

# El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

Año XII, número 79

**COMPETITIVIDAD  
EN LAS EMPRESAS**  
A TRAVÉS DE ACCIONES DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL



**LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL**  
PARA EXPORTAR TAMAL DE  
ELOTE A ESTADOS UNIDOS

**DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL**  
EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS  
Y BEBIDAS DE CIUDAD OBREGÓN



EL PAPEL DE LA  
**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL**  
Y SU RELACIÓN CON LA CADENA  
DE VALORES



**LA ESTRATEGIA**  
EL CAMINO HACIA  
LA COMPETITIVIDAD



**ESTUDIO  
SECTORIAL**  
PARA EMPRESAS DEDICADAS A  
LA VENTA E INSTALACIÓN DE  
EQUIPO DE REFRIGERACIÓN EN EL  
SECTOR AGROPECUARIO DEL SUR  
DE SONORA



ITSON

## INSITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina  
Rector

### COMITE EDITORIAL

#### EDITOR GENERAL

María Elvira López Parra

#### COMISIÓN EDITORIAL

Mtra. Yara Candazuri Aguilera  
Mtra. Zulema Corral Coronado  
Mtro. Moises Rodríguez Echevarría  
Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

#### COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES

Mtra. Nora Edith González Navarro  
Mtra. Nereida Aceves López  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

#### ARBITROS INTERNOS

Mtra. Nora Edith González Navarro  
Mtra. Nereida Aceves López  
Mtra. Mirna Chavez Rivera  
Dr. Ma. Trinidad Álvarez Medina  
Mtra. Zulema Corral Coronado  
Mtra. Yara Landazuri Aguilera  
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga  
Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde  
Mtra. Blanca Ochoa Jaime  
Mtra. Ma. Elvira López Parra  
Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes  
Mtra. Cristina Castillo Ochoa

#### ARBITROS EXTERNOS

Dr. Luis Ramón Moreno  
Universidad Autónoma de Baja California  
Mtra. Lorena Vélez García  
Universidad Autónoma de Baja California  
Mtra. Norma Aguilar Morales  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtra. Edith Georgina Súrdez  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Mtro. José Luis Rivera Martínez  
Instituto Sonorense de Contadores Públicos  
Mtro. Gabriel Rueda Delgado  
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia  
Mtra. Ruby González Ascencio  
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche  
Dra. Aida Alvarado Borrego  
Universidad Occidental, Sinaloa  
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia  
Universidad Occidente, Sinaloa  
Dra. Mónica Velarde Valdez  
Universidad Occidente, Sinaloa  
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz  
Universidad Autónoma de Tamaulipas

#### DISEÑO EDITORIAL Y PORTADA

Ebba Isabela Escareño Alvarez

## El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

# A MANERA EDITORIAL

En el entorno de negocios actual, caracterizado por estructuras económicas altamente competitivas, la administración de riesgos es considerada como una herramienta fundamental en relación a la permanencia y progreso de las empresas en un mercado cada vez más globalizado; en sentido con esto, la identificación, justificación, cuantificación y control de riesgos deberán formar parte de las actividades que cotidianamente desarrolle el personal gerencial y directivo.

El análisis de riesgos implica el reconocimiento de la posición que guarda la empresa tanto de factores internos y controlables por sí misma, así como de aquellos elementos que rodean el ambiente de negocios en el cual se desenvuelve la organización, por lo que resulta crucial elaborar sistemáticamente un diagnóstico integral que permita detectar debilidades y amenazas con el propósito de que la planeación estratégica a cargo de los administradores de las empresas consideren herramientas preventivas y correctivas que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones.

**MTRO. RODOLFO VALENZUELA REYNAGA**  
**Profesor Investigadora**  
**del Instituto Tecnológico de Sonora**

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XIV, No. 79, Octubre-Diciembre 2012, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora, a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>, Editor responsable: María Elvira López Parra, [mariaelvira.lopez@itson.edu.mx](mailto:mariaelvira.lopez@itson.edu.mx), Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite, ISSN 1870-5839, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impresa por Taller Gráfico del Instituto Tecnológico de Sonora, con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, este número se terminó de imprimir el 19 de Diciembre de 2012 con un tiraje de 500 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.

# ÍNDICE

<b>COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>4</b>
--	----------

*COMPETITIVENESS IN ENTERPRISES THROUGH SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIONS*

<b>EL PAPEL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR .....</b>	<b>12</b>
---	-----------

*THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENTERPRISES AND ITS RELATIONSHIP TO THE VALUE CHAIN*

<b>LOGÍSTICA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DEL TAMAL DE ELOTE A ESTADOS UNIDOS .....</b>	<b>20</b>
--	-----------

*INTERNATIONAL LOGISTIC FOR THE EXPORTATION OF CORN TAMALES TO THE UNITED STATES*

<b>LA ESTRATEGIA, EL CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>36</b>
---	-----------

*STRATEGY, THE ROAD TO COMPETITIVENESS*

<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN CIUDAD, OBREGÓN .....</b>	<b>44</b>
---	-----------

*ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF BAR AND RESTAURANTS IN CIUDAD OBREGON*

<b>ESTUDIO SECTORIAL PARA EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA E INSTALACIÓN DE EQUIPO DE REFRIGERACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL SUR DE SONORA .....</b>	<b>51</b>
--	-----------

*A SECTORIAL STUDY FOR COMPANIES THAT SELLS REFRIGERATION EQUIPMENT IN AGRIBUSINESS OF SOUTH OF SONORA*

# COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

## COMPETITIVENESS IN ENTERPRISES THROUGH SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIONS

Kimberly Peñuñuri Clemens

Mtra. Jesús Nereida Aceves López

Mtra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

Profesoras investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

### RESUMEN

Actualmente y debido a la economía globalizada, las empresas se ven impulsadas a emprender en sus acciones iniciativas sociales como una herramienta estratégica de negocios, puesto que esta impulsa el fortalecimiento de la empresa en el mercado y la fidelidad de los consumidores hacia determinadas marcas y/o empresas; por todas estas razones las empresas se encuentran en la necesidad de cambiar su forma de gestionar hacia un futuro más responsable que le añada valor e impulse su empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica crear una conciencia social dentro de la empresa que se vea reflejada con aportes a la sociedad en la que se desenvuelve. En 2010 James Austin dijo que: "La creciente importancia de la dimensión social de la empresa es uno de los cambios recientes de mayor impacto. Se podría pensar en una evolución de las empresas. Las encuestas indican que las poblaciones en todo el mundo esperan que las empresas contribuyan a la solución de problemas sociales. Esta presión y el descubrimiento de que las inversiones en el campo social son rentables, condujeron a una nueva etapa, en la cual lo social y lo económico se integran en la búsqueda de la sostenibilidad".

*Palabras Claves:* Acciones, Empresas, Competitividad, Responsabilidad Social, Sociedad.

### ABSTRACT

Today, and due to the global economy, companies are driven to undertake in their initiatives and social as a strategic business tool actions, since this promotes the strengthening of the company in the market and the loyalty of consumers towards certain brands I enterprises; for all are reasons companies are the need to change their way of manage toward a future more responsible for that added value and boost your business.

The Corporate Social responsibility (CSR) involves creating a social conscience within the company that will see reflected with contributions to society in unfolds it. In 2010 James Austin said: "The growing importance of the social dimension of the company is one of the recent changes with the greatest impact. You could be considered an evolution of the companies. Polls indicate that populations throughout the world expect companies to contribute to the solution of social problems. The discovery that investments in the social field are profitable, and this pressure led to a new stage, in which socially and economically integrated into the pursuit of sustainability".

*Keywords:* Actions, Companies, Competitiveness, Social responsibility, Society.

### INTRODUCCIÓN

Se entiende como Responsabilidad Social al conjunto de acciones que tienden a mantener una sana armonía entre la intervención humana para con su entorno total.

Esta consideración trasladada al ámbito empresarial, apunta entonces a la Responsabilidad Social como la implantación de una política y de un programa que permite mantener una relación de provecho de la empresa, para con su entorno, el social y el medio ambiente.

La responsabilidad social de la empresa forma parte del negocio mismo, no es una actividad separada, es la conducción del negocio en un ámbito más amplio que el determinado por la maximización de beneficios para los accionistas o dueños. A través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios a la vez que se contribuye a crear una sociedad mejor. De este modo la empresa no sólo se convierte en un instrumento de desarrollo económico sino también en un instrumento de desarrollo social.

### ANTECEDENTES

Como indican los autores Friedman, 1967, p. 183; Schwartz, 1981, p. 203; Cuervo, 1983; Castillo Clavero, 1990; a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia del resultado de la creciente magnitud de las empresas en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y de considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómica de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la so-

ciudad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico.

“En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad” (Díez de Castro, 1982, p. 38-39).

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En México existe el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la cual es una asociación civil fundada en 1988, que otorga reconocimientos y distintivos a empresas socialmente responsables y cuya misión es alcanzar una sociedad equitativa y solidaria.

La ponencia de la Universidad de Cartagena en su tema “La responsabilidad social empresarial, como estrategia de competitividad. Caso pymes sector turismo de la ciudad de Cartagena” explica que actualmente se plantea la necesidad de implementar la RSE, como nuevo enfoque de gestión administrativa, en la pequeña y mediana empresa, bajo la concepción de que con su aplicación se puede mejorar la competitividad de estas organizaciones. El incremento sostenido de la competitividad es hoy un requisito indispensable para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas. Si una empresa desea ser competitiva, debe realizar acciones que le permitan mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el Mercado (Rojas y Sepulveda, 1999).

Franyutti y Murillo explican en su artículo *Competitividad y Responsabilidad Social Empresarial (2009-2012)* que, se habla de competitividad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al reformular estrategias y prácticas de negocio

considerando la búsqueda de un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.

La competitividad influye directamente en la visión y estrategias de negocios, por lo que las problemáticas globales tanto sociales como ambientales, están generando una reconfiguración del planteamiento de la definición de competitividad en términos no financieros de las empresas. Cada día los mercados demandan con mayor presión que los negocios se desarrollen bajo un modelo sustentable que permita a la sociedad en general contar hoy, y en el futuro, con calidad de vida adecuada.

La nueva visión de RSE contribuye a fortalecer mecanismos y generar esquemas que la gestión tradicional no presta la suficiente atención.

Al integrar conceptos como el “Tripple Bottom Line” (triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental) se refuerzan las prácticas empresariales y se detectan nuevas posibilidades de mejoras, desarrollo y nuevos negocios. El desafío entonces es comenzar a implementar prácticas empresariales responsables a fin de desarrollar y mantener la competitividad.

### Justificación

La responsabilidad social de la empresa, como parte integral de su estrategia comercial, en un instrumento poderoso para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la estabilidad social y puede ser, en muchos casos una estrategia rentable para la misma empresa contribuyendo a realzar su competitividad.

En este sentido es importante, como uno de muchos instrumentos, el mostrarle a la empresa que ser responsable con el paso del tiempo, es conveniente. Esto no quiere decir que esa deba ser la única razón para que la empresa tenga un desempeño responsable, ni tampoco quiere decir que sólo debe serlo en los casos en los que le reporte beneficios. La empresa debe ser responsable porque lo exigen las leyes y regulaciones y porque es parte de la conveniencia social en un mundo civilizado. No obstante es importante mostrar la justificación comercial de la responsabilidad porque es sostenible en el largo plazo.

Con el fin de entender que las prácticas responsables pueden conducir a una mejora de la posición competitiva de la empresa es importante analizar los medios que se pueden utilizar para lograrlo y los beneficios que se pueden lograr por medio de la RSE.

Las prácticas socialmente responsables pueden conducir a:

- Crecimiento en los ingresos y acceso a mercados
- Reducción de costos y aumentos de productividad
- Acceso a recursos financieros
- Gestión de riesgos y aceptación social
- Valorización del capital humano
- Mejora del valor de la marca y la reputación

Y entre las prácticas que pueden rendir beneficios se encuentran:

- Mejoras en la gestión y el buen gobierno de la empresa
- Inclusión de las partes interesadas



- Mejoras ambientales en los procesos
- Producción de productos y servicios ambientales
- Desarrollo económico local
- Gestión de los recursos locales

Rubros de oportunidad:

- Ahorrar costos reduciendo impactos ambientales con prácticas laborales responsables
- Aumentar las ganancias mejorando el medio ambiente y favoreciendo la economía local
- Reducir riesgos mediante el compromiso con las partes interesadas
- Mejorar la reputación aumentando la eficiencia ambiental
- Desarrollar el capital humano con una mejor gestión de los recursos humanos
- Mejorar el acceso al capital con un sistema de gobierno corporativo adecuado
- Obtener beneficios derivados del mayor desarrollo local y de nuevos productos ambientales desarrollados como parte de la responsabilidad ambiental.

**Planteamiento del Problema**

En este nuevo entorno global, las empresas deben desempeñarse de tal forma que les permita ser altamente competitivas; de tal forma que las empresas sean capaces de responder a las nuevas exigencias de carácter mundial, como son la calidad de vida para los empleados, generar productos de alto valor, y contribuir a solucionar los problemas ambientales que actualmente se viven. Y esto inevitablemente tiene que ver con la temática de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual busca establecer un modelo de trabajo que apoye a las organizaciones en cuanto a que sus actividades sean desarrolladas bajo un esquema de responsabilidad, el cual contempla el mercado, trabajadores, medio ambiente, y sociedad. En base a lo anterior es importante mostrar el mecanismo por el cual las prácticas responsables se convierten en mayores utilidades y mayor valor. Es necesario convencer a las empresas de que ser responsable no es sólo un gasto accesorio, si no que bien aplicada se puede convertir en un instrumento de competitividad que mejora la cuenta de resultados o aumenta el valor de la empresa. De otro modo las empresas se limitarán a financiar actividades de filantropía cuando dispongan de recursos y las abandonarán cuando vengán tiempos peores y estos recursos desaparezcan. Para que la RSE sea sostenible debe considerarse como una parte integral de la estrategia empresarial y no como algo accesorio. Se debe considerar como una inversión que dará sus frutos a corto, medio o largo plazo, según sea el caso, pero que definitivamente da su rendimiento.

La RSE es un instrumento de desarrollo que no debe ponerse en práctica solamente por motivos de imagen, ni por ser moralmente correcto, sino porque también tiene un impacto positivo para la propia empresa. Buena parte del futuro del país, en especial en una economía emergente, está en el reconocimiento de la empresa de su responsabilidad social y de que ser socialmente responsable no es una carga si no un

instrumento de competitividad.

A pesar de que las Pymes son consideradas como el motor de la economía nacional, gracias a su capacidad empleadora y cobertura regional, estas afrontan serias dificultades que afectan su nivel de competitividad y condicionan su capacidad para mantenerse en el tiempo, entre las cuales se puede mencionar: bajos niveles de asociatividad, poca accesibilidad a grandes tecnologías, limitado acceso al sector financiero y bajo nivel de formación de su recurso humano. Razones de peso para que se promueva el desarrollo de estrategias que garanticen la estabilidad y permanencia de estas empresas.

En este caso la RSE como modelo de gestión brinda a las Pymes una herramienta para mejorar su desempeño en materia económica, social y ambiental, generando resultados como mejoras en la gestión financiera, menor consumo de recursos que se traducen en minimización de costos, identificación de riesgos laborales y mejoras en la prevención de accidentes, acciones para fortalecer la gestión del recurso humano, la proyección social y la vinculación con organizaciones de apoyo (Shun, 2005).

Con base la información planteada, se establecen las siguientes preguntas de investigación. ¿Cuáles son las acciones de responsabilidad social que realizan empresas de Ciudad Obregón, Sonora?

¿Cuál será la propuesta de guía que permita a las empresas orientarse respecto a que deben considerar para emprender acciones de RSE?

**Objetivo**

Identificar las acciones de RSE de las empresas de Ciudad Obregón, Sonora, a través de un instrumento de diagnóstico que permita conocer la situación actual de estas entidades en aspectos de RSE, de tal forma que en un futuro se establezca un plan de trabajo que permita apoyarlas, para que lleven a cabo esta nueva forma de trabajo.

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

¿Qué es la competitividad? (Porter, 2005) La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres – como por la eficiencia con la que pueden producirse.

El ser competitivo ahora, significa tener características especiales que los hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, a los clientes, sean internos o externos, con los bienes y servicios, lo cual se tra-

duciría en un generador de riquezas. (Porter, 1980).

Porter afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido la propuesta en 1980 por Michael E. Porter.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas. La fuerza colectiva de éstas determina los beneficios potenciales de la industria.

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

1. Amenazas de posibles entrantes.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. Rivalidad entre competidores existentes.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4. Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Poder de negociación de los vendedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa es posicionarla dentro de su industria, tal que, pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas o pueda influenciarlas a su favor.

Para llevar a cabo este objetivo es necesario conocer a detalle las fuerzas de la industria y de esta manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

El informe, elaborado por Accountability –organización británica líder en RSE–, y con la colaboración de la fundación chilena PROhumana (2006), analizó por segunda vez las experiencias de 83 países, enfatizando casos de Brasil, Camboya, Chile, Europa y Sudáfrica en competitividad responsable. Concluye, entre otras cosas, que la práctica responsable de negocios es un factor decisivo para las economías de países en vías de desarrollo.

La responsabilidad social en los negocios beneficia a las economías emergentes y las corporaciones globales; ya que a mayor desarrollo de responsabilidad social, mayor competitividad. Esa es la máxima conclusión del nuevo informe de Accountability, organización británica que lidera el trabajo en RSE a nivel mundial, tras dos años de investigación.

El informe de una encuesta en PriceWaterHouseCoopers (2003) acerca de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cita a un CEO-Malasia el cual dice que “Actualmente, las personas alrededor del mundo poseen una mayor educación. Las corporaciones deberían ser socialmente más responsables con sus empleados y con el público en general. Muchas compañías en Estados Unidos y Europa ya han adoptado niveles más altos en sus estándares sociales. Las empresas en los países en desarrollo deberían de seguir ésta tendencia y proveer, de manera voluntaria, un mejor trato a sus empleados y a la sociedad. Las organizaciones que son responsables deberían asegurar no solamente que sus estándares sociales sean altos, sino que también deberían de motivar y reforzar esos altos estándares en sus proveedores.”

La RSE compone un deber constante de las empresas con la ética en sus acciones y en sus aportaciones al crecimiento económico, encauzado a la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias, así también como la comunidad en la que se encuentra y de la sociedad en general.

El libro de Momberg, M.: (2008) Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva ilustra que en este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- Alcance social y de desarrollo.

Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.

- Alcance solidario e igualitario.  
En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
- Alcance de autorreferencia.  
Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
- Alcance ético sistémico.  
Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa) o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- Alcance ético y de valores.  
Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.  
En suma, el concepto de RSE corresponde a un camino estratégico que busca generar mayor valor para las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, donde no sólo importa cuánto gano sino también cómo lo gano, lo que implica un cambio radical respecto a la perspectiva empresarial tradicional de simple maximización de beneficios.

## METODOLOGÍA

### Sujeto

Para llevar a cabo esta investigación se seleccionó una lista de empresas de Cd. Obregón, la invitación a participar fue hecha por el Cuerpo Académico de Consultoría de Negocios de ITSON, a los empresarios que estaban trabajando con vinculación a través de las materias de consultoría de negocios, auditoría operacional y planeación estratégica, de las empresas invitadas a participar solo accedieron hacerlo 45, que fue la muestra utilizada para el estudio.

Las empresas en las cuales se realizó el estudio se encuentran en diferentes zonas de Ciudad Obregón. Son empresas de diferente tamaño y con giros diversos como son: Pescadería,

Carnicería, Abarrotera, Fertilizadora, Telecomunicaciones, Vidriera, Despachos, Papelería, Inversiones, Restaurantera, Comercializadora, Constructora, Mecánica, Cyber café, Zapatera, Hotelera, Farmacéutica, Refaccionaría, Publicas, entre otras.

### Materiales

Para recabar la información de cada una de las 45 empresas, se utilizó un cuestionario, dirigido a niveles de gerencia y/o propietarios. El Cuestionario de responsabilidad social Empresarial diseñado por el Cuerpo Académico de Consultoría de Negocios de ITSON (2011), y consta de 8 reactivos de opción múltiple, con un tiempo aproximado para ser resuelto de 20 minutos. Todo esto con el objetivo de determinar el conocimiento actual de las empresas en cuanto a la responsabilidad social empresarial, (medio ambiente, trabajadores, mercado y sociedad), y la disponibilidad para trabajar en programas de desarrollo social en conjunto con Organizaciones de la Sociedad.

### Procedimiento

1. 1. En primera instancia se inicia sobre el tema de investigación (Responsabilidad social empresarial y la competitividad de las medianas empresas en la Región Sur de Sonora).
2. 2. Identificación del sector empresarial, además se integraron empresas de las materias de consultoría de negocios, auditoría de operaciones y planeación estratégica.
3. 3. Se hace la elaboración del instrumento de diagnóstico y se prepara el material de la información para presentar en el foro donde se aplicara dicho diagnóstico.
4. 4. Se redactó la carta de invitación en la cual se va informando a las empresas el motivo por el cual se pretendía visitarle y con lo cual quedo establecido el argumento de la participación en el foro.
5. 5. Presentación del Foro empresarial de sensibilización “Repensando las organizaciones: La responsabilidad social como ventaja competitiva.”
6. 6. Aplicación del instrumento
7. 7. Una vez aplicadas todas las encuestas se procesaron los resultados obtenidos donde nos arrojaron las gráficas en las cuales se interpretan los resultados de lo que se respondió.
8. 8. Elaboración del 2do. Foro empresarial para presentación de resultados “La responsabilidad social como factor de éxito de las empresas”

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación medio de la aplicación de un instrumento de diagnóstico que consta de 8 preguntas a entidades con diferente giro.

Respecto a la pregunta No. 1 realizada en el instrumento de diagnóstico el resultado se muestra en la siguiente gráfica:





En esta gráfica se puede visualizar el grado de conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas participantes en desarrollo de este proyecto de investigación; se identifica que el 42% de empresarios encuestados respondieron tener un conocimiento medio a cerca de responsabilidad social empresarial, un 29% posee un grado alto, el 16% cuenta con bajos conocimientos, el 11% de ellos respondió tener un muy alto grado de conocimiento de la RSE, y un 2% dice tener nullos conocimientos acerca del tema.

En lo que respecta a la pregunta 2, que es el grado de participación de las empresas respecto a temas de responsabilidad social, la gráfica anterior arroja los siguientes resultados.



Muestra que un 69% de los empresarios encuestados respondieron que no han participado en algún curso respecto al tema de responsabilidad social, y un 31% respondió que sí.

En relación a la pregunta no. 3, respecto a la opinión del grado de responsabilidad en las empresas de CD. Obregón se muestra lo siguiente:



Los resultados obtenidos ante dicho cuestionamientos son que un 51% de los empresarios opina que el grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Cd. Obregón, es medio; el 29% piensa que es bajo, el 11% opina que es alto, un 7% opina muy alto y un 2% cree que el desarrollo de la RSE es nulo.

