de la empresa:		
h. Último grado de estudios.	1) Primaria					
	2) Secundaria					
	3) Bachillerato					
	4) Bachillerato con Carrera técnica					
	5) Carrera Técnica					
	6) Superior					
	7) Posgrado					

i. Recursos humanos:			
No. Total de empleados	Hombres	Mujeres	Total
Jefes			
Administrativos			
Operarios permanentes			
Total			

j. Producción	
Número de productos manejados por la empresa	
Principales productos vendidos	
Producción anual (en toneladas)	
Producción anual (en miles de \$)	
Costos de producción anual (en miles de \$)	

k. Insumos utilizados			
Nombre	Sí	No	Lugar de procedencia

- k.1) Frutas frescas
- k.2) Frutas deshidratadas
- k.3) Azúcar
- k.4) Sustitutos de azúcar
- k.5) Conservadores
- k.6) Sal
- k.7)
- k.8)

I. Comercialización					
I.1) Volumen de ventas	I.2) Destino de ventas	I.3) Forma de venta Nacional	I.4) Precio Nacional	I.5) Precio de exportación *	
	1) Mercado Nacional	% 1) Directa	1) Directa	1) Producto 1	1) Producto 1
	2) Mercado de exportación	% 2) Indirecta	2) Indirecta	2) Producto 2	2) Producto 2
I.6) Principales mercados nacionales	I.7) Principales mercados internacionales*		I.8) Marcas en el mercado nacional	I.9) Marcas en el mercado exterior*	
1) Mercado 1	1) Mercado 1		1) Marca 1	1) Marca 1	
2) Mercado 2	2) Mercado 2		2) Marca 2	2) Marca 2	

m. Certificación internacional						
m.1) Certificado	1) Si	2) No	m.2) Agencia certificadora	m.3) Años certificado	m.4) Costo de certificación	m.5) ¿Considera la certificación como un gasto o una inversión?
						1) Gasto 2) Inversión

Parte 2. Ventaja competitiva-competitividad

PRECIOS				
1. ¿El precio de sus productos le permite competir ante los demás productores de dulce del municipio?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
2. ¿Se toman en cuenta los costos de producir y las ganancias esperadas para determinar los precios de sus productos?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
3. ¿Con qué frecuencia cambia el precio de su producto en el mercado nacional?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
4. ¿En qué porcentaje la empresa recurre a financiamiento externo para realizar sus actividades productivas (K de L)?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0%%
5. ¿En qué porcentaje la empresa recurre a financiamiento externo para realizar nuevas inversiones o adquisiciones?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0%%
6. ¿La empresa ha creado nuevos productos o ha mejorado los que se producen actualmente?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
7. ¿La empresa obtiene beneficios con la implementación de mejoras o el lanzamiento de nuevos productos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
8. ¿Con qué frecuencia cambia el precio de su producto en el mercado internacional?*	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
9. ¿Conoce usted la capacidad de producción de sus principales competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
10. ¿Ha hecho un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores?*	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
11. ¿Sabe integrar el precio de venta para exportación?*	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
12. ¿Puede usted producir a precios competitivos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
13. ¿Conoce los elementos que integran el costo del medio de comercialización que utiliza con mayor frecuencia?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
14. ¿Ha mejorado el precio de venta de sus productos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
15. ¿En que porcentaje ha mejorado?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0%%
CALIDAD				
16. ¿Con qué frecuencia se menciona la calidad en los objetivos a corto y mediano plazo?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
17. ¿Los productos que maneja su empresa están considerados por los clientes como productos de buena calidad?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
18. ¿Considera usted que la calidad de sus productos es buena respecto a la de sus competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
19. ¿Las materias primas que requiere la empresa están certificadas y existe alguna norma de calidad sobre ellas?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
20. ¿Se hacen análisis comparativos del desempeño y calidad de sus productos con los de sus competidores frecuentement?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
21. ¿Cuenta la empresa con un plan para mejorar continuamente la calidad de sus productos?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
22. ¿Participan todos los empleados en la mejora continua de la empresa?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
23. ¿Las normas de calidad están documentadas y disponibles para todos los empleados?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
24. ¿Se considera importante que su empresa cuente con estrictos controles de calidad?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
25. ¿Con qué frecuencia se realizan inspecciones de control de calidad en la materia prima de su producto?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
26. ¿Utiliza su empresa gráficos del proceso de control y hojas de registro para el control de la calidad?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca

CANALES DE DISTRIBUCIÓN				
27. ¿Conoce los canales de distribución que utiliza la empresa para vender sus productos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
28. ¿Dispone la empresa de un plan de comercialización con metas a cumplir en ciertos periodos?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
29. ¿La empresa ha desarrollado un sistema de distribución eficiente, que permita hacer llegar sus productos con las condiciones que el cliente requiere?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
30. ¿La empresa invierte en investigación sobre nuevos canales o cómo disminuir los costos de ellos?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
31. ¿Tiene contratos de distribución para sus productos en el extranjero?*	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
32.- ¿Conoce los canales de comercialización de la región a donde exporta?*	1) Todos	2) Casi todos	3) Pocos	4) Ninguno
33. ¿El canal de comercialización de su producto es mejor que el de la competencia?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
34.- ¿Conoce las normas, procedimientos y tramites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
35.- ¿Cuenta la empresa con estrategias de ventas que le permitan llegar a nuevos clientes?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
DIFERENCIACIÓN				
36. ¿Considera su producto diferente a los de su competencia?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
37. ¿La empresa busca diseñar nuevos productos para lanzar al mercado?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
38. ¿La certificación diferencia a su producto respecto del de sus competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
39. ¿La empresa ha implementado mejoras en sus productos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
40. ¿Su producto es diferenciado de los de su competencia por las materias primas que utiliza?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
41. ¿Su producto se diferencia de la competencia por el proceso con el que es elaborado?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
42. ¿Los productos de su empresa son diferentes a los de su competencia por las formas en que se distribuye?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
43. ¿Su producto es diferente a su competencia por los costos que se manejan en la empresa?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
VENTAJA COMPETITIVA-COMPETITIVIDAD				
44. ¿La certificación de su empresa diferencia a su producto respecto del de sus competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
45. ¿El empaque y etiquetado de su producto, se diferencia respecto de sus competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
46. ¿La empresa conoce su cadena de valor (todas las actividades relacionadas al diseño, producción y venta de su producto)?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
47. ¿En qué porcentaje conoce su cadena de valor?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0%%
48. ¿La empresa sabe en qué actividad productiva se realiza mayor agregación de valor a su producto?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
49. ¿La empresa conoce cuáles son las ventajas que tiene respecto de sus competidores?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
50. ¿La empresa toma acciones para mejorar esas ventajas?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
51. ¿La empresa realiza acciones para aumentar su	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca

productividad?				
52. ¿En qué porcentaje considera la productividad de cada uno de sus trabajadores?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0% %
COSTOS				
53. ¿Conoce la empresa los costos unitarios con los que se opera actualmente?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
54. ¿En qué porcentaje son conocidos los costos unitarios?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0% %
55. ¿En qué porcentaje de la capacidad instalada opera la empresa actualmente?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0% %
56. ¿Se realizan presupuestos periódicos para determinar los costos de producción?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
57. ¿Conoce los costos por la compra de insumos y gastos administrativos y operativos de la empresa?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca
58. ¿Se ha logrado reducir los costos de la empresa sin disminuir la calidad de los productos?	1) Definitivamente si	2) Probablemente si	3) Probablemente no	4) Definitivamente no
59. ¿En qué porcentaje se han disminuido los costos?	1) 100-76%	2) 75-51%	3) 50-26%	4) 25-0%
60. ¿En que nivel de eficiencia se encuentran operando los costos de producción?	1) Muy eficiente	2) Eficiente	3) Ineficiente	4) Muy ineficiente
61. ¿Se planea continuamente sobre el crecimiento de la empresa y los costos que ello generará?	1) Siempre	2) Con frecuencia	3) A veces	4) Nunca

Anexo 3 Resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados

MATRIZ DE DATOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO

E*	PRECIOS															CALIDAD										
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
A	4	4	4	1	1	4	4	0	1	0	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4
B	1	4	2	1	1	3	3	0	2	0	1	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3	1	4	4	1
C	2	4	2	1	1	4	4	0	2	0	3	2	2	2	1	4	4	4	1	4	4	4	2	4	3	1
D	4	4	3	1	1	1	1	0	4	0	2	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	1
E*	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4
F	4	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
G																										
Σ	19	24	18	9	8	20	20	6	16	8	17	20	19	18	10	21	24	24	19	19	20	20	14	24	23	15

CANALES DE DISTRIBUCIÓN									DIFERENCIACIÓN								VENTAJA COMPETITIVA- COMPETITIVIDAD											
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52			
4	1	2	1	0	0	3	3	2	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2			
2	1	2	1	0	0	2	1	1	3	3	1	2	3	4	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	1			
4	3	3	2	0	0	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
3	1	4	2	0	0	4	3	4	4	3	0	3	3	3	3	3	0	2	3	4	4	2	2	3	2			
4	1	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3			
21	10	18	14	5	8	18	19	19	22	22	17	21	20	18	17	20	16	20	20	21	22	19	19	20	16			

COSTOS										C*
53	54	55	56	57	58	59	60	61	Σ	
4	4	4	1	4	4	2	4	4	188	
2	1	1	1	2	2	1	2	1	114	
4	4	4	4	4	3	1	3	4	183	
4	3	2	2	2	4	1	2	3	156	
4	1	2	4	4	4	1	3	4	205	
4	4	4	3	4	4	2	4	4	229	
22	17	17	15	20	21	8	18	20	1075	