En relación a la pregunta 4, respecto al grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa que representa se muestra la grafica.



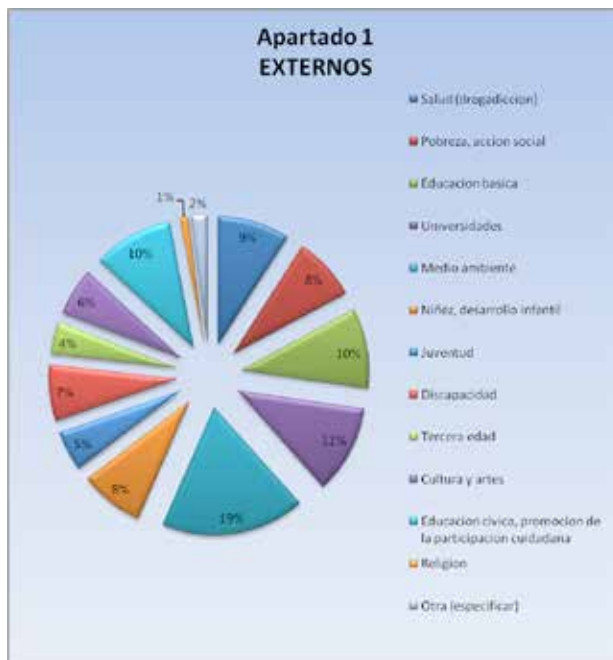
Se puede observar en la grafica, se aprecia que un 29% dice tener un desarrollo medio, mientras que otro 29% de los empresarios dice que es bajo; un 24% expresa que en su empresa existe un desarrollo alto en cuanto a RSE; un 18% dijo tener un desarrollo muy alto; por consiguiente, el 0% quedo en grado nulo.

En relación a la pregunta 6, respecto a la disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas relacionados con la Responsabilidad Social, se observa la siguiente gráfica.



De acuerdo a la grafica se muestra que el 80% de los empresarios dicen que si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas relacionados con la Responsabilidad Social y el 20% de los empresarios dicen que no.

Respecto a la respuesta de la pregunta anterior, al 80% de los empresarios que respondieron que están dispuestos a participar en programas de responsabilidad social; se les pidió respondieran la pregunta 7, dentro del cual se encuentran 3 apartados respecto a diferentes temáticas de programas sociales externos e internos. De los cuales se presentan los resultados en las siguientes graficas:



En relación a la pregunta 7, apartado 1, se dice que si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas externos relacionados con la Responsabilidad Social los resultados fueron los siguientes: el 19% de los empresarios consideran que si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas externos relacionados

con el medio ambiente, el 11% considera de importancia el tema de universidades, el 10% el tema de educación cívica, el 10% en el tema de educación básica, el 9% en salud, el 8% en pobreza, otro 8% en niñez, el 7% en discapacidad, el 6% en cultura y artes, el 5% en juventud, el 4% en tercera edad, el 2% en otras y el 1% en religión.

En relación al apartado 2, donde se cuestionaba la disponibilidad por las empresas en participar en temas internos de programas sociales, para empleados relacionados con la Responsabilidad Social los resultados fueron los siguientes: el resultado es el siguiente:



El 35% de los empresarios consideran que si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas internos relacionados con apoyo a educación básica, el 32% considera de importancia el tema de becas, el 18% el tema de apoyo emprendedurismo y el 15% el tema de deportivos.



En lo que respecta en la pregunta 7, apartado 3; de si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en temas internos de programas medio ambiente relacionados con la Responsabilidad Social los resultados fueron los siguientes: el 35% de los empresarios consideran que si existe disponibilidad por parte de su empresa para participar en programas internos relacionados con reciclado, el 24% considera de importancia el tema cuidado del agua, el 24% en cuidado de la luz y el 17% en desperdicios.

En relación a la pregunta 8, respecto a las temáticas con las

cuales se interesarían para ser abordadas a través de alianzas con diversas organizaciones.



Se observa que de acuerdo con los datos de la gráfica el 30% de los empresarios tuvieron más interés en establecer alianzas en este tipo de temáticas con el gobierno, seguidos del 28% en instituciones de educación superior, el 25% en organizaciones de sociedad civil, y el 16% dijo que en otro tipo de empresas, 1% dijo otros (las cuales no son especificadas en el instrumento)

## CONCLUSIONES

De esta investigación se puede concluir que la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

Con los datos que se han presentado se puede decir, en primer lugar, que es el propio mercado el que está obligando a las empresas a asumir dicha responsabilidad como algo necesario para poder seguir compitiendo.

Las empresas son instituciones que diariamente están tomando decisiones que afectan a su propio desarrollo: invertir más o no, formar a mis trabajadores o no formarlos, respetar el medioambiente o no respetarlo, etc. Esto significa que las empresas son organizaciones y quienes trabajan en ellas no toman decisiones como sujetos particulares, sino como miembros de la organización, que actúan y deciden tomando como base la libertad para actuar en un sentido o en otro.

De este modo, igual que las personas se es responsable de las decisiones que se toman, siempre y cuando no hayamos sido forzados por algo externo a tomar dicha decisión, las empresas deben serlo también de las decisiones que ellas libremente toman, de las consecuencias que éstas tienen en su entorno social o medioambiental.

Por último, las encuestas aplicadas a empresas de Ciudad Obregón y resultados obtenidos mediante el instrumento de diagnóstico aplicado por el cuerpo de investigación académico del Instituto Tecnológico de Sonora, arrojan datos muy importantes y aplicables a empresas de la ciudad, puesto que manifiestan un interés activo de parte de los empresarios por participar con distintas instituciones y asimismo contribuir

a su mejora organizacional, por lo tanto esta investigación se deja resultados positivos, ya que el nivel de aceptación de los empresarios de Ciudad Obregón, Sonora, en programas de Responsabilidad Social es muy alto.

Por lo tanto se concluye que, se debe tomar en cuenta que se obtienen ventajas competitivas en el mercado que le benefician tanto a la empresa como a la sociedad en la que se encuentran, por esta razón los empresarios están dispuestos a trabajar con entidades del sector público y privado para obtener los beneficios y el reconocimiento correspondientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL\*INVEST IV. La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad de las pymes. Recuperado en Febrero 15 de 2012 de, <http://www.al-invest4.eu/al-invest/actualidad/noticias/902-al-invest/577-la-responsabilidad-social-empresarial-como-factor-de-competitividad-de-las-pymes>
- Exponews. Historia de la Responsabilidad Social. Recuperado en Diciembre 1 de 2009 en, <http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Franyutti y Murillo, 2009-2012, Competitividad Y Responsabilidad Social Empresarial – RSE, recuperado de Red Sustentarse en Octubre 2012 de, <http://www.sustentarse.com.mx/component/content/article/37-responsabilidad-social/91-competitividad-y-responsabilidad-social-empresarial-rse.html>
- Momberg M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva, Edición electrónica gratuita. Recuperado en Octubre 2012 de, [www.eumed.net/libros/2008c/436/](http://www.eumed.net/libros/2008c/436/)
- Momberg M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva, Tesis de grado, Universidad Técnica Santa María.
- Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad?, Recuperado en Septiembre de 2012 de, [http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html)
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Editorial Simon & Schuster. Estados Unidos.
- Romero, M. Yorbelis, M. Núñez N. y Carbal A. (2010). La Responsabilidad Social empresarial como estrategia de competitividad. Caso pymes sector turismo de la ciudad de Cartagena. Extracto ponencia.
- USEC (2006). Estudio demuestra que las prácticas de RSE benefician a las economías de países en desarrollo, artículo extraído en Octubre de 2012 de, <http://www.es.catholic.net/empresarioscatolicos/436/1410/articulo.php?id=27696>

# EL PAPEL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR

## THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENTERPRISES AND ITS RELATIONSHIP TO THE VALUE CHAIN

Perla Nallely Fonseca García

Mtra. Jesús Nereida Aceves López

Mtra. Nora Edith González Navarro

Profesoras Investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

### RESUMEN

Nadie se cuestiona que el sector empresarial es el que actualmente está generando más cambio en la sociedad, por lo que resulta natural que también asuma su responsabilidad en el tipo de futuro que está creando.

La Responsabilidad Social Empresarial se basa en lo que las empresas pueden hacer, y no en lo que deben hacer, se trata de oportunidades, no de obligaciones ni de nuevas reglas, en pocas palabras, se trata del modo de añadir valor a su empresa mediante un análisis más detenido de algunos de los aspectos sociales y medioambientales de las actividades empresariales

La Responsabilidad Social Empresarial es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

*Palabras Claves:* Responsabilidad Social Empresarial, Empresas, Cadena de Valor, Valor agregado, Competitividad, Medio Ambiente.

### ABSTRACT

No one questions that the business sector is which is currently generating more change in society, so it is natural to also assume its responsibility in the kind of future that you are creating.

Corporate Social responsibility is based on what companies can do, and what should, it's opportunities, rather than obligations or new rules, in short, is not way of adding value to your business through an analysis more detained some of the social and environmental aspects of business activities

Corporate Social responsibility is a new corporate strategy that involves the commitment of companies, through the systematic application of resources, to respect and promote the rights of persons, the growth of the society and the environment. This commitment translates into concrete actions seeking the benefit of all actors involved in the activities of the company (shareholders, employees, suppliers, distributors and the community as a whole), achieving better performance and achieving its sustainability and its surroundings.

*Keywords:* Corporate Social responsibility, Companies, Value chain, Value-added, Competitiveness, Environment.

### INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Empresarial (RSE), surge como una demanda social y una presión interna ante el accionar de actividades de organizaciones que son inadecuadas, y supone una conducta congruente con las normas, valores sociales y expectativas que prevalecen en un momento y espacio dado. De esta forma se da por entendido que la Responsabilidad Social Empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa, por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación, es la capacidad de responder a estos desafíos buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas; esto no significa que la empresa desestime la importancia de generar beneficios, si no que se trata, en definitiva, de encontrar un equilibrio entre los objetivos económicos y financieros.

Hoy, la responsabilidad social en México es más fuerte y es asombroso ver cómo cada vez las empresas de gran tamaño

empiezan a filtrar sus programas en su cadena de valor, es decir, con sus proveedores y distribuidores, porque a final de cuentas la responsabilidad con nuestro entorno es de todos y no sólo de unos cuantos según lo menciona Phinder (2009). Las empresas, grandes y pequeñas, forman parte de cadenas de valor cada vez más amplias. Hemos pasado de la idea de la empresa como entidad nacional que elabora productos en sus propias fábricas, a la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos.

La responsabilidad social cubre, además, la producción y, dada la externalización, también implica a toda la cadena de valor. Sea una cadena amplia o pequeña, nacional o internacional, los actores tienen que poder asegurar unos niveles básicos en todo el proceso, trabajar la Responsabilidad Social Empresarial en la cadena implica tratar una diversidad de asuntos nuevos y en contextos diferentes a los habituales. Los temas pueden ser muy distintos, dependiendo de la industria en la que opera la compañía, el tipo de productos que produce, los proveedores y la ubicación en la cadena de valor. La fortaleza de una cadena depende de la de su eslabón más

débil, es decir, una cadena de suministro depende de todas sus partes, y las partes dependen unas de otras.

### Antecedentes

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Según el autor Cajiga (2002) señala que como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) menciona en uno de sus artículos que la responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

A nivel mundial coexisten aún diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo esto no es fácil de llevar a cabo en una organización o una empresa.

En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

El cambio en la responsabilidad ha conllevado la necesidad

de una relación más cercana entre proveedor y comprador, conectando más las partes involucradas en términos legales. Esto ha provocado un aumento de la interdependencia en la cadena de valor. Además, cada vez más partes de la producción propia están siendo externalizadas a proveedores, lo que ha cambiado el rol del proveedor, que se ha convertido en un socio técnicamente desarrollado, a veces incluso más grande que los propios compradores.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Debido a los cambios en las actividades de la empresa, la gestión de las relaciones con la base de proveedores ha llegado a ser crucial. La compañía depende, más que nunca, de su capacidad para desarrollar y mantener sociedades estratégicas con proveedores, distribuidores y fabricantes.

La responsabilidad social empresarial no es nada nuevo sin embargo, durante los últimos años ha adquirido un mayor auge ya que, tanto empresarios como gerentes, ahora están más conscientes y sensibles ante la verdadera magnitud de los problemas sociales.

La tendencia hoy en día es alinear e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la responsabilidad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores hacia una determinada marca. La conciencia social del líder y su deseo de hacer un aporte a la sociedad, han cambiado el entorno de los negocios durante la última década.

### Planteamiento del problema

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, y alinearlos con el concepto de cadena de valor, dificulta aún más su desarrollo.

Los resultados económicos y sociales de una empresa pueden verse afectados por muchas acciones, dentro de las cuales se encuentran las prácticas de los socios, el mal funcionamiento



to de los empleados, la poca inversión, el descuido al medio ambiente, el poco conocimiento de temáticas fundamentales para la aceptación del cliente y el crecimiento del ente económico, mercadotecnia, pero sobre todo en el trato que el empleador tiene en sus trabajadores ya que son la parte fundamental de la empresa.

Es necesario recuperar el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común. Sólo que esto ya no puede hacerse exclusivamente desde el estado ni desde las organizaciones políticas y sindicales.

Por tal motivo las empresas, han desarrollado proyectos enfocados primordialmente a la solución del problema socio-económico de las poblaciones que tienden a la vulnerabilidad en México, por lo tanto se plantea un modelo de empresa sustentable; la cual trata de partir de una interdependencia entre la responsabilidad social empresarial y las actividades ordinarias empresariales, logrando establecer enlaces de integración horizontal y vertical, para así ayudar a crear, fomentar y hacer crecer dentro de esta cadena, a microempresas conformadas por las minorías más vulnerables social y económicamente de nuestro país.

En la actualidad no hay duda respecto de la importancia de las Pymes en la generación de valor económico y el empleo del país, así como en el fortalecimiento del tejido social; sin embargo la perspectiva que se tiene de la RSE en las Pymes es demasiado escasa ya que no se cuenta con la suficiente información para darle un amplio acercamiento a la temática, por lo tanto se plantean las siguientes preguntas de investigación las cuales tratan de identificar las situación de empresas de Cd. Obregón, Son. Respecto al tema de responsabilidad social, ¿Qué nivel de conocimiento se tiene sobre las Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas empresas del Sur de Sonora? ¿Han participado en participado en algún seminario, curso o conferencia en la que se abordara el tema de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuál es su opinión sobre el grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Cd. Obregón, Son? ¿Qué tanta disposición tienen para trabajar en programas de desarrollo social? ¿Desde este enfoque se pueden abordar problemáticas sociales de alto impacto en nuestro país como son la inclusión laboral, ignorancia de temáticas, la apatía para trabajar en beneficio mutuo, contaminación y la mejora en las condiciones de empleo?

### Objetivo

Identificar las acciones de responsabilidad social en el sector empresarial a través de un Diagnóstico, para determinar el estado actual de las empresas que apoyan la responsabilidad social y la disponibilidad para trabajar en programas de desarrollo social en conjunto con Organizaciones de la Sociedad.

### Justificación

Las razones para incluir la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro son numerosas. Pueden ser razones puramente económicas, pensando en

el rendimiento de la empresa, o razones personales, desde un punto de vista moral. La sostenibilidad puede generar un valor económico para la empresa, ya que aumenta ingresos y reduce costos. Los ingresos pueden aumentarse mediante un incremento en las ventas debido a una reputación mejorada, y los costos pueden ser disminuidos a través de mejoras en el proceso y menores sanciones, y, además, ser sostenible, y, un buen ciudadano social son, simplemente, responsabilidades de la empresa.

En una empresa o en una cadena de valor hay razones morales y sociales para actuar de forma responsable. Como en cualquier otro conjunto de personas, la empresa tiene una responsabilidad moral y social ante las personas a las que afecta.

Según CEMEFI los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial responden a principios empresariales universales, y es el conocimiento y la profundización continua de esos principios lo que asegura su implementación exitosa:

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Empleo digno.
- Solidaridad.
- Subsidiariedad.
- Contribución al bien común.
- Corresponsabilidad.
- Confianza.
- Ética en los negocios.
- Prevención de negocios ilícitos.
- Vinculación con la comunidad.
- Transparencia.
- Honestidad y legalidad.
- Justicia y equidad.
- Empresarialidad.
- Desarrollo social

En base a lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera. Estableciendo, también, a partir de estos principios, compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades, basados en una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés.

La responsabilidad social y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. En conclusión, la responsabilidad social exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente.

Con lo que, además, la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La responsabilidad social se define como la obligación de una



empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar su efecto negativo en la sociedad. Son cuatro las dimensiones de la responsabilidad social: económica, legal, ética y voluntaria. En las responsabilidades económicas es primordial que la empresa sea un ente rentable. Dentro de las responsabilidades legales se busca acatar la ley conforme a las reglas del juego, en la ética se busca un comportamiento de forma responsable de hacer lo correcto, justo y razonable y en el voluntario se busca ser un buen ciudadano corporativo contribuir a la comunidad y a la calidad.

IESE Business School escuela de negocios de la Universidad de Navarra (2010) nos dice que al ser ejercida, la Responsabilidad Social Empresarial modifica el papel social y ético de la empresa, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad. El objetivo es un resultado triple: conseguir un equilibrio responsable entre la gente, el planeta y las ganancias, es decir, lograr el bienestar social, la calidad ecológica y la prosperidad económica.

CEMEFI (2009) menciona en uno de sus artículos que la Responsabilidad Social Empresarial brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (stakeholders).
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.
- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándolos al desarrollo sustentable.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Colaborar con los proveedores, ayudarles a mejorar sus capacidades, sus resultados, y prepararles para futuros cambios, creará una cadena de valor más calificada y eficiente. De esta forma, la empresa compradora también se asegura la puntualidad de los suministros y el cumplimiento de los

requisitos de la producción. Asimismo, si la empresa puede ganar visibilidad y control en la cadena de suministro, puede alinear las capacidades y los resultados de los proveedores con sus objetivos empresariales. Trabajar junto con los proveedores, en lugar de sólo comprarles, implica crear un canal de comunicación y de fidelidad entre la empresa y el proveedor. Si se logra esta relación, la compañía puede conseguir que los proveedores elijan compartir innovaciones con ella antes que con otros, y así obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Para los proveedores significa la posibilidad de aprender políticas y técnicas de gestión más modernas, y de ser más competitivos en el mercado.

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Según el autor Juan Felipe Cajiga Calderón señala que como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Se dice que la responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

A nivel mundial coexisten aún diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo esto no es fácil de llevar a cabo en una organización o una empresa.

CEMEFI señala que en México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión.

Por otra parte también menciona que las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad So-

cial Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Cada vez más estudios, realizados en distintas partes del mundo, comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

El cambio en la responsabilidad ha conllevado la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, conectando más las partes involucradas en términos legales. Esto ha provocado un aumento de la interdependencia en la cadena de valor. Además, cada vez más partes de la producción propia están siendo externalizadas a proveedores, lo que ha cambiado el rol del proveedor, que se ha convertido en un socio técnicamente desarrollado, a veces incluso más grande que los propios compradores.

El llevar a cabo la Responsabilidad Social Empresarial exige a las empresas diez compromisos de acción básicos:

1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
4. Vivir conforme a esquemas de liderazgos participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

La Cadena de Valor es un concepto desarrollado por Michael Porter, que consiste en considerar las empresas como conjuntos de actividades diferenciadas en las cuales reside la ventaja para competir. Por tanto la Cadena de Valor es el conjunto de actividades y procesos que añaden valor a los productos y servicios de una empresa, que serán entregados al cliente final y que en última instancia es lo que éste valora de la empresa. Distinguimos dos tipos de Actividades:

- Las Actividades Primarias. Son un conjunto de actividades y procesos secuencialmente ordenados que agregan valor directo a la Cadena y por ende a los productos y servicios usados por el cliente. Los procesos de actividades primarias reciben del cliente especificaciones y entregan un producto o servicio a satisfacción del mismo. Si cualquiera de estos procesos falla, el cliente no recibe lo que desea y no hay satisfacción. En una empresa convencional, distinguimos como actividades primarias: la Investigación y Desarrollo, el Diseño, los Procesos de Producción, de Servicios y el Marketing.
- Las Actividades de Apoyo. Son actividades y procesos paralelos que inciden indirectamente en el valor agregado para el cliente. Como su nombre lo indica, apoyan a las actividades primarias con recursos necesarios para su correcto desempeño. Entre estas tenemos: la Administración de Recursos Humanos, las Actividades de Administración General, Planeación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos legales, Compras, entre otros.

Es decir que dentro de la empresa, las actividades primarias son los clientes internos innatos y las actividades de apoyo se convierten en facilitadoras o proveedoras internas de las primarias. Esto se traduce en que, aunque cualquier proceso o actividad tiene objetivos particulares, estos deben cambiar a un concepto sistémico de equipo global de empresa, transformándose en objetivos generales que aporten directa o indirectamente valor a la Cadena.

Según el Comité para el Desarrollo Económico (2007), la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

- Básicas, relacionadas a la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.
- Atención a cambios en los valores y prioridades sociales, conservar el medio ambiente, relaciones laborales, información al consumidor.
- Responsabilidades para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas.

La tendencia hoy en día es alinear e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la responsabilidad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores hacia una determinada marca. La conciencia social del líder y su deseo de hacer un aporte a la sociedad, han cambiado el entorno de los negocios durante la última década.

Collier y Evans (2009) argumentan que una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clien-

tes, una cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso para la producción de bienes o servicios. Los proveedores pueden ser tiendas al menudeo o mayoreo, los insumos que proveen pueden ser bienes físicos, los insumos se transforman en bienes y servicios con valor agregado mediante procesos que reciben el apoyo de recursos tales como tierra, mano de obra, dinero e información. Los productos, bienes y servicios de la cadena de valor se entregan o proporcionan a los clientes y segmentos del mercado meta.

El éxito de toda cadena de valor depende del diseño y administración de todos los aspectos (proveedores, insumos, procesos y productos o resultados), inclusive en decisiones tanto como a corto como a largo plazo.

## METODOLOGÍA

### Tipo de Investigación

Por la naturaleza de la investigación realizada el método empleado es deductivo ya que de un procedimiento general de opiniones se llegó a una idea particular. El tipo de investigación que se llevará a cabo en este trabajo es cualitativa, ya que busca la recolección de datos para su interpretación.

### Sujetos

Para llevar a cabo esta investigación se seleccionó una lista de empresas de Cd. Obregón, Sonora. La invitación a participar fue hecha por el Cuerpo Académico de Consultoría de Negocios de ITSON, a los empresarios que estaban trabajando con vinculación a través de las materias de consultoría de negocios, auditoría operacional y planeación estratégica, de las empresas invitadas a participar accedieron hacerlo 45, que fue la muestra utilizada para el estudio.

Las empresas en las cuales se realizó el estudio se encuentran en diferentes zonas de Ciudad Obregón. Son empresas de diferente tamaño y con giros diversos como son: Pescadería, Carnicería, Abarrotera, Fertilizadora, Telecomunicaciones, Vidriera, Despachos, Papelería, Inversiones, Restaurantera, Comercializadora, Constructora, Mecánica, Cyber café, Zapatera, Hotelera, Farmacéutica, Refaccionaria, Publicas, entre otras.

### Materiales

Para recabar la información de cada una de las 45 empresas, se utilizó un cuestionario, dirigido a niveles de gerencia y/o propietarios. El Cuestionario de responsabilidad social Empresarial diseñado por el Cuerpo Académico de Consultoría de Negocios de ITSON (2011), y consta de 8 reactivos de opción múltiple, con un tiempo aproximado para ser resuelto de 20 minutos. Todo esto con el objetivo de determinar el conocimiento actual de las empresas en cuanto a la responsabilidad social empresarial, (medio ambiente, trabajadores, mercado y sociedad), y la disponibilidad para trabajar en programas de desarrollo social en conjunto con Organizaciones de la Sociedad.

### Procedimiento

1. En primera instancia se parte por documentarse sobre el tema de investigación (Responsabilidad social empresarial y la competitividad de las medianas empresas en la Región Sur de Sonora).
2. Identificación del sector empresarial, además se integraron empresas de las materias de consultoría de negocios, auditoría de operaciones y planeación estratégica.
3. Se hace la elaboración del instrumento de diagnóstico y se prepara el material de la información para presentar en el foro donde se aplicara dicho diagnostico.
4. Se redactó la carta de invitación en la cual se va informando a las empresas el motivo por el cual se pretendía visitarle y con lo cual quedo establecido el argumento de la participación en el foro.
5. Presentación del Foro empresarial de sensibilización "Repensando las organizaciones: La responsabilidad social como ventaja competitiva".
6. Aplicación del instrumento.
7. Una vez aplicadas todas las encuestas se procesaron los resultados obtenidos donde nos arrojaron las gráficas en las cuales se interpretan los resultados de lo que se respondió.
8. Elaboración del 2do. Foro empresarial para presentación de resultados "La responsabilidad social como factor de éxito de las empresas"

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico que consta de 8 preguntas a entidades con diferente giro.

A continuación en la gráfica 1 se muestra el concentrado sobre el grado de conocimiento que tienen las empresas participantes acerca de la Responsabilidad Social Empresarial.



En esta gráfica se puede visualizar el grado de conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas participantes en desarrollo de este proyecto de investigación; se identifica que el 42% de empresarios encuestados respondieron tener un conocimiento medio a cerca de responsabilidad social empresarial, un 29% posee un grado alto, el 16% cuenta con bajos conocimientos, el 11% de ellos respondió tener un muy alto grado de conocimiento de la RSE, un y un 2% dice tener nulos conocimientos acerca del

tema.

En lo que respecta a la pregunta 2, que es el grado de participación de las empresas respecto a temas de responsabilidad social, la gráfica anterior arroja los siguientes resultados.



Muestra que un 69% de los empresarios encuestados respondieron que no han participado en algún curso respecto al tema de responsabilidad social, y un 31% respondió que sí.

En relación al grado de importancia que le asigna a cada uno de los siguientes atributos para definir a una empresa como una empresa socialmente responsable se muestra en la siguiente gráfica.

Respecto al tema operar la empresa cumpliendo los principios éticos los resultados fueron los siguientes 34 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 5 la consideran con grado de importancia alto, 2 le asignan un grado de importancia medio, 2 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Los resultados obtenidos sobre el tema cuidar la salud de sus empleados son los siguientes: 34 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 4 la consideran con grado de importancia alto, 4 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

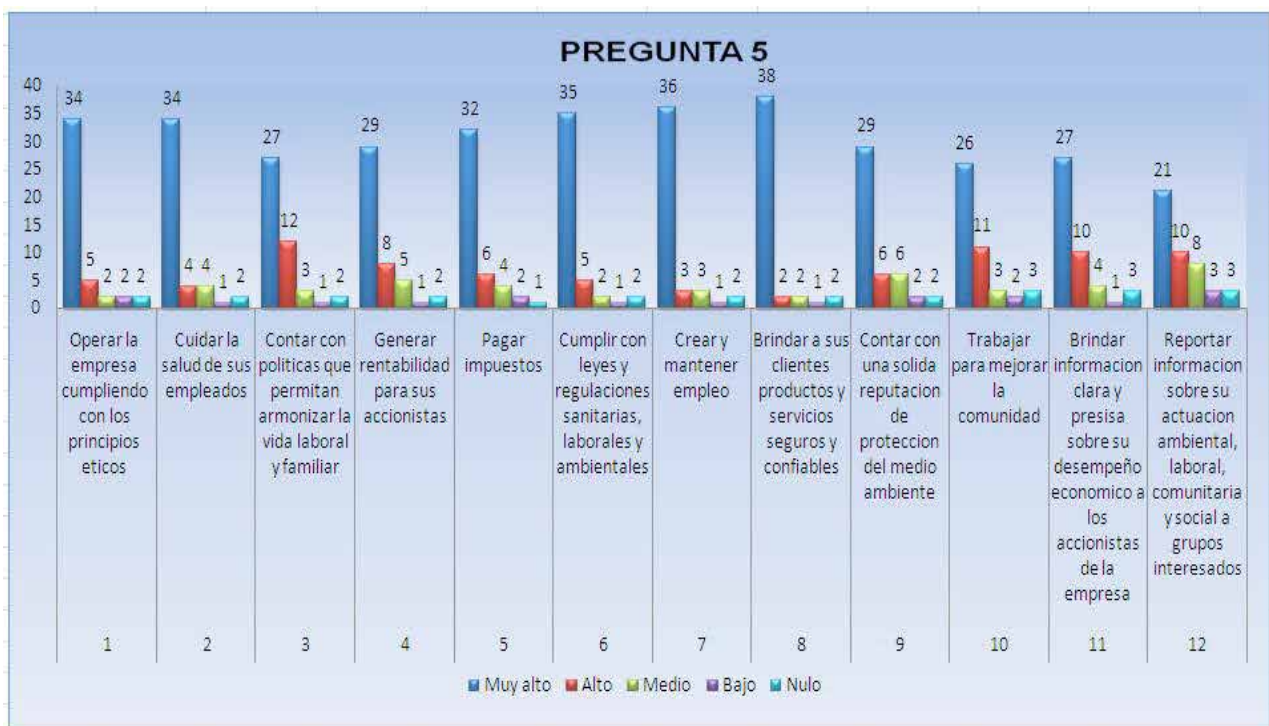
En cuanto al tema contar con políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar 27 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 12 la consideran con grado de importancia alto, 3 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Mientras tanto, en el tema generar rentabilidad para sus accionistas se obtuvo los siguiente: 29 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 8 la consideran con grado de importancia alto, 5 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Respecto al pago de impuestos los resultados fueron los siguientes: 32 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 6 la consideran con grado de importancia alto, 4 le asignan un grado de importancia medio, 2 consideran un grado de importancia bajo y otros 1 consideran un grado de importancia nulo.

El tema cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, laborales y ambientales arroja los siguientes resultados: 35 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 5 la consideran con grado de importancia alto, 2 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Los resultados obtenidos sobre el tema crear y mantener empleo son los siguientes: 36 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 3 la consideran con grado de importancia alto, 3 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.



de importancia muy alto, 3 la consideran con grado de importancia alto, 3 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

En cuanto al tema brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables 38 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 2 la consideran con grado de importancia alto, 2 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Mientras tanto, en el tema contar con una solida reputacion de proteccion del medio ambiente se obtuvo los siguiente: 29 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 6 la consideran con grado de importancia alto, 6 le asignan un grado de importancia medio, 2 consideran un grado de importancia bajo y otros 2 consideran un grado de importancia nulo.

Respecto al tema trabajar para mejorar la comunidad los resultados fueron los siguientes: 26 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 11 la consideran con grado de importancia alto, 3 le asignan un grado de importancia medio, 2 consideran un grado de importancia bajo y otros 3 consideran un grado de importancia nulo.

El tema brindar informacion clara y presisa sobre su desempeño economico a los accionistas de la empresa arrojó los siguientes resultados: 27 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 10 la consideran con grado de importancia alto, 4 le asignan un grado de importancia medio, 1 consideran un grado de importancia bajo y otros 3 consideran un grado de importancia nulo.

Y en el tema reportar informacion sobre su actuacion ambiental, laboral, comunitaria y social a grupos interesados 21 empresarios consideran un grado de importancia muy alto, 10 la consideran con grado de importancia alto, 8 le asignan un grado de importancia medio, 3 consideran un grado de importancia bajo y otros 3 consideran un grado de importancia nulo.

A continuación se encuentra la relación de las entidades las cuales participan en la investigación mediante la contestación del diagnóstico (clasificación de las empresas).

Pescadería	1	Vidriera	2
Carnicería	2	Despachos	4
Abarrotera	5	Papelería	2
Fertilizadora	1	Inversiones	1
Telecomunicaciones	1	Restaurantera	5
Comercializadora	1	Hotelera	2
Constructora	1	Farmacéutica	2
Mecánica	2	Refaccionaria	2
Cyber café	1	Públicas	2
Zapatera	1	Otras	7

## CONCLUSIONES

El tema de Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, recon-

ociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

De esta investigación se puede concluir que la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones.

Con los datos que hemos recolectado se puede decir, en primer lugar, que es el propio mercado el que está obligando a las empresas a asumir dicha responsabilidad como algo necesario para poder seguir compitiendo.

Las empresas son instituciones que diariamente están tomando decisiones que afectan a su propio desarrollo: invertir más o no, formar a mis trabajadores o no formarlos, respetar el medioambiente o no respetarlo, etc. Esto significa que las empresas son organizaciones y quienes trabajan en ellas no toman decisiones como sujetos particulares, sino como miembros de la organización, que actúan y deciden tomando como base la libertad para actuar en un sentido o en otro.

De este modo, igual que las personas somos responsables de las decisiones que tomamos, siempre y cuando no hayan sido forzados por algo externo a tomar dicha decisión, las empresas deben serlo también de las decisiones que ellas libremente toman, de las consecuencias que éstas tienen en su entorno social o medioambiental. Con el diagnóstico realizado a estas empresas, se propone realizar un plan de trabajo que les permita primeramente tener conocimiento de su situación en el tema de responsabilidad social, y apoyarlos para identificar cuales acciones pueden iniciar en realizar e ir avanzando en esta nueva forma de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collier y Evans (2009). Administración de operaciones (bienes, servicios y cadenas de valor). Ed. Editores, S.A. de C.V. una compañía de Languaje Learning, Inc. Segunda edición.
- La Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Valor. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de RSE y Gobierno Corporativo, IESE, Universidad de Navarra, N° 6, Abril 2010, consultada el 29 de Noviembre de 2011, <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-123.pdf>
- Mercadotecnia publicidad medios, consultada el 24 de Marzo de 2012, <http://www.merca20.com/la-responsabilidad-social-se-extiende-a-la-cadena-de-valor/>
- Ochoa Beatriz, Isael Eduardo, Ross Guadalupe, Vázquez Imelda, (2009) Responsabilidad social externa de las empresas que colaboran en acciones filantrópicas con la fundación del empresariado sonorenses en Cd. obregón, sonora, ITSON México.
- Porter Michael, 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Editorial Simon & Schuster. Estados Unidos.
- Sánchez, J. (1990). La función social del empresario. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. México.



# LOGÍSTICA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DEL TAMAL DE ELOTE A ESTADOS UNIDOS

## INTERNATIONAL LOGISTIC FOR THE EXPORTATION OF CORN TAMALES TO THE UNITED STATES

Mtra. Tatiana de I Jesús Olvera Pablos

Q.B. María Lucía Pablos Cantúa

Mtro. Abraham Paredes Cardona

Mtro. Víctor Manuel Acosta Eakins

Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda

Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda

*El título original de la tesis es: Proceso de logística internacional para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos.*

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar las actividades básicas del proceso de logística internacional para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos, contemplando el tiempo, costo y condiciones óptimas. Para ello se realizó una investigación apoyada en la revisión documental que nos permitió conocer la realidad mediante técnicas de observación y entrevistas aplicadas a una Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPyMEs) así como a una agencia aduanal sonorense para poder establecer una guía que contemple los pasos básicos para la exportación del tamal de elote mexicano a Estados Unidos. En resumen se puede concluir que es factible la exportación de dicho producto, ya que se puede aprovechar la cercanía geográfica, el tratado de libre comercio que actualmente existe con dicho país y satisfacer las necesidades del llamado mercado de la nostalgia. Sin embargo las MIPyMEs deben considerar el certificar sus procesos y contar con maquina que permita la producción en serie.

*Palabras clave:* Proceso, logística, exportación, tamal de elote.

### ABSTRACT

The present study has as objective to determine the basic activities in the international logistic process for the exportation of Mexican corn tamale to the United States, watching time, cost and optimal conditions. A research supported on the literature review was developed, which allowed us to see reality through observation and interviewing techniques applied to a Micro, Small and Medium Enterprises (MIPyMEs) as well as to a Sonoran customs agency to establish a guide that covers the basic steps of the Mexican corn tamale export process to the United States. Summarizing can be concluded that the exportation process of this product from Mexico to the United States is feasible, due to it has the advantages of geographical proximity, the free trade agreement that currently exists between the two countries and the possibility of meeting the needs of this market called nostalgia. However the MIPyMEs must consider certifying their processes and acquiring the necessary machinery that allows mass production.

*Key words:* Process, logistics, export, corn tamale.

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los mercados son cada vez más globalizados por lo que las empresas pueden verse afectadas al hallar en su camino nuevos obstáculos que les generen problemas de competitividad a un grado que no sean capaces de adaptarse y puedan ser eliminadas del mercado.

La apertura comercial entre países perjudica a las micro, pequeñas y medianas empresas MIPyMEs mexicanas ya que estas observan como cada vez aumentan los competidores extranjeros y, también como sus competidores nacionales toman medidas estratégicas destinadas a penetrar en nuevos mercados en el exterior. Por lo que las MIPyMEs requieren adoptar y desarrollar estrategias que les permitan competir en el entorno y poder generar una ventaja competitiva que logre conquistar mercados nacionales e internacionales.

Un punto importante para que las MIPyMEs alcancen una internacionalización exitosa es que necesitan realizar una correcta planificación de las actividades básicas de logísti-

ca, que les permita entregar el producto, en el menor tiempo posible, al menor costo y en las condiciones mínimas necesarias, generando como resultado grandes ahorros y mayores utilidades.

Las empresas del sur de Sonora dedicadas a la elaboración del tamal de elote y que tienen el deseo de exportar su producto, no conocen las actividades básicas de logística internacional, ni cuentan con un proceso que les permita planificar dichas actividades, para exportar su producto a Estados Unidos de forma eficiente.

### Antecedentes

El origen del tamal de elote ha sido disputado por varios países de latinos, aunque no se han obtenido pruebas suficientes para atribuirlos a alguna cultura o país en particular. Diversas variedades de tamales han sido desarrolladas en casi todos los países de Latinoamérica. El tamal de elote es el primer alimento latinoamericano con una exposición permanente en Estados Unidos, ya que en dicho país los ali-



mentos étnicos son cada día más populares y esto es debido a la gran demanda del mercado de la nostalgia, como consecuencia de los gustos y costumbres alimenticias.

Para el tamal de elote la materia prima más importante es el maíz y este es el cereal con mayor producción en el mundo. Según Umaran (2006) el principal productor de este cereal es Estados Unidos de América con 282,260,000 t., siguiendo China con 139,370,000 t., UE con 48,318,000 t., Brasil con 41,000,000 t. y ocupando quinto lugar México con 19,200,000 t.

A pesar de la crisis mundial que se inició en diciembre del 2008, el maíz consolida una tendencia positiva de rentabilidad en el 2009 ya que algunos de los insumos, principalmente los fertilizantes han registrado una baja del 45% respecto a enero del 2009.

Actualmente se está extrayendo del maíz el etanol, sustancia química que está siendo utilizada como fuente de energía alternativa por Estados Unidos de América y Brasil con un 1.8% y 20% respectivamente en la sustitución de los combustibles en base a petróleo. Sin embargo, el principal uso del maíz es para la alimentación humana.

Stylianopoulos (1999) menciona que México con una población de aproximadamente 95 millones de habitantes, es el país que tiene el consumo per cápita de maíz más grande del mundo. La tortilla y productos afines son los productos más consumidos por la población, observándose que entre más bajo es el nivel socioeconómico existe una mayor dependencia. El consumo per cápita en algunos grupos poblacionales llega a ser mayor a 120 kg/año y en algunas zonas rurales, el maíz provee aproximadamente el 70% de las calorías y el 50% del consumo proteico diario.

Los principales países productores de tamales de elote a nivel mundial son: México, Guatemala, Honduras y El Salvador. Dichos países exportan sus productos a Estados Unidos. El tamal de elote es un producto de consumo tradicional, su producción por mucho tiempo ha sido en forma artesanal y distribuida en mercados informales, a pesar que en los últimos años han surgido empresas y mercados formales para este producto.

Actualmente, los tamales son parte importante de la dieta de los mexicanos, y muy populares en las fiestas y celebraciones. Su consumo es tradicional en las fiestas de los bautizos, en las posadas y otras fiestas navideñas. El tamal de elote en México es un alimento preparado a base de maíz y es producido en muchos estados de la república mexicana. Alrededor del 90 por ciento de la producción es de maíz blanco y se destina al consumo humano. En el 2010 según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la producción de maíz blanco en México representa un 63 y un 66 por ciento de la producción agrícola total en términos de volumen y valor, respectivamente. También ocupa un 62 por ciento de la superficie cultivada total. Se calcula que entre 2.5 y 3 millones de productores están directamente relacionados con la producción de maíz blanco en México. Considerando el tamaño y promedio de los hogares rurales, hasta unos 18 millones de personas dependen de la producción de maíz para ganarse

la vida.

Los productores mexicanos más eficientes que contribuyen al 55% de la producción promedio anual de maíz están en estados como Jalisco 15.4%, Sinaloa 14.4%, Estado de México con el 9.9%, Chiapas 9% y Michoacán con el 6.5%. En el 2006 de acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) los estados que reciben subsidios importantes por parte del estado y que poseen los recursos para adquirir tecnología de punta, y para almacenar y distribuir el grano en forma rápida y eficaz son: Jalisco, Sinaloa y Chihuahua.

En México los principales estados productores y exportadores de tamal de elote son: México, Michoacán, Querétaro, Puebla y Sinaloa.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) en el 2005 confirmó que los principales mercados para la venta de alimentos son: Norteamérica por la cercanía geográfica como por la alta demanda de consumidores hispanos, Asia ya que representa uno de los mercados más importantes y América Latina por la similitud del idioma y de algunas costumbres. Según la Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE) en el 2010 la exportación de alimentos mexicanos había estado aumentando en los últimos años, pero debido a la crisis mundial del 2008-2009 la exportación disminuyó 5,3% ya que el principal país destino originó dicha crisis.

La agricultura es la actividad de mayor importancia en el estado de Sonora, la cual es reconocida a nivel nacional por su aportación significativa al producto interno bruto nacional, por esta razón le han llamado el granero nacional al estado.

En el 2007 la producción de la industria manufacturera en Sonora se elevó 51.4%, seguida de Puebla con 27.7, Coahuila con 20 por ciento, Morelos con 11.4, Yucatán con 7.4, Durango con 2.8, Distrito Federal con 2.7, Querétaro con 0.3 y Veracruz con 0.1 por ciento. El siglo de Torreón (2007)

La cámara de diputados (2000), menciona que en el 2003 el subsector de productos alimenticios, bebidas y tabaco generó un promedio mensual de personal ocupado de \$13,247 y un total de remuneraciones totales de \$1, 154, 337 miles de pesos. Además el comercio con el exterior Sonora ocupa el lugar número siete, de acuerdo al valor de sus exportaciones y el sitio ocho en cuanto a sus importaciones. Sonora exporta una gran variedad de productos agrícolas, principalmente a Estados Unidos de América, Japón, Corea, Reino Unido, Unión Europea, Centro y Sudamérica. Los principales países de donde provienen las compras de Sonora son; Estados Unidos, Corea del Sur y Japón.

### Planteamiento del problema

De acuerdo a BANCOMEXT (2006), la logística internacional es la función cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades expresadas o latentes, en las mejores condiciones económicas para la empresa y para un nivel de servicio determinado.

La logística es un aspecto medular en el comercio internacional ya que si no se domina el tema serán inútiles los esfuer-

zos en la búsqueda de clientes. La mayoría de las MIPyMEs manejan una logística regional o nacional que difiere de cubrir todos los elementos de una logística internacional.

Al no conocer las actividades básicas del proceso logístico internacional las empresas comienzan a visualizar de qué manera podrían solucionar estos problemas y mejorar su productividad. Las organizaciones cada día buscan poder entregar productos y/o servicios de mayor calidad.

Actualmente la empresa bajo estudio no exporta su producto por lo que solo desarrolla una logística a nivel regional y nacional. Sin embargo, la empresa tiene el objetivo de diversificar su mercado, ganar competitividad, vender mayores volúmenes y aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales, y para ello requiere de una distribución eficiente del producto a un menor costo y con un excelente servicio al cliente.

En tal sentido, este estudio analizará ¿Cuál es el proceso básico de logística internacional a seguir para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos?

### Justificación

En el entorno mundial actual, la logística es esencial para triunfar ya que resulta de gran ayuda para que las empresas puedan planear, implementar y controlar de manera eficiente el flujo de sus productos desde el inicio hasta el final.

Las MIPyMEs productoras de tamal de elote del sur de Sonora tienen el interés de desarrollar negocios en el exterior. Por lo que estas se beneficiarían si contaran con información confiable que las apoyara en el proceso de toma de decisiones y en el seguimiento preciso de las actividades básicas que garanticen la entrega del producto en condiciones de calidad, precio y tiempo óptimo.

Este estudio servirá de guía en las actividades básicas de logística internacional para las empresas sonorenses productoras de tamal de elote, que quieren exportar su producto a Estados Unidos. Si no se realiza este estudio puede provocar la pérdida de tiempo y dinero de las MIPyMEs interesadas en exportar, ya que no podrán analizar las actividades necesarias para el aprovechamiento de la infraestructura física, del acotamiento de las distancias geográficas, de los medios de transporte, del manejo de inventarios, del término internacional de comercio, de la forma de pago, de los seguros, del cumplimiento de las exigencias reglamentarias de Estados Unidos y en definitiva de las actividades básicas relativa a la entrega de un producto al cliente final en tiempo, en forma y presupuesto.

El desarrollo eficiente de un proceso logístico a nivel internacional, permitirá a la empresa: optimizar la producción del producto, obtener un producto de buena calidad, abatiendo costos en todo el proceso y por ende ofrecer un producto a un precio competitivo.

### Objetivo

Determinar las actividades básicas del proceso de logística internacional para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos, contemplando el tiempo,

costo y condiciones óptimas.

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“Un modelo del proceso de cruce de límites en cualquier lugar del mundo ilustra a los participantes más comunes en el proceso de importación - exportación. En todos los casos hay alguien que envía o vende en el país de origen y un cliente o comprador en el país de destino. Habitualmente, el que envía y el comprador no están físicamente ubicados en el límite, por lo que las mercancías deben moverse hasta el puerto de origen a través de la frontera y enviarse de nuevo a su destino final. Es decir, hay un transportador hasta el límite, un transportador desde el límite y, a menudo, un transportador internacional o limítrofe. En la mayoría de los casos hay intermediarios en el país de origen (freight forwarders) y en el país de destino (customs brokers – despachantes de aduana); aunque los intermediarios pueden estar bajo una propiedad común, los departamentos de aduana y otras organizaciones gubernamentales deben también aprobar los movimientos de la mercancía entre países.” Carranza et al (2005)

La logística internacional se ha convertido en uno de los sectores claves en el actual entorno económico mundial, debido a la importancia de esta actividad en los movimientos de globalización internacional. Ya que durante mucho tiempo, la logística había sido identificada como una simple actividad relacionada con la producción y distribución. Sin embargo, hoy en día la logística requiere especial atención de los directivos de las empresas, ya que interviene en casi todas las etapas del ciclo de vida de los productos, sobre todo si el mercado meta es internacional, menciona López (2005).

La logística está encaminada a tomar buenas decisiones con respecto a los medios utilizados en un universo de exigencias muy complejas, que abarcan aspectos humanos, físicos, geográficos, legales y de medio ambiente. Por lo que la logística en el comercio internacional es una abreviatura para la gama de servicios y procesos involucrados en mover la mercancía de un país a otro. Estos servicios y procesos incluyen desde procedimientos aduanales, selección del empaque y embalaje, medio de transporte adecuado, inventario, incoterms, forma de pago y seguros. Desde la perspectiva de negocios la rama de la logística de comercio importa por tres razones que destacan, las cuales son: costo, velocidad y confiabilidad.

### Definición de logística internacional

Según Ballou (1991) la National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) define la logística como “el término gestión de la distribución física que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre muchas, servicio al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado

de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento”. Carranza et al (2005) menciona que esta asociación publica una definición más completa de logística: “logística es el proceso de planear, implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información vinculada con ellos desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente”.

En el ámbito global la logística se ha convertido en una de las áreas claves de la economía mundial que actúa como soporte de la industria a nivel global; esta disciplina debe de responder a las necesidades de producción para poder coordinar las tareas y funciones elementales de los proveedores y consumidores. Debido a esto la logística internacional tiene diferentes reglas que la logística doméstica, si bien es cierto que la eficiencia de las operaciones depende en gran medida de la infraestructura logística de los países involucrados, sus regulaciones y políticas de comercio.

En tal sentido un diseño adecuado de la configuración de la cadena de suministro, recursos humanos con gran experiencia en comercio y movimiento logístico internacional, son elementos fundamentales para el éxito de cualquier proyecto de operación internacional.

#### **La logística en el proceso de exportación.**

En el entorno actual, cada vez más competitivo y muchas veces con menores márgenes comerciales, las empresas deben de buscar continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, ya no solo es importante el costo y la calidad de los productos, sino que cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de la logística como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y de reducir sus costos.

Probablemente una parte significativa del precio final de venta de los productos que se exportan proviene del transporte, almacenaje, empaque y embalaje, y seguro de las mercancías. Por ello es muy importante tener una buena estrategia logística empresarial e integral, así como contar con buenos proveedores/socios logísticos (transportistas, agentes de aduanas, almacenes, seguros, otros).

#### **Inventarios**

“Los inventarios surgen en el canal logístico porque, normalmente, permiten reducir los costes de alguna u otra actividad empresarial. Así, se crean como un amortiguador para suavizar y reducir los costes de producción. En el mercado, permiten llegar a un equilibrio entre la disponibilidad del producto y la racionalización del servicio de transporte. El canal producción distribución se constituyen como previsión ante la incertidumbre de la oferta y la demanda y como forma de minimizar los costes de producción, de transporte y otros costes relacionados. En resumen, los inventarios existen porque representan la mejor alternativa económica para satisfacer los objetivos de servicio al cliente.

En una empresa, los costes de mantener un inventario pueden ser de un 10 a un 40 por 100 de los costes logísticos totales, en función de si es una compañía manufacturera, comercial o de bienes industriales o bienes de consumo. La magnitud de estos costes nos indica que el inventario es un activo que debe gestionarse cuidadosamente.” Ballou (1991)

#### **Empaque y embalaje**

“Una de las etapas más delicadas en el proceso de exportación es la del traslado del producto al mercado externo. Por lo que la actividad exportadora involucra una serie de requisitos de empaque y embalaje que garanticen que el producto llegue en buen estado a su destino final. Por lo que es necesario que el sector exportador conozca los aspectos prácticos, operativos, legales, técnicos y comerciales.” Rodríguez (2009). Los productos de exportación tienen que encarar legislaciones, normativas y costumbres de consumidores diferentes, por lo que se exponen a mayores riesgos durante el transporte y el almacenamiento debido a la complejidad de los ciclos de distribución.

Según, Rodríguez (2009) “los envases, el empaque y el embalaje son los elementos que protegen físicamente la mercancía; su objetivo es, justamente, garantizar que la mercancía llegue a su destino en las condiciones estipuladas en el contrato.

Por “envase” se entiende el material que contiene o guarda un producto y que forma parte integral de él; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. Puede ser una lata, una caja o una envoltura. Se le conoce también como “empaque primario” o “de venta”. El “empaque” se define como cualquier material que encierra un artículo, con envase o sin él, a fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Se le conoce también como “empaque secundario” o “empaque colectivo”. El empaque juega un papel importante en la vida útil del tamal de elote, brindándole una barrera a la influencia de factores internos y externos que pueden afectarlo.


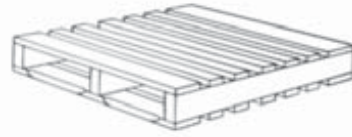

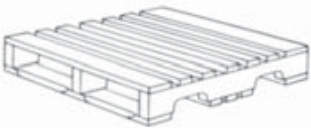
El “embalaje” alude a todos los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía, desde la fábrica o planta de empaque hasta el consumidor final.” Una buena selección del empaque y un buen proceso de embalaje ayudarán a los exportadores a ser más competitivos en los mercados internacionales.

Cuadro 1. Materiales utilizados para la elaboración de empaques, ventajas y desventajas de cada uno.

Material	Principales ventajas	Principales desventajas
Cartón corrugado	Buena resistencia al aplastamiento. Facilidades de impresión No ocupa mucho espacio de almacenamiento porque se puede guardar doblado. Buena relación costo/calidad Se puede reciclar	La humedad puede cambiar sus propiedades mecánicas. Una manera de evitar este daño es utilizar cartón cubierto de cera. Las cajas de cartón tienen baja resistencia, comparadas con otro tipo de cajas.
Madera	Material de alta resistencia a golpes, agua y humedad. Se puede reutilizar.	El costo. La resistencia no es homogénea. Su almacenamiento demanda más trabajo y espacio.
Metálico	Buena resistencia mecánica. Mínima interacción química entre este tipo de envase y los alimentos. Buena estabilidad y hermeticidad. Buena opacidad (no deja pasar la luz)	Como los envases son preformados, se incurre en mayores gastos de transporte y almacenamiento, por su gran volumen. Se ofrece de manera estandarizada.
Papel	Ideal para la impresión Fácil de moldear Fácil de almacenar Se puede reciclar	Poco eficiente como barrera a líquidos, aceites y grasas. Altamente higroscópico (capacidad de absorber agua).
Plástico	Mínima interacción química entre el envase y los alimentos. Poco peso, flexibilidad y versatilidad. Buena resistencia mecánica. Se puede reciclar.	Permeabilidad a gases y radiaciones. Problemas de termoestabilidad.
Vidrio	Material limpio, puro, e higiénico; es inerte e impermeable para los fines cotidianos. Resiste la presión interna y las altas temperaturas. Puede apilarse sin aplastarse. El consumidor puede ver el contenido y verificar la apariencia del producto.	Peso volumen considerable, lo que puede dificultar el almacenamiento. Fragilidad.
Compuestos (formados por dos o más materiales)	Se adaptan a las necesidades específicas del producto, resaltando las cualidades de los materiales que lo conforman.	

Fuente: Rodríguez (2009).

Cuadro 2. Los tipos de tarimas más utilizados para la exportación son los siguientes:

Tipos de tarimas	Figura
Tarimas de una sola cara. Es la más utilizada. También se conoce como "skid".	
Tarimas de doble cara. Son las más resistentes.	
Tarimas de dos entradas (para la carga); pueden ser de una o dos caras. El montacargas o el "portapletas" manual puede tomarlas por dos de los cuatro lados.	
Tarimas de cuatro entradas (para la carga); pueden ser de una o dos caras. El montacargas puede tomarlas por los cuatro lados. Facilita el proceso de carga en el contenedor y ayuda a maximizar el uso del espacio en el contenedor.	

Fuente: Rodríguez (2009)

### TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCAN- CÍAS

“El mantenimiento de la competitividad en el largo plazo, por ejemplo, la competitividad sostenida, tiene mucho que ver con el acceso a productos en las plantas de fabricación intermedia (materias primas) o en los puntos de venta (productos listos para ser consumidos). Esto significa que la fidelidad a los productos está directamente relacionada con encontrarlos cuando el consumidor los necesita. En resumen, un cliente o un consumidor es fiel a un producto, si y sólo si éste está disponible justo en el lugar y en el tiempo apropiado (JIT), es decir, cuando existe la necesidad. Este hecho se extiende a una gran diversidad de productos, materias primas y partes.” Carranza et al (2005)

Según Ballou (1991) “normalmente el transporte constituye el coste logístico individual más importante para la mayoría de las empresas. Se ha observado que el movimiento de cargas absorbe entre un tercio y dos tercios de los costes logísticos y que representan alrededor de 9 por 100 del producto nacional bruto de la economía. Por ello, es necesario que el logístico tenga una buena comprensión y conocimiento de todos los temas relacionados con el transporte.”

De todo esto se desprende que en la logística de comercio internacional una actividad detonante es el transporte de

mercancías. En cuanto se disponga de mecanismos más eficientes de transporte y de una infraestructura adecuada para este, se agilizarán las actividades comerciales de carácter internacional, y su producto y relaciones con socios internacionales aumentarán. Ramírez (2008)

Medios de transporte internacional. A la función de trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino se le conoce como transportar, esta actividad incluye todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la necesidad de situar los productos desde el origen hasta el destino. Esta es una función de extrema importancia en la logística internacional y en ella están involucrados aspectos básicos de calidad del servicio, seguridad, coste e inversión de capital.

En consecuencia los medios de transporte son los diferentes medios empleados para el traslado físico de mercancías desde el punto de origen al de destino. Los medios de transporte que más se emplean para el comercio internacional de productos agroalimentarios son el terrestre, el marítimo, el aéreo y el ferroviario. A la combinación de uno o más medios de transporte se le conoce como “transporte multimodal”.

Cuadro 3. Medios de transporte.

Fuente: Encauze consultores (2009)

Medios de transporte				
	Carretero	Ferrocarrilero	Aéreo	Marítimo
Características económicas				
Costo	Moderado	Bajo	Alto	Bajo
Cobertura de mercado	Puerta a puerta	Terminal a terminal	Terminal a terminal	Terminal a terminal
Número de competidores	Muchos	Moderado	Moderado	Pocos
Tráfico predominante	De todos tipos	Valor bajo-moderado, densidad moderada-alta	Valor alto, densidad baja-moderada	Valor bajo, densidad alta
Tiempo promedio de traslado	Corto a largo	Mediano a largo	Mediano a largo	Mediano a largo
Capacidad de equipo (tons)	10-25	50-12,000	5-125	1,000-60,000
Características de servicio				
Rapidez	Moderada	Baja	Rápida	Baja
Seguridad	Alta	Moderada	Moderada	Baja
Accesibilidad	Alta	Moderada	Moderada	Baja
Consistencia (variabilidad de tiempo de entrega)	Alta	Moderada	Alta	Baja-moderada
Documentación	Moderada	Baja	Alta	Moderada
Pérdidas y daños	Baja	Moderada-alta	Baja	Baja-moderada
Flexibilidad (ajuste a necesidades de embarcador)	Alta	Moderada	Baja-moderada	Baja

### Proceso aduanal

En el 2007 la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) menciona que, “las aduanas son instituciones que fiscalizan, vigilan y controlan la entrada y salida de mercancías, así como los medios en que son transportadas, ayudando a garantizar la seguridad nacional; proteger la economía del

país, la salud pública y el medio ambiente, impidiendo el flujo de mercancías peligrosas o ilegales hacia nuestro territorio, además de fomentar el cumplimiento voluntario de esas disposiciones por parte de los usuarios.”

Rodríguez (2009), hace mención que “para prevenir demoras es importante que los exportadores conozcan los docu-

mentos que deben acompañar un embarque. La siguiente es una lista no exhaustiva: declaración aduanera, documento de transporte. Puede ser “conocimiento de embarque”, si es transporte marítimo, o bien, “guía aérea” o “carta de porte” para el transporte terrestre, factura comercial, lista de empaque, clasificación arancelaria, certificado de origen, certificado de calidad, registro sanitario, certificado fitosanitario y certificado zoosanitario.

En algunos casos se piden documentos adicionales, como el registro de exportador, la póliza de seguros o el certificado de valor agregado. Para agilizar y facilitar los trámites en aduanas es recomendable trabajar con una agencia aduanal, ya que se utilizan como enlace entre la empresa exportadora, las instituciones gubernamentales relacionadas con las exportaciones y los medios de transporte”.

En relación con los alimentos un aspecto crucial para asegurar el cruce de la frontera libre de problemas, es que deben de ser elaborados bajo condiciones higiénicas. Así mismo se debe de cuidar que el producto no contenga materias extrañas, como por ejemplo basura, tierra, fragmentos de pelo de los roedores y partes de insectos entre otros. Así como cualquier otro elemento extraño al producto. Esto implica cumplir con las disposiciones que establecen las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) de la Food and Drug Administration (FDA).

**Incoterms**

Los International Commercial Terms (incoterms) están estrechamente relacionados con el proceso de transporte de productos para la exportación. Estos son un conjunto de términos comerciales empleados por compradores y vendedores para realizar cualquier transacción comercial internacional, independientemente del destino, del medio de transporte, del seguro que se adopte o de los productos que se van a transportar.

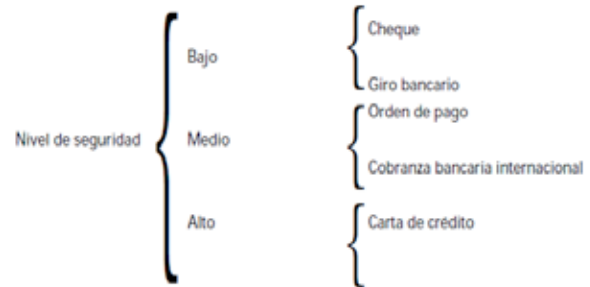
Según, Rodríguez (2009) las funciones de los incoterms son: eliminar las barreras del lenguaje, la distancia, la cultura de negocios, las prácticas comerciales, eliminar la incertidumbre, facilitar el intercambio de bienes en las transacciones internacionales y especificar variables, como riesgo de pérdida, entrega, licencia de exportación, liberación de aduanas y contratos de transporte y seguros

Los incoterms determinan los derechos y obligaciones de las partes de un contrato de compraventa con respecto a la entrega de las mercancías tangibles vendidas, pero no sustituyen en el contrato de compraventa; si no que lo complementan.

**Formas de pago**

Según BANCOMEXT (2007), “en el comercio internacional se cuenta con varias formas para realizar o recibir los pagos de las mercancías. En forma muy general, algunas de ellas son las siguientes, clasificadas por su nivel de seguridad:

Figura 3. Formas de pago según su nivel de seguridad.



Fuente: BANCOMEXT (2007).

La selección de la forma de pago puede irse ajustando por el mayor o menor nivel de experiencia y confianza que, de manera recíproca se van teniendo las partes, cuando han tenido la oportunidad de comerciar entre sí en repetidas ocasiones y, por lo tanto, conocen su seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, así como su solvencia moral y económica.

De ellas, la carta de crédito es la que sin duda brinda la mayor seguridad al exportador de que cobrará en su plaza.

Asimismo, es indispensable no olvidar negociar previamente entre las partes, quién y cómo cubrirán los gastos, y las comisiones de los bancos que intervengan en la instrumentación de la forma de pago elegida.

Cuadro 4: Ventajas de la carta de crédito que ofrece para el vendedor (exportador) y para el comprador (importador):

Exportador	Importador
Conoce los términos y condiciones para obtener su pago. No le preocupa la calificación crediticia del comprador. Confianza en el banco obligado a pagar. Viabilidad de proyectar términos y condiciones en documentos. Comisiones aceptables.	Recibir los bienes contratados con oportunidad. Sabe que el beneficiario (vendedor) no podrá cobrar si no embarca. Confía que los documentos solicitados sean revisados por expertos bancarios. De existir discrepancias en los documentos, estas le serán informadas por su banco. Sólo se efectuará el pago al beneficiario si los términos y condiciones se cumplen literalmente. Comisiones aceptables.

Fuente: BANCOMEXT (2007)

**Seguros**

“En los procesos de exportación se recomienda asegurar los productos contra todo riesgo, de bodega a bodega. Es más, aun cuando el incoterms negociado no incluya el pago del seguro de la mercancía lo recomendable es asegurar la mercancía hasta el momento en que esta es entregada a su nuevo propietario.

Para saber qué tipo de seguro adquirir, conviene acercarse a una compañía aseguradora y analizar conjuntamente los riesgos que podría correr la carga. Por lo general se usan las siguientes pólizas:

- Póliza individual. Cubre una única exportación; no trasciende a futuras transacciones.



- Póliza flotante. Cubre cierto número de exportaciones; se contrata cuando se mantiene un ritmo constante y uniforme de transacciones de comercio internacional.

Si bien los seguros ayudan a proteger los intereses de la empresa, hay que tomar en cuenta que algunos daños no son cubiertos por las aseguradoras. Tal es el caso de los desgastes, los derrames, las demoras en el mercado destino, las guerras o riesgos similares, las huelgas, los motines y los actos terroristas, entre otros.” Rodríguez (2009)

Una vez analizada la fundamentación teórica se concluye que la logística internacional tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa en las mejores condiciones económicas. Además de que constantemente debe entregar servicios de mayor calidad a los clientes, ya que este es un factor crucial en la dinámica de globalización que actualmente existe, la cual exige un control preciso de tiempo, costos y condiciones óptimas.

## METODOLOGIA

Para la exportación exitosa de un producto, la logística internacional es la disciplina que establece las actividades básicas para que se pueda llevar a cabo la entrega del producto y/o servicio en las condiciones óptimas, en el menor tiempo y al menor coste. Por esta razón en el presente capítulo se establece el orden de las actividades básicas involucradas en la logística internacional.

Las actividades básicas de la logística internacional necesitan orden y formas de llevarse a cabo de manera organizada, establecer el orden cronológico de los pasos que permiten llegar a un resultado específico que describa y explique la realidad; es decir un método. Ya que el método es el conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

Tras el desarrollo de la parte teórica, en este capítulo se exponen los aspectos relativos a la metodología seguida para la realización del estudio.

## Sujetos

La empresa en estudio se constituyó en el año de 1994, cuyo giro principal se enfoca a la producción de alimentos preparados. En la planta se producen diferentes tipos de alimentos como lo son: tamales en sus diferentes sabores o variedades como res, puerco, elote, queso con raja, pollo y piña, además de chorizo, bolonia, pastel pimiento y jamón de pavo, alimentos procesados como frijol refrito, refrito con chorizo y puercos en tarro de 480 grs., cochinita pibil, chilorio, barbacoa en tarro de 240 grs., chiles rellenos de queso y la nueva línea Xpress Lunch la cual consiste en burritos de carne asada, machaca, carne con chile y chorizo con papas, así mismo sándwiches de jamón con queso para el mercado de Fast Foods en tiendas de conveniencia.

La empresa cuenta con 25 empleados en las diferentes áreas de producción, ventas y administración. La planta tiene una capacidad de producción de 200,000 tamales mensuales.

Hoy en día la empresa tiene el orgullo de poder atender-

los en las ciudades de Cd. Obregón, Hermosillo, Guaymas, Navojoa, Huatabampo, San Luis RC., Santana, Magdalena y Nogales, Sonora. Actualmente también se distribuyen en Mexicali y Tijuana, Baja California Norte. Además brinda sus servicios a un sin fin de empresas dentro de las siguientes categorías:

- Pequeñas y grandes cadenas de tiendas de autoservicio
- Hoteles

## Materiales

Actualmente la empresa en estudio no exporta sus productos, por lo que la metodología básica para recolectar información se apoya en técnicas de investigación cualitativas que nos permiten conocer la realidad mediante técnicas de observación y entrevistas para crear registros narrativos del fenómeno estudiado.

Para dicha investigación la información se recolectó a través de entrevistas que se realizaron al empresario y a una agencia aduanal. Los diálogos están orientados a la obtención de información sobre los temas de: inventario, empaque y embalaje, transporte, proceso aduanal (requisitos, costo y formato), incoterms, forma de pago y seguros, todo esto con el fin de obtener la información adecuada.

A continuación se describen cada uno de los diversos instrumentos que se utilizaron para efectos de este estudio.

- Guía de entrevista para la determinación del tipo de inventario. Esta guía tiene por objetivo recolectar la información necesaria para determinar el tipo de inventario que es recomendable para la empresa, ya que este es de suma importancia porque permite garantizar la disponibilidad del producto, dicho de otra forma su permanencia en el mercado, así como también la importancia de los inventarios radica en que éstos tienen un costo significativo para la empresa. La entrevista se tendrá que realizar al empresario. (Ver apéndice 1)
- Guía de entrevista para la selección del material del empaque y embalaje. Esta guía tiene por objetivo reunir información indispensable para la selección del material del empaque y embalaje, debido a que la correcta elección de los mismos, hace del producto, lo más importante en una operación de compra-venta internacional. Para la correcta selección del empaque y embalaje es indispensable considerar los costos de los mismos ya que son uno de los aspectos que más importan en el proceso de logística internacional. Esta entrevista se realizará al empresario. (Ver apéndice 2)
- Guía de entrevista para la selección del medio de transporte. Esta tiene por objetivo juntar información fundamental para la selección del medio de transporte adecuado en el proceso de logística para la exportación de tamales de elote de México a Estados Unidos. La cuestión del transporte es crucial para el comercio exterior. El transporte puede favorecer tanto como liquidar las pretensiones de una empresa para consolidarse en un mercado. El exportador debe escoger el mejor medio de entrega, de acuerdo con la naturaleza de la mercadería

y los plazos establecidos. Dicha entrevista se tendrá que realizar al empresario. (Ver apéndice 3)

- Guía de entrevista con la agencia aduanal. Esta entrevista pretende reunir información sobre el proceso aduanal, incoterms, forma de pago y seguros. El objetivo de esta, es evidenciar la gestión aduanal dentro del proceso logístico de exportación. En relación con los tres últimos temas no pertenecen al proceso aduanal, sin embargo, si resultaría interesante recabar información con base a la experiencia en los negocios que ellos han desarrollado. Para recolectar esta información es necesario realizar esta entrevista a alguna agencia aduanal. (Ver apéndice 4)
- Guía de entrevista para determinar el incoterms y la forma de pago. Esta entrevista tiene por objetivo recolectar la información necesaria que ayude a la selección del incoterms y forma de pago conveniente en el proceso de logística internacional. Los temas antes mencionados son considerados por la parte logística y de negociación en el comercio internacional, y además son de suma importancia ya que por un lado el incoterms establece: las obligaciones del exportador y las del importador, y la forma de pago se ve influida por el nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero, el tamaño y la frecuencia de las operaciones. Para recolectar esta información es necesario realizar esta entrevista al empresario. (Ver apéndice 5)

**Procedimiento**

Para realizar un proceso logístico internacional exitoso es necesario gestionar correctamente las actividades básicas que intervienen en el mismo y recolectar información que apoye a la toma de decisiones. El procedimiento que a continuación se presenta esta basado en entrevistas para la recolección de información sobre: inventarios, empaques y embalajes, transportes, proceso aduanal del tamal de elote, incoterms, formas de pagos y seguros. En lo que se refiere a la entrevista con la agencia aduanal se pretende recabar información sobre: requisitos, formatos y costos actuales del proceso. Todo ello formará el desarrollo de un modelo logístico internacional para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos.

A continuación se presenta el flujo de los pasos del proceso de logística internacional para efectos de este trabajo.

Figura 1. Proceso de logística internacional



**RESULTADOS Y DISCUSIONES**

A continuación se muestran los resultados obtenidos en esta investigación considerando cada uno de los pasos del proceso de logística internacional:

**Determinación del tipo de inventario**

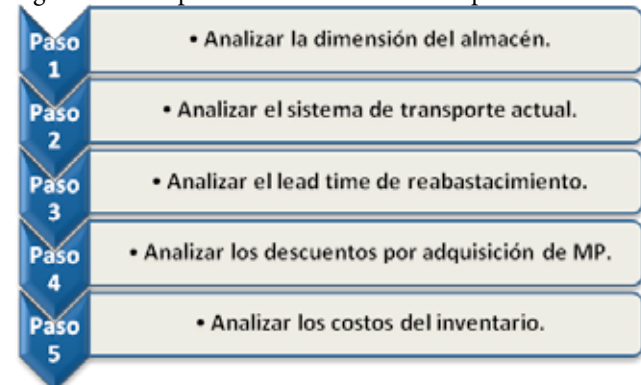
Para el mundo financiero en la actualidad es muy importante determinar cuál es la cantidad más óptima para invertir en un inventario, para el responsable de producción su interés será el que se cubra la materia prima necesaria para la producción en el momento en que esta va a ser procesada, y para los agentes de venta el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, y para esta conocer de qué manera se puede disminuir los costos por tener inventarios que cubran todas estas características. Por lo que para cualquier empresa el inventario es un tema muy importante, ya que este representa un costo logístico significativo. Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente. El transporte con el que actualmente cuenta la empresa no es instantáneo y para poder realizar la distribución a nivel internacional del producto será necesario rentar un medio de transporte que cuente con los requerimientos indispensables para el traslado del producto, debido a que el producto a exportar es un producto alimenticio que requiere cuidados especiales y tiene un tiempo de vida corto en anaquel.

Para el manejo del inventario la empresa almacena el producto terminado y la materia prima en un almacén de tamaño pequeño, el cual genera un costo de aproximadamente el 25 por 100 de los costos logísticos totales, sin embargo, la falta de este representa un 30 por 100 de los costos logísticos totales aproximadamente.

Durante los años en los que ha estado operando la empresa ha formado una buena relación con sus proveedores por lo que el tiempo de reabastecimiento es corto, además los proveedores le otorgan a la empresa descuento por la compra de materia prima al mayoreo, siendo esta un costo que no requiere de especulación.

Para poder determinar el tipo de inventario conveniente para la empresa es necesario realizar y analizar las siguientes acciones propuestas.

Figura 2. Pasos para la determinación del tipo de inventario



Como primer paso es necesario analizar la dimensión del almacén ya que este tiene gran influencia al momento de decidir el tipo de inventario que le conviene a la empresa, y para ello es importante considerar que existen tendencias que indican que las empresas deben de reducir al mínimo sus inventarios, por razones atribuidas con la productividad global de la misma, sin embargo el nivel de servicio ofrecido al cliente justifica ciertos niveles de existencias. Por lo que un almacén de dimensión pequeña y un tiempo de reabastecimiento corto le permitirá a la empresa grandes reducciones en costos financieros, de almacenamiento, mantenimiento, seguros, impuestos, entre otros.

Según la práctica actual, lo ideal es que las mercancías en tránsito no lleguen antes, para no acumularse y provocar inventarios y movimientos en almacén, ni después, para no dar lugar a interrupciones de los procesos de producción o distribución.

Sin embargo, la competencia internacional ha obligado a los fabricantes a producir con una mayor variedad de tamaños, colores, pesos y presentaciones con objeto de competir con productos cada vez más diversificados. En este sentido, el costo del inventario de los fabricantes ha crecido por los altos niveles de servicio que los comercializadores exigen a sus proveedores.

Una práctica común para implantar inventarios equilibrados es la acumulación temporal de inventarios de materias primas o de productos terminados para lograr descuentos en compras de oportunidad. En este caso, habrá que estimar el costo por inventarios más almacenaje durante el tiempo que no se empleen los bienes para evaluar si la opción de compra es conveniente. Ya que cualquier individuo que haya adquirido artículo en grandes volúmenes a pedidos ha podido pagar un precio unitario menor. Por lo que cuando se conoce la demanda, la entrega se vuelve instantánea y el precio de los productos varía de acuerdo al volumen ordenado.

Haciendo a un lado la especulación, se puede concluir que las empresas deben esforzarse por reducir sus inventarios a través de esquemas de producción y transporte justo a tiempo y que deben estar preparadas para manejar adecuadamente sus inventarios. A pesar de ello, no todas las políticas de reducción de inventarios podrán tender forzosamente a “cero”, por lo que cada empresa, según su tamaño, ramo, productos y segmentos de mercado, deberá establecer sus niveles óptimos en función de sus relaciones con proveedores y prestadores de servicios, incluyendo los de transporte.

Con base a lo mencionado se recomienda a la empresa elegir un inventario de naturaleza regular o cíclica, ya que este es el inventario requerido para alcanzar la demanda promedio y para que se siga satisfaciendo durante el tiempo de reabastecimiento. Sin embargo depende fuertemente de variables como los tamaños de lote de producción, cantidades económicas de envío, limitaciones de espacio para almacenamiento y de tiempo de reabastecimiento por parte de los proveedores.

### Selección del material del empaque y embalaje

Diversos avances tecnológicos han podido ofrecer a la humanidad la posibilidad de mejorar la calidad de vida al modificar los hábitos y costumbres; ese es el caso de los envases, empaques y embalajes que protegen a los alimentos, asimismo el actual ritmo de vida ha generado un crecimiento enorme de las industrias dedicadas a la fabricación de envases, embalajes y empaques de los alimentos.

La mercadotecnia, por su parte, ha generado una cerrada competencia en el sector porque un empaque, además de contener, transportar y proteger al producto en la transportación, debe asimismo mostrar una imagen que pueda venderse y ser atractiva al variado gusto de los consumidores, ya que este debe de trascender las fronteras.

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente. Estados Unidos es un país en pro a la conservación del medio ambiente, por lo que al seleccionar el empaque y embalaje sería recomendable escoger uno que sea biodegradable, reutilizable y/o reciclable ya que este generará una imagen positiva del producto y de la empresa a nivel mundial.

Para la selección del empaque es indispensable que este permita observar el producto, además que le brinde un nivel de seguridad alto, ya que éste no debe permitir que las condiciones externas alteren la composición del producto. Debido a que se trata de un producto alimenticio que requiere ser congelado para conservar sus propiedades naturales.

Respecto al empaque no se requiere que sea comestible, sin embargo, es crucial que prolongue el tiempo de vida del producto en el anaquel, asimismo debe permitir el marcaje necesario para su traslado, así como no elevar demasiado el costo del producto.

Como segundo paso del proceso de logística internacional tenemos la selección del material del empaque y embalaje, el cual consta del siguiente proceso.

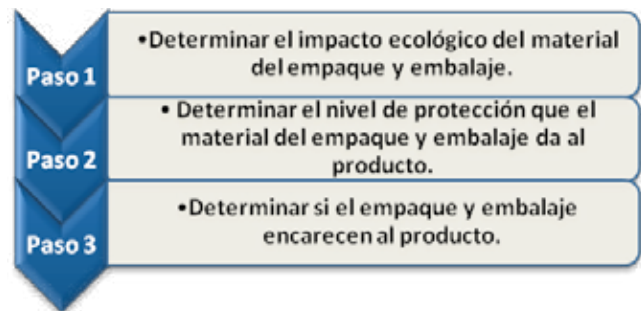


Figura 3. Pasos para selección del empaque y embalaje

En la determinación del impacto ecológico del empaque y embalaje es necesario considerar el grave problema ecológico que causan a la naturaleza algunos materiales de los mismos, para no contribuir más al deterioro de nuestro medio ambiente y ser capaces de reciclar todos aquellos materiales empleados en la gran industria del envase.

El empaque y embalaje debe ser un medio de protección ante la humedad, la oxidación producida por el oxígeno del aire, la luz, el tiempo y otros, ya que son los pilares principales de

las mejores técnicas de conservación de los alimentos. Pero a su vez también pueden ser engañosos para el consumidor, pudiendo esconder la verdadera composición del producto, y en otras ocasiones ser causantes del encarecimiento de éste. Para los alimentos que van a ser sometidos a congelación es recomendable que el envase y empaque sean de materiales como el aluminio y el plástico, ya que conservan por más tiempo y en mejores condiciones sus propiedades naturales. Además hay que preferir todos aquellos alimentos en los cuales el empaque y envase contengan etiquetas con información acerca del producto y su composición nutricional.

Los productos en el proceso de exportación se someten a riesgos y posibilidades de daño mayores debido a los complejos ciclos de distribución, además de que existen muchos costos ligados a los daños producidos por un inadecuado empaque y embalaje. Sin embargo, el empaque y embalaje tampoco se debe sobrestimar hasta el punto de que sea tan fuerte que evite totalmente la posibilidad de que ocurran daños.

Para efectos de este proyecto el envase del producto será la hoja del elote, debido a que este es el que se maneja tradicionalmente porque es muy representativo, además de que protege al producto de la existencia de sustancias nocivas a la salud.

Para la selección del material del empaque y embalaje es necesario tener en cuenta que el producto que se va a empaquetar es un producto alimenticio, por lo que sería recomendable que este pudiera verse, ya que la mayoría de los competidores utilizan empaques de plástico el cual permite observar el producto, generando una buena aceptación por parte de los consumidores.

Con base a la recopilación de información y el cuadro 1 (ver anexo 1) se concluye que el empaque recomendado para el producto son bolsas de plástico que puedan contener 10 piezas de tamal de elote congeladas y empacadas al alto vacío y que para su manipulación en el traslado a su destino final

el embalaje sea cajas de cartón enceradas.

### Selección del medio de transporte

El movilizar productos para su exportación a través de un transportista de carga pudiera parecer muy difícil debido al número de reglas que se aplican. Sin embargo, existen ciertos pasos que el exportador puede seguir, los cuales le permitirán que todo se haga de una manera más eficiente.

Es fundamental mencionar que el exportador debe conocer la definición que la industria del auto transporte le da a su producto, la manera como debe de empacarlo, la preparación de la documentación necesaria, así como la mejor manera de asegurar la misma. Igualmente es recomendable que se evalué a diferentes compañías transportistas, así como a las diversas opciones que estas empresas ofrecen para llevar la carga a su destino de una manera rápida y expedita.

Un punto que no hay que olvidar es que sin importar la compañía transportista que se haya seleccionado, se puede tomar en cuenta una serie de pasos antes que se lleve a cabo la transportación de la mercancía, asegurando así una transferencia más transparente: preparar el empaque, etiquetar cada paquete de una manera clara, requisitar un conocimiento de embarque, seleccionar una línea transportista para llevar la carga a su destino final y solicitar una orden de envío.

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente. El medio de transporte a seleccionar requiere que sea flexible ya que la mercancía necesita ser entregada en cualquier punto acordado, así como también que el tiempo promedio de traslado sea entre corto y mediano.

El peso que se estima transportar es de 10 a 11 toneladas, con un nivel de rapidez moderado, baja cantidad de pérdidas y daños así como alta accesibilidad, ya que el producto a transportar son tamales de elote con un valor de la mercancía de: \$74,000 dólares aproximadamente.

A continuación se muestra el proceso para la selección del

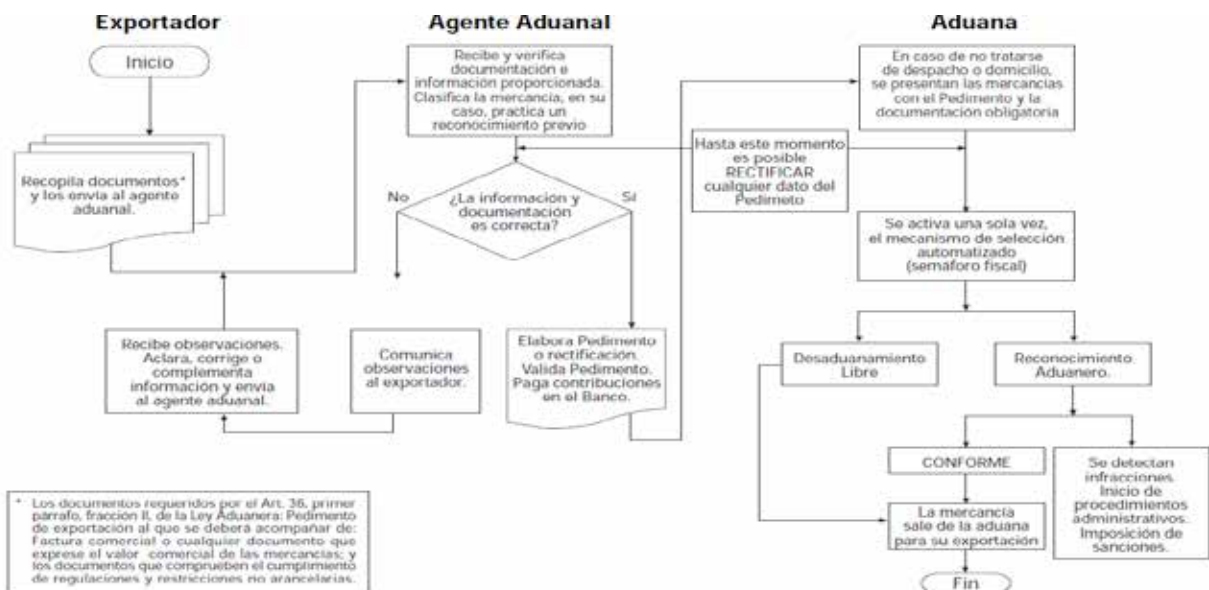
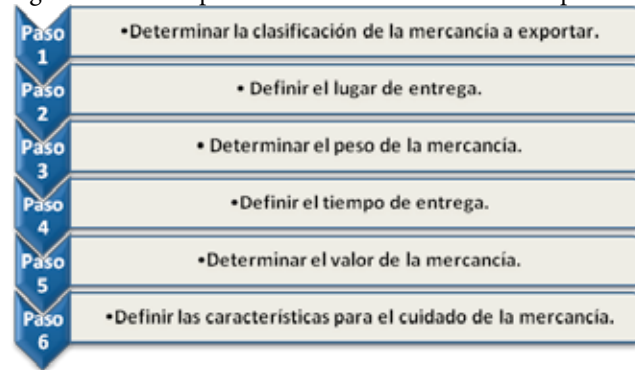


Figura 6. Proceso de exportación  
Fuente: BANCOMEXT (2007).



medio de transporte, el cual permite trasladar la mercancía de forma eficiente.

Figura 4. Proceso para seleccionar el medio de transporte



La elección del **medio de transporte más adecuado para la exportación del producto**, no sólo desde el punto de vista de las características del producto, sino también de las circunstancias del mercado de destino, constituye un aspecto muy importante de cualquier **operación de exportación**. Por lo que es indispensable tener certeza de que el medio de transporte que se va a utilizar es el más económico y confiable posible, además de que es necesario preparar el producto para los cambios climatológicos que sufrirá en su transporte ya que los cambios bruscos de humedad y temperatura pueden afectar fuertemente las condiciones en que se entrega el producto.

Para la selección del medio de transporte es necesario que en la negociación se especifique cual será el lugar convenido de entrega de la mercancía, ya que de este dependerá la accesibilidad y flexibilidad del medio. Para efectos de la empresa a la cual se le está realizando este estudio, el lugar convenido es en la frontera, es por ello que se requiere que el medio de transporte sea carretero ya que este es accesible, flexible, y no ocasiona demasiadas pérdidas ni daños a la mercancía, además de ser el más utilizado hoy en día. (Ver anexo 2)

Por su parte la empresa en estudio actualmente cuenta con unidades chicas como medio de transporte carretero que distribuyen el producto regional y nacionalmente. Sin embargo, al pensar en exportar dichas unidades no logran cumplir con los requisitos de dimensión para poder trasladar la mercancía al lugar convenido.

Figura 5. Unidades de transporte actual de la empresa



El medio de transporte juega un papel determinante en el comercio internacional, debido a que es a través de este medio que se materializa la transacción comercial. Es aquí la importancia de escoger una operadora de transporte que le brinde los instrumentos necesarios para colocar cualquier producto por la vía más pertinente. Es elemental no descuidar este paso ya que del medio de transporte depende la disponibilidad del producto y por ende la preferencia de nuestros clientes.

Por último, de la mano del transporte está el seguro y este es indispensable para que los exportadores protejan sus intereses comerciales, por lo que conviene que los envíos estén asegurados contra los riesgos de transporte.

**Proceso aduanal y seguro**

El éxito en el proceso de exportación depende, entre otros factores, de una buena recopilación de información. Por ello es recomendable que las empresas que desean exportar por primera vez o diversificar sus mercados en el exterior, realicen en primera instancia una investigación documental que les permita establecer un plan estratégico de negocios de exportación dándole a la actividad exportadora un horizonte de permanencia y no un carácter transitorio o coyuntural, de una actividad marginal dentro de la producción y las ventas de la empresa.

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente. Los documentos necesarios que el importador debe de entregar al agente aduanal es: la declaración aduanera, documento de transporte, factura comercial, lista de empaque, clasificación arancelaria, certificado de origen, certificado de calidad, registro sanitario, certificado fitosanitario y certificado zoonosológico.

Al ser un producto alimenticio el que se va a exportar requiere cumplir con las regulaciones que establece el FDA y registrar las instalaciones alimenticias. Además de cuidar que el envase del producto (hoja del elote) no contenga materias extrañas, como por ejemplo basura, tierra, fragmentos de pelo de los roedores y partes de insectos entre otros. La clasificación arancelaria del producto es 2107690.99.95 y este se ve beneficiado por el tratado de libre comercio que existe entre ambos países.

Para la negociación del producto sería conveniente manejar el incoterms CIP, así como la carta de crédito irrevocable

como forma de pago y por último el exportador requiere asegurar su mercancía mientras esta a su cargo y aunque se trate de un producto alimenticio no es indispensable que se adquiera el seguro de responsabilidad civil al menos que así lo negocie el cliente.

El proceso de exportación de alimentos preparados, al igual que el de cualquier otro producto, se inicia en México, con el trámite y recopilación de una serie de documentos, certificados y formatos, expedidos por las autoridades mexicanas con los cuales el exportador podrá realizar las gestiones correspondientes en la aduana.

Los documentos son necesarios tanto en México como en el país importador, en cuyas aduanas serán requeridos para autorizar la internación definitiva de los productos. Con el acopio de información el futuro exportador contará con un mayor número de elementos para disminuir la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones. En el proceso de exportación formal se requiere de los servicios de un agente aduanal y del establecimiento de una fianza que ampare hasta por tres veces el valor de la mercancía que se pretende ingresar.

La siguiente figura muestra el proceso de exportación, que se realiza en México:

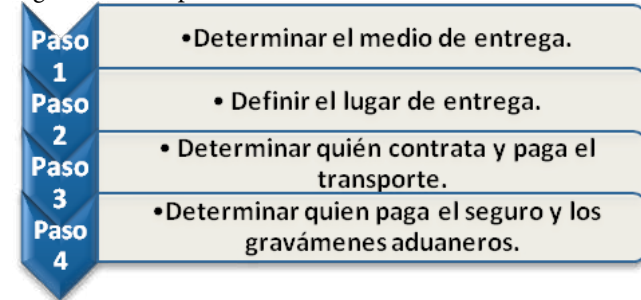
Por la clasificación de la mercancía se requiere cumplir con las regulaciones que establece el FDA, ya que el FDA estipula regulaciones para todos los productos alimenticios y sus derivados. Los alimentos importados tienen que cumplir con los requisitos del “Federal Food, Drug and Cosmetic Act” (FD&C), “Fair Packaging and Labeling Act” (FPLA) y las regulaciones en el “21 Code of Federal Regulations (CFR) partes 1-200”. La FD&C prohíbe el comercio interestatal de alimentos, drogas y cosméticos adulterados o mal etiquetados. FD&C requiere que los alimentos sean elaborados, empacados y almacenados en buenas condiciones, no contaminados o insalubres, así mismo las etiquetas deben ser informativas y presentar la información de forma correcta. El FPLA contiene los requisitos para la elaboración de las etiquetas incluyendo la información que debe aparecer en la etiqueta para los alimentos destinados a la venta de menudeo. Dentro de los seguros indispensables para ser adquiridos y negociados en el proceso de logística internacional, está el seguro de responsabilidad civil debido a que es uno de los requisitos indispensables para realizar operaciones comerciales en Estados Unidos.

### Selección del incoterms

Los incoterms se usan en la mayoría de los contratos internacionales para definir con mayor precisión posible los derechos y las obligaciones en cuanto a la entrega de mercancías entre compradores y vendedores. Los incoterms especifican: quién contrata y paga el servicio de transporte, el seguro y los gravámenes aduaneros; el lugar de entrega de la carga; y quién se responsabiliza en caso de pérdida, daño o demora de la carga.

Para seleccionar el tipo de incoterms correcto es necesario que primero se analicen los siguientes pasos.

Figura 7. Pasos para determinar el incoterms



Para la empresa en estudio se determino que el incoterms conveniente es el CIP, debido a que en este incoterms, es el vendedor quien asume toda la responsabilidad hasta el lugar convenido y de ahí es el cliente quien se encargará de los costos y riesgos de la mercancía hasta su destino final. Dicho incoterms representa la forma más equitativa en la negociación ganar-ganar ya que para el cliente representa un riesgo manejar la mercancía desde el lugar de origen a su destino. Sin embargo, el cliente en el país destino cuenta con unidades propias que tienen las condiciones necesarias para la transportación de la mercancía

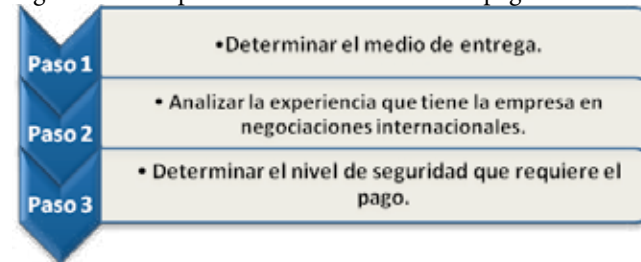
### Determinación de la forma de pago

Uno de los pasos esenciales y vitales en el proceso de exportación consiste en el cobro de los embarques, razón por la cual es necesario conocer las distintas modalidades de pago que existen, y seleccionar la que sea más conveniente para la empresa.

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente. El medio de transporte será carretero la entrega de mercancía se realizará en el lugar convenido, así mismo será el exportador quien asuma los costos del transporte y seguro. Respecto a la forma de pago se considera conveniente que se efectúe al momento de que el cliente reciba el producto del vendedor “empresario”. Además es responsabilidad de la empresa evaluar y definir la mejor forma de pago a utilizar, para evitar problemas de cobranza, o llegar a perder el dinero de la venta del embarque.

En seguida se muestran los puntos que se tienen que contemplar al momento de determinar la forma de pago en la transacción internacional.

Figura 8. Pasos para determinar la forma de pago



La empresa nunca ha realizado alguna exportación, por lo que no cuenta con la experiencia en ese rubro, pero sobre



todo la empresa no está en la situación de arriesgarse a negociar una forma de pago que no sea segura. Al mismo tiempo el exportador desconoce el nivel económico del cliente, aparte de que no tiene una relación profesional con el mismo, bajo esta situación se ha considerado importante que una vez establecida la forma de pago, esta no deba tener modificaciones por parte del ordenante y que el pago se realice cuando presente los documentos ante el banco emisor.

Como resultado de la selección de la forma de pago se acordó que la carta de crédito irrevocable es la mejor forma para el pago en las transacciones internacionales, por lo que esto la hace la forma de pago más utilizada actualmente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se recogen e interrelacionan de manera global las conclusiones particulares que se presentaron en los capítulos anteriores, con el fin de tener una visión unificada de los aportes que hace este estudio al avance del conocimiento, tanto en términos de investigación como en resultados obtenidos.

Como se ha podido constatar a través de esta investigación, la importancia del proceso de logística internacional radica en la determinación y precisión con la que se puede llevar a cabo el control de flujo de las actividades básicas que intervienen en el proceso, es decir, es indispensable para lograr el diseño e implantación de cada una de las etapas correctamente obtener información veraz.

El contar con un proceso logístico internacional es vital para lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica. La elaboración de un documento que plasme el proceso de logística internacional recomendable traerá a la empresa ahorros significativos en sus costos y dará una mayor proyección internacional ofreciendo a sus clientes condiciones de calidad, precio y tiempo óptimo.

En este sentido, el principal motivo del proceso de logística internacional es la reducción de costos, ya que es evidente que la planificación logística y el conocimiento de todos aquellos procesos que intervienen en ella, contribuyan en forma esencial a la reducción de los costos en las operaciones de comercio internacional. Elegir el mejor tipo de inventario, empaque, embalaje, medio de transporte, incoterms, forma de pago y seguro forma parte de las decisiones que permiten lograr procesos logísticos más eficientes y eficaces.

Sin embargo, la disposición de ciertas ventajas competitivas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito exterior de la empresa. Las decisiones asociadas al proceso de internacionalización dependen, en última instancia, de las motivaciones y habilidades de los directivos implicados en el proceso. En este contexto, las aptitudes y actitudes del empresario, así como la confianza que ellos tengan en el éxito de las estrategias resultan determinantes a la hora de tomar la decisión de exportar, y posteriormente, de incrementar su compromiso exterior.

Por último, en el momento en que la empresa inicia sus operaciones internacionales se va relacionando con una serie de agentes tales como los competidores, clientes, organismos,

público y proveedores. Por lo que a medida que la empresa va incrementando su compromiso exterior, se incrementan y, a su vez, se hacen más estrechas las relaciones con los distintos agentes del mercado. Las empresas necesitan de información para poder progresar en los mercados internacionales y, esta información, está al alcance de otros agentes del mercado. Por lo tanto, la obtención de estos conocimientos dependería de la calidad y de la intensidad de estas relaciones.

Una vez finalizado el trabajo realizado, supone el inicio de nuevas investigaciones futuras, puesto que el conocimiento alcanzado conlleva inevitablemente a la generación de nuevos retos y al establecimiento de posibles líneas de investigación, que en el futuro permitirán seguir trabajando en esta dirección. Así, la primera propuesta en este sentido, sería la de contrastar las aportaciones realizadas en este trabajo a través de un estudio con investigaciones de campo, de manera que fuera posible la generación de los resultados obtenidos a un grupo de gente experta en el área.

Con base al aprendizaje adquirido a lo largo del desarrollo de esta investigación, se puede realizar ciertas recomendaciones a la empresa para que esta pueda implementarlas al momento de introducirse en el mercado internacional.

En el momento de la negociación con el cliente pactar que el lugar convenido para hacer la entrega de la mercancía sea en frontera, debido a que actualmente se está haciendo un estudio paralelo a este, en donde se puede determinar que el cliente tiene las condiciones para recoger la mercancía en el lugar antes mencionado.

La empresa debería de implementar un sistema de calidad ya que actualmente no cuenta con ningún tipo de norma que certifique la calidad en sus procesos. La certificación le dará a la empresa un mayor control de sus procesos, además de prestigio, presencia y reconocimiento a sus productos.

Conforme vaya incursionando y aumentando sus exportaciones la empresa debería de adquirir un transporte con las condiciones necesarias para exportar sus productos, ya que actualmente el sistema de transporte mexicano presenta bastantes deficiencias tanto en tiempos de entrega como daños y pérdidas de mercancía.

Para finalizar es recomendable que cuando la empresa inicie su actividad exportadora planee la adquisición de maquinaria que le permita una producción en serie, ya que esta reduciría costos, además de garantizar la disponibilidad del producto en el extranjero, afectando a la economía y negociaciones futuras de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya J. (2000). *Logística integral la gestión operativa de la empresa*. Ed. ESIC. Madrid. PP (244)
- BANCOMEXT (2007). *Guía del exportador*
- Ballou R. (1991). *Logística empresarial control y planificación*. Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid. PP (185, 399, 467)
- Cámara de Diputados (2000). *Situación Económica y Finanzas Públicas del Estado de Sonora*. Recuperado el 08 de Enero del 2010. <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0032000.pdf>
- Carranza O, Resende P, Sabria F, (2005). *Logística mejores prácticas en latinoamerica*. Ed. Thomson. México. PP (5, 140, 365)
- Cervantes M. (2008). *La globalización y su impacto en las MIPyMEs*. El

buzón de Pacioli. Núm. 59 octubre.

Chávez S, (2010). Principales pasos para exportar. Recuperado el 14 de Abril del 2010. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VOTWlhuC8U8J:www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/prepaToExpor.ppt+pasos+para+exportar&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

El economista (2009). Sequía no aumentará precio del maíz en México: Sagarpa. Recuperado el 08 de Enero del 2010. <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/08/25/sequia-no-aumentara-precio-maiz-mexico-sagarpa>

El siglo de torreón (2007). Mejora industria manufacturera. Recuperado el 07 de Enero del 2010. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/309230.mejora-industria-manufacturera.html>

ENCAUZE CONSULTORES (2010). Logística, productos de exportación. Recuperado el 10 de Octubre del 2010. <http://www.encauze.com/pres/logexp.pdf>

Fernández A. (2006). Importancia de la logística internacional para exportar. Recuperado el 10 de Febrero del 2010. [www.bancomext.com/Bancomext/ImportanciaLogisticaExpo.ppt](http://www.bancomext.com/Bancomext/ImportanciaLogisticaExpo.ppt)

Industria Manufacturera (2010). Anuario estadístico Sonora. Recuperado el 10 de Enero del 2010. [www.diputados.gob.mx/sonora/Industria\\_Manufacturera.xls](http://www.diputados.gob.mx/sonora/Industria_Manufacturera.xls)

INEGI (2010). El maíz en México: Algunas implicaciones ambientales del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Recuperado el 12 de Enero del 2010. [http://www.cec.org/files/PDF/ECONOMY/spmaize\\_ES.pdf](http://www.cec.org/files/PDF/ECONOMY/spmaize_ES.pdf)

International Plan Nutrition Institute (2010). Estadísticas de cultivo en México. Recuperado el 16 de Mayo del 2010. [http://www.ipni.net/ppiweb/mexnca.nsf/\\$webindex/2E071B880A5FF4BD86256B9600133B43](http://www.ipni.net/ppiweb/mexnca.nsf/$webindex/2E071B880A5FF4BD86256B9600133B43)

Logística y transporte (2010). Logística internacional en el mundo. Recuperado el 23 de febrero del 2010. <http://www.logisticaytransporte.org/logistica/logistica-internacional.html>

López M. (2005). La logística internacional en España: desventajas y ventajas competitivas. Recuperado el 13 de Marzo del 2010. [http://www.gestio-](http://www.gestio-polis.com/Canales4/eco/logintespa.htm)

[polis.com/Canales4/eco/logintespa.htm](http://www.gestio-polis.com/Canales4/eco/logintespa.htm)

Olgún J. (2005). Exportaciones de agroalimentos y bebidas logran crecimiento de 15 por ciento de enero a agosto. Recuperado el 09 de Enero del 2010. <http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/?contenido=22285&pagina=155>

PROCHILE (2010). México: La actividad económica retrocedió 5,3% durante octubre del 2009/2008. Recuperado el 12 de Enero del 2010. <http://www.prochile.cl/noticias/noticia.php?sec=10357>

PROEXPORT COLOMBIA (2010). Logística de exportación. Recuperado el 13 de Marzo del 2010. <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Comun/Tutorial.aspx?Paso=8&Modulo=3&Tutorial=11>

PUEBLA PYME EXPORTA (2010). Formas de pago internacional. Recuperado el 27 de Febrero del 2010. <http://www.pymexportapuebla.com/centro/formasdepagoint.htm>

Ramírez Z. (2008). El sector del transporte de carga internacional de cuba y su influencia en el comercio exterior: principales problemas y perspectivas. Recuperado el 06 de Febrero del 2010. <http://www.eumed.net/libros/2008b/413/Transporte%20internacional%20de%20mercancias.htm>

Rodríguez D. (2009). Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados. Serie agronegocios cuadernos para la exportación. Servicio de Administración Tributaria (2007). Acerca de Aduana México. Recuperado el 12 de Febrero del 2010. [http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/2008/quienes\\_somos/138\\_10000.html](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/quienes_somos/138_10000.html)

Sonora Turismo (2010). Cocina regional en Sonora. Recuperado el 09 de Enero del 2010. <http://www.sonoraturismo.gob.mx/cocina-sonora.htm>

Stylianopoulos C. (1999). Efectos de la fortificación y enriquecimiento de tortillas de maíz en el crecimiento y desarrollo cerebral de ratas durante dos generaciones. Recuperado el 10 de Febrero del 2010. <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia48/eep-06.htm>

Umaran I. (2006). Producción de maíz 2006. Recuperado el 08 de Enero del 2010. [http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/nuevositio/agricultura/cultivos/granos/pdf/Indicadores%20del%20sector%20maicero%200506%20IU%20\\_F%2024.10.06.pdf](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/nuevositio/agricultura/cultivos/granos/pdf/Indicadores%20del%20sector%20maicero%200506%20IU%20_F%2024.10.06.pdf)

**APÉNDICE 1.**

Guía de entrevista para la determinación del tipo de inventario.

¿De que tamaño es el almacén de materia prima y producto terminado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Actualmente ¿Cuenta con un sistema de transporte instantáneo?

\_\_\_\_\_

¿Cómo es el lead time de reabastecimiento?

\_\_\_\_\_

¿Se le otorga a la empresa algún tipo de descuento por cantidades?

\_\_\_\_\_

¿El costo de la materia prima es un tipo de costo que se tiene que especular?

\_\_\_\_\_

El costo de mantenimiento del inventario, ¿Qué porcentaje de los costos logísticos totales representa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El costo de falta de inventario, ¿Qué porcentaje de los costos logísticos totales representa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tiempo de vida en anaquel?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**APÉNDICE 2.**

Guía de entrevista para la selección del material del empaque y embalaje.

¿El país importador establece que el empaque y el embalaje deba ser biodegradable, reutilizable y/o reciclable?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿El empaque y embalaje son reciclables?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Es indispensable que el empaque permita ver el contenido del producto?

\_\_\_\_\_

¿Qué nivel de seguridad desea que el empaque brinde al producto?

\_\_\_\_\_

¿El producto requiere congelarse para conservar mejor sus propiedades naturales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Es indispensable que el empaque sea comestible?

\_\_\_\_\_

¿Es indispensable que el empaque prolongue el tiempo de vida del producto en el anaquel?

\_\_\_\_\_

¿Qué marcaje es necesario para el embalaje?

\_\_\_\_\_

¿Considera que el precio es un factor importante para la selección del material del empaque y embalaje?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**APÉNDICE 3.**

Guía de entrevista para la selección del medio de transporte.

Para el transporte de mercancía ¿Qué tipo de cobertura requiere?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el tiempo promedio del traslado de mercancías que se requiere para la exportación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es el peso total de la mercancía para trasladar?

\_\_\_\_\_

¿Qué nivel de rapidez del medio de transporte requiere?

\_\_\_\_\_

¿Qué nivel de accesibilidad del medio de transporte requiere?

\_\_\_\_\_

¿Qué cantidad de pérdidas y daños permite?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de flexibilidad del medio de transporte requiere? (ajuste a las necesidades del embarcador)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué tipo de mercancía va a transportar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es el valor de la mercancía?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Encauze Consultores (2009)

**APÉNDICE 4.**

Guía de entrevista con la agencia aduanal sobre el Proceso aduanal para la exportación de tamales de elote de origen mexicano a Estados Unidos, así como incoterms, forma de pago y seguros.

**Proceso aduanal**

¿Cuáles son los documentos necesarios que el importador debe de entregar al agente aduanal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por ser un producto alimenticio, ¿Qué tratamiento especial recibe?

\_\_\_\_\_

La hoja del elote como envase del producto ¿Es aceptable por el país importador?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es la clasificación arancelaria del producto?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el porcentaje de exportación que debe de pagar el exportador?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el costo de la agencia aduanal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Incoterms**

¿Qué incoterms considera que es el adecuado para la exportación del tamal de elote de origen mexicano a Estados Unidos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Formas de pago**

¿Qué forma de pago se considera conveniente para este tipo de negociación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Seguros**

¿Qué seguro es indispensable para la exportación de tamal de elote de origen Mexicano a Estados Unidos y cuál es su costo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**APÉNDICE 5.**

Guía de entrevista para determinar el incoterms y la forma de pago.

**Incoterms**

¿Cuál será el medio de transporte de la mercancía?

\_\_\_\_\_

¿Dónde será la entrega de mercancía al importador?

\_\_\_\_\_

En la negociación se acordó, ¿Qué el exportador pagaría el transporte?

\_\_\_\_\_

En la negociación se acordó, ¿Qué el exportador pagaría el seguro?

\_\_\_\_\_

En la negociación se acordó, ¿Qué el exportador sería quien realice y pague el trámite aduanero de exportación? (pago de trámites, derechos de aduana, impuestos y otras cargas de importación).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Forma de pago**

¿Qué nivel de seguridad de la forma de pago requiere?

\_\_\_\_\_

¿Es la primera vez que realiza negocios con este cliente?

\_\_\_\_\_

¿Conoce el nivel económico del cliente?

\_\_\_\_\_

Una vez establecida la forma de pago, ¿Considera que esta pueda tener modificaciones por parte del ordenante?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuándo considera que el pago se debe de realizar?

\_\_\_\_\_

# LA ESTRATEGIA, EL CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD

## STRATEGY, THE ROAD TO COMPETITIVENESS

*Antonio Emmanuel Pérez Brito*

*Martha Isabel Bojórquez Zapata*

*Laura Guillermina Duarte Cáceres*

*Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Yucatán. Correo electrónico: antonio.perez@uady.mx*

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar la importancia de la estrategia como factor fundamental en la generación de la competitividad. La estrategia es la clave para que las empresas puedan competir en los mercados de una manera eficiente. Más allá de la eficiencia operacional, el establecimiento de una estrategia adecuada permitirá a las organizaciones alcanzar las metas, los objetivos establecidos y principalmente sobrevivir en un mundo tan competido en la actualidad. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Es importante también considerar la creación de valor compartido en las empresas, por lo que es necesario equilibrar las variables económicas, sociales y medioambientales en la estrategia de negocio como un requisito fundamental para alcanzar un desarrollo sustentable que preserve los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respete la diversidad y promueva la reducción de las desigualdades sociales (Porter y Kramer, 2011).

*Palabras Clave:* Estrategia, Competitividad, Valor Compartido.

### ABSTRACT

This paper's objective is to present the importance of the strategy as a key factor in generating competitiveness. The strategy is the key for companies to compete in markets in an efficient manner. Beyond operational efficiency, the establishment of an appropriate strategy will enable organizations to achieve goals, objectives and mainly survive on a highly competitive world today. For a strategy to be successful, it must be consistent with its values and goals, its resources and capabilities, with its environment, organizational structure and systems.

It is important to also consider the creation of shared value in companies, therefore it is necessary to balance the economical, social and environmental variables into business strategy as a prerequisite for achieving sustainable development that preserves the natural and cultural resources for future generations, respects diversity and promotes the reduction of social inequalities (Porter and Kramer, 2011).

*Keywords:* Strategy, Competitiveness, Shared Value.

### INTRODUCCIÓN

¿Qué tienen algunas compañías que les permite innovar mejor que sus competidoras?, ¿Porqué otras compañías no pueden adquirir este qué?, ¿Es la capacidad de la empresa para realizar ciertas actividades?, ¿Qué tiene el medio ambiente local que hace que una empresa sea más competitiva que otra?, ¿Es el tipo de personas que atrae la compañía: los mejores vendedores de productos, patrocinadores, gerentes de proyectos? (Afuah, 1999).

Porter (1996), señala que las empresas tratan de desarrollar numerosas actividades enfocadas a crear, producir, vender y a entregar un producto o servicio de una manera más rápida, o con menos defectos que sus competidores. Todas esas actividades forman lo que este autor considera como eficiencia operacional, es decir, hacer las mismas actividades que los competidores de una manera mejor. Sólo que, el problema con la eficiencia operacional es que aún las mejores prácticas, son fácilmente imitadas. La búsqueda de la productividad, la calidad y la rapidez ha sido introducida en numerosas herramientas y técnicas de gestión. Temas como la calidad total, el benchmarking, el outsourcing, la reingeniería han cambiado la gestión en las compañías. Aunque el resultado obtenido al aplicar esas mejoras operativas ha sido notable, muchas compañías han quedado frustradas al intentar convertir esas ganancias en una rentabilidad sostenida. Poco a poco y aunque casi de manera imperceptible, las herramientas de

gestión han ocupado el lugar de la estrategia.

Este mismo autor da a conocer que tanto la eficiencia operacional como la estrategia son esenciales para alcanzar un desempeño superior, lo cual finalmente representa la meta primaria de cualquier empresa. El detalle radica en que cada una trabaja de diferente manera. La eficiencia operativa implica una mejora en las partes del proceso del negocio, es decir, representa un esfuerzo para alcanzar mejores prácticas; en cambio la estrategia, define una posición única, dejando en claro las ventajas y desventajas (Trade-offs) de la empresa y finalmente desarrolla un fuerte ajuste en las actividades de la cadena de valor con el fin de ser más competitiva. La competencia de una organización basada en la eficiencia operacional es finalmente destructiva.

En 2011 Kahneman realizó un estudio en el cual identificó que la competencia actualmente no sólo se basa en los competidores locales o internacionales, sino que el raciocinio de las personas al escoger que comprar, en dónde comprar y porqué preferir algún producto o servicio sobre otro, se fundamenta en el significado, es decir, la importancia que tiene un producto o servicio sobre otro desde el punto de vista psicológico de la persona que toma la decisión.

El presente artículo muestra las teorías económicas que anteceden a la competitividad, la conceptualización de la estrategia y la competitividad en la opinión de diversos autores, así como herramientas para el análisis estratégico de la competitividad y finalmente el tema de valor compartido presenta una visión que involucra la creación de valor económico y

social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

## DESARROLLO

### Teorías económicas que anteceden a la competitividad

Bajo el enfoque de la teoría económica clásica, Smith (1776), señala que la clave del bienestar social radica en el crecimiento económico, el cual se fundamenta a través de la división del trabajo (especialización), lo que da como resultado la generación de economías de escala y diferencias en la productividad a través de las naciones. Para este autor la inversión en capital (mejora de la maquinaria) y el comercio (incrementar el tamaño del mercado) facilitan esta especialización, elevan la productividad y se obtiene como resultado un crecimiento. Sin embargo, el crecimiento debe ser reforzado, para que genere una mayor división del trabajo y por lo tanto un continuo crecimiento.

Este mismo autor demuestra que las ganancias del comercio surgen cuando se da un movimiento de una situación de auto-suficiencia a una situación de libre comercio o cuando los países tienen una ventaja absoluta en la producción de los diversos bienes. Si un país puede producir bienes utilizando menos entradas (mano de obra) en la producción, tendrá por tanto una ventaja absoluta y podría exportar el bien; o de manera alternativa, los países podrían importar los bienes que otros pueden producir usando pocas entradas (ejemplo, cuando se produce más barato). Así al comercio se le atribuyen las diferencias en la productividad.

Ricardo (1817), demostró que las ganancias que provienen del comercio podrían desarrollarse cuando dos países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican a un costo relativamente más bajo respecto al resto del mundo, lo que se conoce como ventaja comparativa. En el modelo ricardiano, las diferencias en la producción de tecnología a través de las industrias y a través de los países, permiten incrementar las diferencias en la productividad comparativa de la mano de obra. Se dan importantes implicaciones en la teoría ricardiana, entre las cuales están:

1. Las diferencias en tecnología entre las naciones y a través de las industrias proveen la motivación para el comercio internacional.
2. La superioridad tecnológica no es una garantía de que una industria sea capaz de competir exitosamente.
3. Aunque los salarios sean más bajos en la industria extranjera, esto no implica la desaparición de la producción nacional bajo el libre comercio. Los salarios más altos pueden ser mantenidos en la industria que tiene la ventaja comparativa en el país que es superior tecnológicamente.

Keynes (1936), difiere en muchos puntos esenciales con respecto a la teoría económica clásica, principalmente con respecto al funcionamiento de los mercados. Contrario a sus predecesores, este autor no cree que los precios aclaren los mercados todo el tiempo. Esta rigidez en los precios puede llevar a ajustes en la cantidad (producción). Otra importante divergencia es la visión de capital y mano de obra. Donde los

economistas clásicos trataron el capital y la mano de obra como dos factores independientes, la teoría de Keynes presume el capital y la mano de obra como algo complementario. Señala que la exportación es la base de la economía nacional, y el impacto derivado del ingreso de las exportaciones en los sectores domésticos y en el consumo global y en la inversión juegan un papel clave en el modelo keynesiano. Rostow (1960), en su teoría de las etapas del desarrollo, clasifica a las sociedades de acuerdo a cinco diferentes etapas: la tradicional, la transicional, la del despegue, la madura y la de alto consumo masivo. Cada etapa del desarrollo tiene sus propias características y sus propias condiciones las cuales se tendrán que cumplir antes de que una economía pueda alcanzar una etapa superior. En otras palabras, dejar que las fuerzas del mercado hagan su trabajo, no significa que se vaya a hacer realmente el trabajo. Esta teoría tiene su mayor contribución al desarrollo económico al hacer énfasis en la importancia de la agricultura y el rol de la inversión para elevar la tasa de crecimiento, así como el avance de ciertas precondiciones políticas y sociológicas para el desarrollo económico.

Jacobs (1969), tuvo una contribución importante tanto para las perspectivas económicas como para las sociológicas a través de su teoría sobre el crecimiento urbano. Este autor argumentó que las ciudades de las regiones (el sistema urbano), no las macroeconomías nacionales, son los ámbitos relevantes de la creación y acumulación de riqueza económica. Los sistemas urbanos crean rendimientos crecientes, sobre todo a través del intercambio de conocimientos complementarios entre las empresas y los diversos agentes económicos dentro de las regiones geográficas. La presencia de tales aglomeraciones urbanas reduce los costos de investigación e incrementa la oportunidad para eventos fortuitos que podrían proveer de oportunidades de innovación, lo que es conocido como urbanización de las economías. Esta teoría ha sido sustentada por estudios empíricos que concluyen que la mayor diversidad en la economía local está asociada con altas tasas de crecimiento.

Las teorías económicas, han partido del supuesto de que las economías funcionan a través del comportamiento de diferentes variables, tales como, el intercambio comercial, la inversión extranjera directa, las corrientes de los mercados de capital, la productividad de los recursos humanos, etc. el término competitividad es el concepto que vincula a un nivel global (macroeconómico y microeconómico) dichos supuestos.

### La estrategia y la competitividad

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

De acuerdo con Porter (1982), la estrategia es una fuerza poderosa que determina los resultados finales para alcanzar la competitividad, tanto para los negocios locales como para los internacionales. Y aunque adoptar una estrategia global es riesgoso, muchas compañías pueden mejorar de forma

dramática sus posiciones al fundamentar sus cambios en la manera de planear, controlar y operar. Sin embargo una estrategia global requiere que los administradores adopten nuevas maneras de pensar, de lo contrario no serán capaces de reconocer la naturaleza de la competencia, de justificar las inversiones necesarias o de sostener el cambio necesario en el comportamiento cotidiano. También comenta que adicional a la efectividad y a la ventaja en costos, una estrategia global ganadora siempre requiere habilidades en otras dos dimensiones, en la distribución y en lo financiero.

Para Hellebust y Krallinger (1991), la estrategia realmente impulsa al negocio hacia el objetivo, recorriendo la distancia planeada.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz (1997), la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios hasta la última de las áreas de responsabilidad para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área, de tal forma que embonen con la dirección que la administración se fije.

Para lograr comprender el comportamiento de las empresas locales en entornos desarrollados en materia de competitividad lo importante es conocer las fuerzas que la mueven.

Porter (1998), señala que la esencia de la estrategia consiste en seleccionar actividades que son diferentes a las de los rivales. Para este autor, tres son los principios claves que fundamentan la estrategia:

1. Crear una posición única y valiosa, involucrando un conjunto de diferentes actividades.
2. La estrategia requiere hacer cambios, es decir, escoger que no hacer.
3. La estrategia involucra crear un ajuste entre las actividades de la compañía.

Para este autor el posicionamiento competitivo a través de la estrategia surge de tres fuentes principales:

1. El posicionamiento puede estar basado en elaborar un subconjunto de productos o servicios de una industria, lo que se denomina posicionamiento basado en la variedad.
2. Una segunda base del posicionamiento radica en atender muchas o todas las necesidades de un grupo particular de clientes, este se conoce con el nombre de posicionamiento basado en las necesidades.
3. La tercera fundamentación del posicionamiento es el de la segmentación de clientes a los cuales se puede acceder de diferentes maneras, el cual es nombrado como posicionamiento basado en el acceso.

Según Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que

intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Para Garrido (2003), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados hayan sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

1. Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
2. La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
3. La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
4. Las acciones de la competencia.

De acuerdo con Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En 2009 Weinberger estableció que la estrategia se refiere a la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr una ventaja frente a la competencia.

La estrategia impulsará a alcanzar la ventaja competitiva, es decir, lo que hace a la entidad diferente de las demás. La estrategia definirá el camino y el cómo competir en los mercados actuales tan cambiantes y tan globalizados, en los cuales se genera una gran rivalidad competitiva, lo cual le permitirá a la organización un desarrollo sustentable y sostenible a través del tiempo.

### Herramientas para el análisis estratégico de la competitividad

A. El modelo de las cinco fuerzas: Según Porter (1980), la parte medular de la formulación de la estrategia es el de hacer frente a la competencia, es fácil observar la competencia de una manera pesimista, sin embargo no es lo correcto. En la lucha por un segmento de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores, más bien, la competencia en una industria está enraizada en sus fundamentos económicos y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los combatientes establecidos en el mercado. Clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutos son todos los competidores que podrían tener una mayor o menor prominencia dependiendo del mercado. El estado de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas, las cuales este autor presenta en su modelo

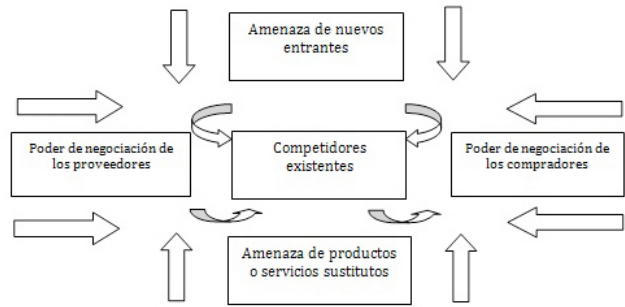


denominado: El modelo de las cinco fuerzas.

1. Amenazas de entrada: nuevos entrantes en una industria traen consigo nuevas capacidades, el deseo de ganar una cuota de mercado y frecuentemente recursos sustanciales. La seriedad de la amenaza de entrada depende de las barreras que presente y de la reacción de los competidores existentes. Si las barreras de entrada son altas, los nuevos entrantes pueden esperar una fuerte represalia de los competidores existentes. Las seis principales barreras de entrada son: las economías de escala, la diferenciación de productos, los requerimientos de capital, las desventajas de costos, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.
2. El poder de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes en una industria al elevar sus precios o al reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Los proveedores son poderosos sí:
  - El mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores.
  - El producto que ofrecen es único o su diferencia es mínima.
  - No están obligados a contender con otros productores para vender en esa industria.
  - Poseen en una amenaza creíble de integración hacia adelante en la industria respectiva.
3. El poder de los compradores: la mayor parte de la fuente de poder de los compradores se le atribuye a los consumidores como grupo así como a los compradores industriales y comerciales. Los consumidores tienden a ser más sensibles frente a productos no diferenciados, a productos que sean caros en relación a sus ingresos y a aquellos en los cuales la calidad no es importante. Los compradores son poderosos sí:
  - Se concentran o compran en grandes volúmenes.
  - Los productos comprados son estándares o no diferenciados.
  - El producto no le ahorra dinero al comprador.
  - Desarrollan una integración hacia atrás para elaborar el producto.
4. Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las ganancias en tiempos normales. Los productos sustitutos generan reducción de precios y mejoras en el desempeño.
5. Competidores existentes: los competidores existentes usan tácticas para defenderse basándose en estrategias de precios, introducción de productos y peleas publicitarias. Una intensa rivalidad está relacionada con la presencia de numerosos factores tales como:
  - Los competidores son numerosos o son iguales en tamaño y poder.
  - El crecimiento de la industria es lento.
  - Al producto o servicio le hace falta diferenciación.
  - Las barreras de salida son altas.
  - Los costos fijos son elevados.

- Los rivales son diferentes en estrategias, orígenes y personalidades.

Figura 3: El modelo de las cinco fuerzas.



Fuente: Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

B. La cadena de valor: es una herramienta según Porter (1985), importante para examinar en forma sistemática las actividades que desempeña la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos y cómo interactúan. Divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

La aportación de la cadena de valor es que muestra las actividades estratégicas y es en función de éstas que se puede desarrollar la planeación.

El objetivo al analizar el interior de la empresa, es conocer sus fortalezas y utilizarlas apropiadamente para aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas; conocer sus debilidades para suprimirlas o buscar alternativas que permitan su desarrollo a pesar de ellas.

La cadena de valor permite clasificar aquellas actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña la empresa, y cuya agrupación se origina al aplicar los criterios generales siguientes:

1. Actividades Primarias: son las actividades de valor implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Esta se divide en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio.

Logística interna: las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas impresión u operaciones de instalación.

Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo

de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

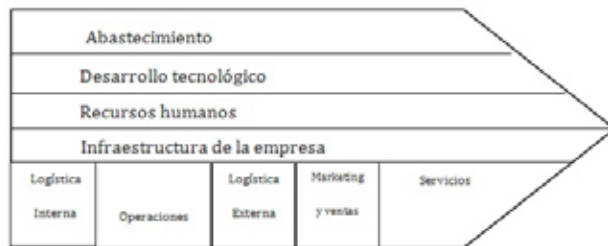
Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

2. Actividades de Apoyo: son las actividades que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones (infraestructura) de toda la empresa.

El principal propósito del análisis de la cadena de valor de una empresa, es captar la ventaja competitiva al desempeñar actividades estratégicamente importantes de manera más barata o mejor que los competidores. Así se inicia a la empresa en la procuración de ventajas competitivas que apoyen al logro de mejores beneficios y un desarrollo sostenido que permita beneficios a largo plazo.

Conforme la empresa crece y se tienen mayores recursos y capacidades, se deben obtener estudios y análisis más confiables y precisos del medio ambiente interno y externo; para en su caso hacer el replanteamiento de las estrategias.

Figura 2: La cadena de valor.



Fuente: Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

C. El diamante de la ventaja nacional: Porter (1990), en la búsqueda de una respuesta a las siguientes preguntas: ¿Porqué ciertas compañías ubicadas en ciertas naciones son capaces de conseguir innovación?, ¿Porqué son capaces de superar las barreras del cambio y de la innovación las cuales acompañan al éxito?, desarrolla este modelo que se basa en cuatro atributos de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional, es decir, el campo de juego que cada nación establece y opera para sus industrias. Esos atributos crean el entorno nacional en el cual las compañías nacen y aprenden a cómo competir.

Este mismo autor señala que cuando un entorno nacional permite y soporta una mayor acumulación de activos especializados y de habilidades, las compañías ganan una ven-

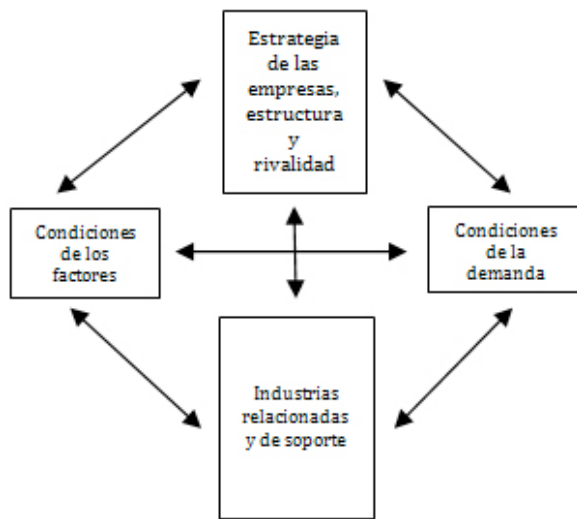
taja competitiva. Cuando un entorno nacional proporciona mejor información y puntos de vista en las necesidades de productos y de procesos, una compañía gana una ventaja competitiva. Finalmente, cuando el entorno nacional presiona a las compañías a innovar y a invertir, dichas compañías obtienen una ventaja competitiva y actualizan esas ventajas todo el tiempo.

Los atributos del diamante de Porter son los siguientes:

1. Las condiciones de los factores: la posición de una nación en relación a sus factores de producción, tales como las habilidades de su mano de obra o su infraestructura, lo cual es indispensable para competir en una industria determinada. En las industrias sofisticadas que forman la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda factores, al contrario, crea los factores más importantes de producción, tales como los recursos humanos calificados. Los factores indispensables de producción son aquellos que involucran una inversión sostenida y abundante y que son especializados. Para sostener una ventaja competitiva, un factor podría estar altamente especializado en satisfacer las necesidades particulares de una industria. Las naciones tienen éxito en industrias en donde son particularmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva proviene de la presencia de instituciones de clase mundial que primeramente crean factores especializados y que trabajan continuamente para actualizar esos factores.
2. Las condiciones de la demanda: se refiere a la naturaleza de la demanda del mercado en relación a los productos o servicios de la localidad. Las naciones obtienen ventajas competitivas en las industrias en donde la demanda local proporciona a sus compañías información más clara sobre las nuevas necesidades de los compradores. También ganan ventajas en las industrias en donde los compradores presionan a las compañías a innovar de manera más rápida lo que les permite alcanzar mayores ventajas competitivas sofisticadas que sus rivales extranjeros. La demanda local ayuda a construir ventajas competitivas cuando un segmento de una industria en particular es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros.
3. Industrias relacionadas y de apoyo: se refiere a la presencia o la ausencia en una nación de proveedores para las diferentes industrias así como de otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas. Las empresas de una nación se benefician cuando sus proveedores son competidores globales, aunque esto no significa que todos sus proveedores tengan que ser competitivos para generar una ventaja competitiva. Las compañías inclusive tienen la oportunidad de influenciar los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir como lugares de evaluación para trabajos de investigación y desarrollo y de esa manera acelerar el ritmo de la innovación.
4. La estrategia de la empresa, la estructura y su rivalidad: describe las condiciones que rigen en una nación en rel-

acción a como las compañías son creadas, organizadas y administradas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. La competitividad en una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modelos organizacionales en un país y de las fuentes de ventaja competitiva en la industria. Los países difieren notablemente en las metas que las compañías y los individuos pretenden alcanzar. Las compañías reflejan las características de los mercados de capital nacionales así como las prácticas compensatorias para los gerentes. La motivación individual a trabajar y a aplicar las habilidades es también importante para desarrollar ventajas competitivas. Las naciones tienden a competir en las actividades que la gente admira o de las cuales depende, es decir, las actividades en las que surgen los héroes nacionales. La rivalidad doméstica, crea presión en las compañías para innovar y mejorar. Las rivalidades locales impulsan a las compañías a reducir sus costos, a mejorar la calidad del producto o servicio y a crear nuevos productos y procesos. Otro beneficio de la rivalidad doméstica es que presiona a crear una actualización constante en la fuente de la ventaja competitiva.

Figura 1: Determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations.

D. El análisis FODA: Según Rodríguez (1999), una herramienta para el análisis estratégico es la matriz FODA, el nombre de esta útil y práctica herramienta proviene de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

F= Fortaleza.

O= Oportunidades.

D= Debilidades.

A= Amenazas.

Se define como un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos orga-

izacionales.

Las fortalezas las define como aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Las oportunidades, son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Las debilidades, son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Las amenazas, son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si se reagrupan esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: fortalezas y debilidades. Mientras que los otros dos componentes son de naturaleza externa a la empresa: oportunidades y amenazas.

El análisis FODA permite, determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente. También permite que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y finalmente permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), entre los componentes externos a investigar se debe considerar el segmento demográfico, que es el que se ocupa del tamaño de la población, su edad, estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso. El segmento económico que es el que se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que una empresa compite o puede competir. El segmento político/legal, que es el área en la que las organizaciones y los grupos de interés compiten por la atención y los recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían estas interacciones. El segmento sociocultural, que se ocupa de las actitudes sociales y los valores culturales de las distintas sociedades. El segmento tecnológico que incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.

Para los componentes internos se debe de considerar el valor, que consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. Los recursos tanto los tangibles como son los activos que se pueden ver y contar como los intangibles que son los derechos de patentes de propiedad intelectual, las marcas registradas y los derechos reservados, los recursos subjetivos de conocimientos prácticos o que dependen de personas, las redes de trabajo, la cultura de la organización y la reputación de una empresa por sus bienes o servicios, así como la forma en que interactúa con la gente.

Diferentes modelos pueden ser aplicados de manera complementaria para analizar el contexto. El modelo de las 5 fuerzas identificará el entorno que rodea a la entidad, el cual

tiene una relación directa con los resultados esperados, por lo que este modelo permitirá desarrollar las estrategias más adecuadas para hacer frente a las fuerzas que se relacionan con la empresa y que afectan a su operación. La cadena de valor, identificará las actividades que realmente le generan valor a la entidad, las cuales la conducirán a la consecución de ventajas competitivas. El diamante de la ventaja nacional, proporcionará información relacionada a los elementos que deben de funcionar para alcanzar la competitividad de los sectores en los cuales se desarrolla la entidad. Finalmente el análisis FODA permitirá aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la organización, superar las debilidades y hacer frente de la mejor manera a las amenazas. Estas herramientas permitirán en conjunto visualizar diversos factores que inciden en la competitividad.

### El valor compartido

El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados.

Valor compartido se define como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayuda a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter y Kramer, 2011, p. 36).

La creación de valor compartido, desde la perspectiva de la teoría estratégica, motiva a fortalecer la cadena de valor de la operación al incorporar el concepto de valor y a generar oportunidades de desarrollo económicas y sociales en la comunidad. Sin embargo los empresarios invierten más su atención al sector o al negocio en particular donde compete la firma que a la cadena de valor, ya que la estructura del sector tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una firma, sin tomar en consideración que las empresas pueden generar valor económico a través de la creación de valor social.

La creación de valor compartido, desde la perspectiva de Porter y Kramer (2011) puede realizarse a través de tres formas:

1. Reconcibiendo productos y mercados. Forjar empresas que cubran necesidades actuales en productos, así como abarcar mercados no atendidos. La premisa anterior, considera a las empresas más eficaces que los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro. La estrategia ofrece nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de identificar y reconocer oportunidades en mercados antes ignorados. Cabe señalar la importancia de considerar que el satisfacer necesidades en los mercados subatendidos a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución por las características particulares del mercado.
2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Se relaciona con el medio ambiente externo que puede afectar una empresa con su operación, como es la gen-

eración de contaminación, el uso de energía y recursos, logística y distribución, así como abastecimiento a través de proveedores y ubicación del negocio. También considera el ambiente interno al preocuparse por la productividad de los empleados. El redefinir la productividad orienta a una cultura del ahorro y reciclaje, reduciendo el uso de energéticos, mejorando canales de distribución, donde el beneficio lo obtiene la empresa al reducir costos y la comunidad al reducir niveles de contaminación y utilización de energéticos. De igual forma el otorgar a los trabajadores una seguridad de salud y económica equilibrada, capacitación y oportunidades de desarrollo, la empresa genera una fuerza laboral comprometida y productiva.

3. Permitiendo el desarrollo de clusters locales. Los clusters considerados agrupaciones geográficas de empresas con fines relacionados, fungen como apoyo a otras empresas proporcionando un suministro local confiable. Al apoyar al cluster con capacitación y/o financiamiento se genera una mayor calidad de los productos o servicios abastecidos. Cuando la empresa apoya la formación de clusters en sus lugares clave de operación, también amplía las oportunidades de éxito propio tanto como el desarrollo económico y social de una comunidad

Esta nueva aportación de Michael Porter se basa en concientizar a los empresarios en la tarea de compartir ese valor que generan sus organizaciones con los empleados, esto con el fin de permitirles una mejor calidad de vida a lo largo del tiempo. El valor compartido forma parte de la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una entidad para crear valor económico a través de la creación de valor social.

### CONCLUSIONES

Diferentes corrientes económicas han sido el sustento de lo que hoy en día se conoce como competitividad, sin embargo el tiempo ha pasado y algunos de esos conceptos originales tienen que evolucionar.

En la actualidad el entorno económico se ha vuelto cada día más competido, el período de vida de las empresas se ha vuelto más reducido, Un autor como Rodríguez (2006), señala que en México se observa que de cada doscientas empresas que inician actividades sólo cuarenta (el 20%), llegan cumplir dos años de vida. ¿Qué está sucediendo con esas empresas? ¿Qué pasa con las técnicas mercadológicas tales como los descuentos en los precios y las diversas promociones para atraer clientes?, ¿Porqué los rendimientos sobre la inversión a pesar de ser positivos no garantizan una rentabilidad sostenible para las organizaciones?.

La mejora en la eficiencia operacional es en parte necesaria en la gestión, pero no es la estrategia. Los administradores han confundido estos dos conceptos, ambos son importantes, pero a la vez diferentes. La eficiencia operacional implica mejora continua en todas aquellas partes que no representan la ventaja competitiva de la organización. En contrario, la estrategia, es el punto correcto para definir una posición única,

identificar claramente la ventaja competitiva de la empresa y ajustar las actividades fundamentales que le dan valor. El reforzamiento de la estrategia requiere disciplina y continuidad. La estrategia es el camino hacia la competitividad.

La competitividad puede lograrse a través de estrategias que generen un valor compartido donde la finalidad sea el ganar-ganar de las partes económicas y sociales. La creación de valor compartido es una opción que permite visualizar la creación de nuevos productos necesarios, abarcar mercados no atendidos y posicionar productos. La estrategia permite generar utilidades y rentabilidad a una empresa, así como beneficios para una sociedad, al motivar su desarrollo social y económico.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afuah, A. (1999). *La Dinámica de la Innovación Organizacional. El Nuevo Concepto para Lograr Ventajas Competitivas y Rentabilidad*. Estados Unidos. Oxford University Press.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México. Ediciones Poder.
- Dussel, P., Piore, M., y Ruiz, C. (1997). *Planeación Estratégica para la Pequeña y la Mediana Empresa*. México. Promesa. Tercera edición.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España. Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., Duane., y Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica*. México. Internacional Thomson Editores SA de CV. Tercera edición.
- Hellebust, G., y Krallinger, J. (1991). *Planeación Estratégica Práctica*. México. Compañía Editorial Continental, SA de CV. Primera edición.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. Estados Unidos. Random House.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Estados Unidos. Farrar, Straus and Giroux.
- Keynes, J. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Inglaterra. Macmillan Cambridge University Press.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. México. Mc Graw Hill. Onceava edición.
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico, Conceptos y Casos*. México. Prentice Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Estados Unidos. Harvard Business Press.
- Porter, M. (1982). *How Global Companies Win Out*. Harvard Business Review. 1[50], 98-107.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos. Harvard Business Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Estados Unidos. Harvard Business Press.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review. 1[34], 59-79.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Estados Unidos. Harvard Business Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. 1[92], 32-49.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Inglaterra. John Murray.
- Rodríguez, J. (1999). *Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México. Editorial ECAFSA. Tercera edición.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México. Cengage Learning Editores.
- Ross, J., y Kami, M. (1973). *Corporate Management Crisis. Why the Mighty Fail?*. Estados Unidos. Prentice Hall.
- Rostow, W. (1960). *The Stages of Economic Growth*. Inglaterra. Cambridge University Press.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Inglaterra. W. Strahan & T. Cadell.
- Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica lo que todo Director debe Saber*. México. Grupo Editorial Patria. Trigésima cuarta reimpression.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia, para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*. Perú. Nathan Associates Inc.

# DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN CIUDAD, OBREGÓN

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF BAR AND RESTAURANTS IN CIUDAD OBREGON

Lucia del Carmen Hernández Lucero

Carlos Armando Jacobo Hernández

Sergio Ochoa Jiménez

Beatriz Alicia Leyva Osuna

### RESUMEN

En esta investigación se llevó a cabo el análisis del desempeño para los establecimientos de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón, presenta una aproximación al nivel de desempeño de este tipo de empresas en función de la información proporcionada por los gerentes. El material utilizado en la presente investigación es un cuestionario, el cual fue aplicado a los establecimientos antes mencionados, que contiene una serie de cuestionamientos para conocer el nivel de desempeño de los sujetos de estudio. El procedimiento fue una serie de 4 pasos: planteamiento de la investigación, b) diseño del cuestionario c) trabajo de campo y d) análisis e interpretación de resultados. Como resultado se obtuvo un comparativo de los establecimientos de alimentos y bebidas, el cual fue presentado considerando los indicadores mega, macro y micro. Se puede concluir que en el nivel mega la totalidad de los establecimientos realizan acciones relacionadas con el cuidado de la salud de sus empleados y el medio ambiente, en el nivel macro las franquicias obtuvieron los ingresos más altos, esto gracias a que tienen el mayor número de visitas mensuales, es decir, su nivel micro de desempeño tiene resultados más satisfactorios que el resto de los establecimientos analizados.

*Palabras Clave:* Desempeño, Empresas turísticas.

### ABSTRACT

This article analyze performance in bar and restaurants from Ciudad Obregón, Sonora. It presents an approach of performance level in this kind of companies considering information given for managers. For this research was used a questionnaire which was applied to bar and restaurants in order to know the performance of this kind of companies. The procedure consists in four steps: a) general planning of research, b) design the questionnaire, c) To obtain the information and d) results analysis. This article presents a comparative analysis considering mega, macro and micro indicators. We conclude that at mega level all companies make actions related with health care of workers and environment, at macro level, franchises obtained the highest income because they have a big number of visitors per month, which means that their performance is higher in micro level that other kind of companies in bar and restaurant sector.

*Key words:* Performance, Touristic companies

### INTRODUCCIÓN

#### Antecedentes

La industria turística se caracteriza por ser dinámica, con el paso del tiempo ha ido creciendo, lo que hace pensar que el turismo puede ser el acceso a mejores condiciones de vida para los habitantes de los países que lo aprovechen. Esta actividad económica proporciona empleos y es un importante impulsor para el crecimiento internacional, ya que con el paso del tiempo las personas están viajando más como se menciona a continuación.

Según García (2009) el turismo internacional tomó fuerza en los años ochentas convirtiéndose en una actividad generadora de ingresos y una alternativa para combatir la crisis mundial.

En 2011 las llegadas internacionales fueron de 980 millones de turistas, muy por encima de los años anteriores, según la primera edición del Barómetro Organización Mundial del Turismo (OMT, 2012).

La anterior información presenta evidencia de que el turismo es una de las actividades económicas más importantes del mundo, además de ser una actividad dinámica, generadora de empleos mundialmente y que sigue aumentando

continuamente.

Entre los lugares más visitados internacionalmente se encuentran Europa, Asia y el Pacífico, mientras que entre los menos visitados están África y oriente medio. América se encuentra en el nivel medio de visitas internacionales, y América del norte obtuvo 101,0 millones de llegadas internacionales solo en 2011 (OMT, 2012).

Uno de los destinos más atractivos que se encuentran en América del norte es México, que según la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2011), es el país mejor posicionado en América Latina y ocupa el décimo lugar en destinos turísticos más importantes del mundo.

Dicho país es privilegiado al contar con los insumos necesarios para la actividad turística exitosa, ya que cuenta con una gran diversidad de recursos naturales y culturales que son la principal atracción para los visitantes, tanto nacionales como extranjeros.

Este país es rico en atractivos turísticos, cuenta con 30,000 sitios arqueológicos, 37 de estos son considerados patrimonio de la humanidad, biodiversidad y 147 Áreas Nacionales Protegidas (SECTUR, 2011).

México, como se mencionó anteriormente, es un país con



grandes riquezas naturales, que es la principal atracción de los turistas internacionales y nacionales, esto también puede causar el deterioro ambiental de los destinos por el crecimiento desenfrenado del turismo.

En el norte del país se encuentra el estado de Sonora que obtuvo 218,259 visitas de nacionales y extranjeros; dicho estado cuenta con una amplia gama de destinos turísticos, entre ellos se encuentran Hermosillo, Bahía de Kino, Puerto Peñasco, Cd. Obregón y Álamos, este último fue nombrado pueblo mágico por SECTUR en 2004.

Dicho estado tiene una belleza muy peculiar ya que este reúne playa y desierto. Además cuenta con 2 pueblos mágicos. Sonora es un estado fronterizo, lo que es un área de oportunidad para recibir más turistas extranjeros principalmente de Estados Unidos.

En el sur del estado se encuentra Cd. Obregón que es característico por ser una ciudad muy bien trazada y su principal actividad económica es la agricultura. Cd. Obregón va en ascenso pues con el paso del tiempo se ha avanzado en la infraestructura de la Ciudad. Cuenta con infraestructura turística, entre la cual se encuentra transporte turístico por tierra y por aire que suman entre ambos un total de 89 empresas solo en esta Ciudad, en el servicio de hospedaje cuenta con un total de 49 hoteles y moteles, estos brindan servicio directa o indirectamente al turismo. (INEGI, 2011).

Esta ciudad cuenta con diversos atractivos turísticos, como lo es la presa Álvaro Obregón, y sus diferentes paseos, además la laguna del Nainari y el dique 10. El valle del yaqui, específicamente Cd. Obregón cuenta con paisajes muy atractivos para la actividad turística, tiene un amplio servicio de hospedaje y de alimentos.

En lo que respecta a la industria turística debe decirse que ésta es el segundo mayor empleador a nivel nacional, supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción. Este sector genera alrededor de 1,300,000 empleos directos y 3,250,000 empleos indirectos en este país. (CANIRAC, 2011).

Según datos estadísticos del INEGI (2011) México cuenta con 420,000 restaurantes a nivel nacional de los cuales 46.9% está ocupado por el género masculino y 53.1% por el género femenino, cabe mencionar que este último el 80% de mujeres que laboran en este sector son la cabeza de familia lo que es un gran beneficio para la sociedad.

Estos establecimientos obtienen ventas anuales por \$182,992 millones de pesos (CANIRAC 2011), logran ventas diarias de \$500 millones de pesos entre semana y los domingos de \$600 millones de pesos. En días festivos como lo son el día de las madres llegan a obtener \$1,500 millones de pesos, en año nuevo \$1,200 millones de pesos y el día del padre \$900 millones.

El sector restaurantero en Cd. Obregón es una pieza muy importante para la actividad turística, cuenta con 1,597 establecimientos de alimentos y bebidas registrados por INEGI (2011).

### Planteamiento del problema

Organismos como la CANIRAC o la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) brindan información acerca de los restaurantes en lo referente a cifras y estadísticas de su actividad comercial, por ejemplo tienen informes sobre ventas anuales en restaurantes, crecimiento en el número de empleos y crecimiento de la industria en general. La OCV se encarga de la promoción para que aumente la utilización de servicios turísticos, ofrecen información turística como lo son directorios de hoteles, restaurantes y servicios turísticos.

Las organizaciones antes mencionadas ofrecen información valiosa para el turista y para los prestadores de servicios turísticos, pero en ninguna se tienen información acerca del nivel de desempeño de las empresas de alimentos y bebidas. Por lo anterior es relevante plantearse el siguiente cuestionamiento, ¿Cuál es el nivel de desempeño de las empresas de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón?

La principal inquietud para realizar esta investigación es que no existe ninguna fuente que brinde información a organizaciones turísticas acerca del nivel de desempeño organizacional en los establecimientos de alimentos y bebidas de la región.

### Objetivo

El objetivo de la presente investigación es analizar el desempeño organizacional de los establecimientos de alimentos y bebidas de Cd. Obregón, mediante la identificación de indicadores que reflejen los resultados de las empresas en cuanto a los niveles mega macro y micro.

### FUNDAMENTACION TEÓRICA

Según Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Plinio (2002) el concepto de desempeño organizacional se basa en el sentido de que las organizaciones necesitan una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si están trabajando bien de acuerdo con ellos.

El desempeño es la salida de un trabajo terminado, dentro de un determinado proceso, el desempeño en una empresa se mide por las utilidades que esta genera (Harbour, 1999).

Los dos autores coinciden en que el desempeño sirve para lograr los fines de la organización, Harbour (1999) menciona que es la salida de un trabajo terminado y Lusthaus et al. (2002) lo define como que es la manera en que la empresa identifican los fines de la misma.

Según Mantilla (1999) la medición del desempeño se entiende como el conjunto de medidas interrelacionadas que reflejan procesos y que facilitan las comparaciones internas y externas de una organización en el tiempo. Sin embargo, su aplicación es diferente en cada contexto de negocios.

Por otro lado, Harbour (1999) argumenta que la medición del desempeño es la descripción de algo que puede ser directamente calculado, ésta comienza con la planeación estratégica y se liga al proceso periódico de la planeación.

Los anteriores autores clasifican la medición del desempeño como medidas que se toman para saber lo que un empleado está trabajando, Mantilla (1999) menciona que la medición

del desempeño facilita las comparaciones internas y externas de la organización a diferencia de Harbour (1999), quien menciona que es un procedimiento previamente calculado. Adicionalmente Watkins (2007) menciona que “el desempeño se refiere específicamente a los resultados valiables, compromisos o contribuciones de un individuo, equipo u organización, sin tener en cuenta lo estipulado en los procesos”(p.24). Por su parte, Brethower (1998) citado por Bernardez (2006) menciona que se denomina “performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo” (p.36).

En ambos conceptos el término clave es el resultado, es decir, el cumplimiento o no de ciertos estándares que se pretenden lograr ya sea a nivel individual, grupal, organizacional o social. Por otro lado, un elemento diferenciador en la conceptualización del desempeño entre los dos autores citados anteriormente es el hecho de que Watkins, menciona explícitamente que el desempeño se considera como tal independientemente de lo que se establezca en los procesos o de los recursos utilizados.

A pesar de que la definición del término desempeño incluye aspectos relacionados con el resultado obtenido, es muy importante poner en contexto el entorno en el que se lleva a cabo dicho desempeño, es decir, se requiere considerar elementos externos a la persona o grupo de personas que están queriendo lograr un objetivo, como lo diría Rummler (2004) “Coloca a un buen ejecutante en un mal sistema y el sistema ganara todo el tiempo”(p.14).

Una herramienta importante para entender el desempeño de las empresas bajo un enfoque social es el propuesto por Kaufman (2004) denominado Modelo de Elementos Organizacionales OEM (por sus siglas en ingles) con el cual se pretende llevar a la práctica la megaplaneación. Estos elementos se muestran en la figura 1. El modelo OEM describe puntualmente lo que la organización usa, hace y produce. A continuación se describe cada uno de los elementos de este modelo.

Figura 1. Modelo de Elementos Organizacionales

NIVEL	NIVEL ACTUAL	METAS	
Mega (Relacionado con las consecuencias)		↔	NECESIDADES
Macro (Relacionado con resultados Organizacionales)		↔	
Micro (Relacionado con productos)		↔	
Procesos (Relacionado con actividades)		↔	CUASI NECESIDADES
Inputs (Relacionado con recursos)		↔	

Fuente: Adaptado de Kaufman (2004)

Consecuencias (nivel mega). Este nivel de planificación refleja los fines últimos de una organización, es decir, los resulta-

dos que impactan positiva o negativamente a la sociedad y los clientes. En esta dimensión pueden agruparse aspectos como la supervivencia, autosuficiencia y la no discriminación. Por esta razón en el nivel mega se deben incluir todos aquellos resultados en los cuales la organización puede impactar de una manera positiva en su entorno. De esta forma el primer elemento del OEM define el valor añadido societal como el principal elemento para la planificación, dirección, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y mejora continua.

Outputs (nivel macro). El segundo elemento del OEM es el nivel macro en el cual se incluye todos aquellos resultados que la organización genera hacia el exterior y que eventualmente producirán resultados mega. Los resultados macro son justamente lo que la planificación estratégica tradicional utiliza para medir el desempeño. En esta categoría se incluyen indicadores como rentabilidad, nivel de producción anual, nivel de ventas, participación en el mercado etc.

Productos (nivel micro). Se refiere al nivel de resultados que están relacionados con los componentes internos de la organización dentro de esta categoría entran los productos terminados, las competencias del personal, la calidad de los productos etc. Dicho de otra forma los productos son el resultado de los procesos en una organización y para los cuales se requieren ciertos recursos tangibles o intangibles.

Procesos. Este aspecto del modelo de elementos organizacionales incluye todos aquellos medios, actividades, programas o iniciativas que una empresa utiliza para lograr ciertos resultados. Según Kaufman (2004) “cualquier cosa que intente usar recursos y dé resultados es un proceso” (p.114). Los procesos también pueden entenderse como un conjunto de actividades que generan un resultado para la organización o los clientes.

Inputs. Son todos aquellos ingredientes insumos y materiales recursos financieros y humanos que una organización utiliza en sus procesos para lograr ciertos fines.

Es importante mencionar que ningún elemento organizacional tiene más importancia que otro y la aplicación de cada uno de ellos debe garantizar que cada uno de estos elementos estén vinculados entre sí, de tal manera que existan una conexión entre ellos que permita la claridad en lo que la organización pretende conseguir.

## METODOLOGÍA

### Sujetos

Los sujetos de esta investigación fueron 48 establecimientos de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón, los cuales se clasifican en restaurantes de comida regional, de los cuales se tomaron 14 establecimientos, restaurantes de comida internacional, de los cuales se consideraron 13 empresas, además de 8 franquicias y 13 establecimientos catalogados como antros y bares.

### Materiales

Se elaboró un cuestionario para recopilar información sobre el nivel de desempeño que tienen los restaurantes de Cd. Obregón, está integrado por 10 cuestionamientos relaciona-

dos con los distintos niveles de desempeño.

**Procedimiento**

A continuación se describen cada uno de los pasos que se siguieron para el desarrollo de la presente investigación:

Planteamiento de la investigación. En un primer momento fue necesario recabar información general sobre el sector de los establecimientos de alimentos y bebidas, así como la identificación de indicadores que reflejaran el desempeño de las empresas en los niveles mega (social), macro (organizacional) y micro (procesos).

Diseño del cuestionario: El segundo paso en el proceso de investigación, fue el diseño del cuestionario el cual está conformado por 10 preguntas, 9 de ellas son abiertas y una de opción múltiple. Para el diseño de este instrumento se consideró la aportación de Kaufman (2004) para construir los indicadores mega, macro y micro.

Trabajo de campo: una vez que se tiene bien estructurado el cuestionario después se procedió a visitar a todos los restaurantes de la ciudad para aplicar el cuestionario entrevistando a los responsables directos de la operación de estos establecimientos.

Análisis e interpretación de resultados: Después de los datos obtenidos se ordenó la información recopilada para posteriormente analizarla e interpretarla.

**RESULTADOS Y DISCUSIONES**

La información que se muestra a continuación es el resultado de los cuestionarios aplicados a los establecimientos de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón, los cuales se clasifican en: restaurantes de comida regional, restaurantes de comida internacional, franquicias y antros y bares. Los resultados son presentados considerando los tres niveles de desempeño propuestos por Kaufman (2004).

**Nivel Mega**

Tabla 1. Acciones que realiza la empresa para el cuidado del medio ambiente

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
- Instalación de trampa de grasa. -Mantienen el ambiente libre de humo de tabaco. -Separación de basura.	- Mantienen el ambiente libre de humo de tabaco. -Reciclar basura.	-Instalación de trampa de grasa. -Utilizan focos ahorradores.	- Instalación de trampa de grasa. -Reciclado de aceite. -Utilización de bolsas biodegradables.

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

Las empresas de alimentos todas coinciden en tener una trampa de grasa, sólo los restaurantes regionales y antros y bares mencionaron la ley de no fumar, adicional a esto los restaurantes de comida regional mencionaron que llevan a cabo la separación de basura, en antros y bares reciclan la basura, los restaurantes de comida internacional señalaron la utilización de focos ahorradores para el ahorro de energía, en las franquicias se mencionó además de la ya mencionada

trampa de grasa el reciclado de aceite y utilizar bolsas biodegradables para el cuidado del medio ambiente.

Tabla 2. Acciones realiza la empresa para el cuidado de la salud de los empleados

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
Brindan seguro social. Tienen equipo de trabajo en buen estado. Utilización de gel antibacterial. Promueven el deporte.	Se promueve el deporte Exámenes médicos a empleados de manera frecuente Brindan seguro social.	Brindan seguro social Exámenes médicos a empleados de manera frecuente Utilizan el programa de protección civil	Brindan seguro social Exámenes médicos periódicos Utilización de equipo de seguridad Manejo adecuado de equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

En la tabla 2 los establecimientos coincidieron en que todos brindan servicio médico a sus empleados y también que se les realizan exámenes médicos periódicos, comprobando así su salud, solo los restaurantes de comida regional y antros y bares mencionaron la promoción del deporte y que cuentan con un equipo en su establecimiento, los anteriores establecimientos investigados, salvo los antros y bares coincidieron también en brindar el equipo adecuado para su trabajo. Los restaurantes de comida regional además mencionaron el uso de gel antibacterial con el fin de evitar enfermedades y/o contagios entre sus empleados.

Tabla 3. Porcentaje de empleados que han sido capacitados en los últimos seis meses y En qué área se han capacitado a los empleados

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
Porcentaje De 0 a 20% Áreas: -Preparación de alimentos -Producción -Atención al cliente	Porcentaje De 81 a 100% Áreas: -Elaboración de bebidas -Seguridad	Porcentaje De 0 a 20% Áreas: -Preparación de alimentos -Servicio -Protección civil	Porcentaje De 61 a 80% Áreas: -Atención al cliente -Preparación de alimentos -Manejo de efectivo en cajas.

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

Lo que muestra la tabla 3 es el porcentaje de empleados que han sido capacitados, y en qué áreas lo han hecho, los establecimientos con menor número de empleados capacitados son, restaurantes de comida regional y restaurantes de comida internacional, con un rango de porcentaje de 0 a 20 % los dos tipos de establecimientos coinciden en la capacitación de preparación de alimentos y buen servicio y difieren el establecimiento de comida regional ha capacitado a su personal en el área de producción, a diferencia de los empleados de los restaurantes de comida internacional que han recibido la capacitación de protección civil. Las franquicias al igual que los establecimientos antes mencionados capacitaron en preparación de alimentos y atención al cliente, además de

brindar capacitación del área de cajas, este tipo de establecimientos han tenido del 61% al 80% de sus empleados capacitados. Los empleados de antros y bares recibieron capacitación en elaboración de bebidas y seguridad en un rango del 81 al 100% de empleados capacitados.

**Nivel Macro**

Tabla 4. Ingresos del establecimiento en los últimos seis meses

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
El ingreso promedio mensual es menor a \$300,000 mensuales	El ingreso promedio mensual se encuentra entre \$300,000 y \$400,000	No se obtuvo esta información	El ingreso promedio mensual es mayor a \$500,000

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 4 indica el ingreso promedio que recibieron los establecimientos analizados, cabe mencionar que la información brindada por las empresas fue sobre los últimos seis meses, obteniéndose los siguientes resultados: los ingresos más altos fueron de las franquicias quienes obtienen ingresos por encima de los \$500,000 al mes, posteriormente los antros y bares con un ingreso entre \$300,000 y \$400,000, por último los restaurantes de comida regional con un ingreso por debajo de los \$300,000 pesos mensuales. Los restaurantes de comida internacional no brindaron la información necesaria para obtener los ingresos de estos establecimientos.

**Nivel Micro**

Tabla 5. Número mensual de personas que visitaron el establecimiento

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
Entre 1,000 y 2,000 personas mensualmente	Entre 2,000 y 3,000 personas mensualmente	No se respondió esta pregunta	De 5,000 a 10,000 personas mensualmente

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 5 muestra el número mensual promedio de personas que visitaron los establecimientos mencionados y como puede observarse los resultados fueron los siguientes: las franquicias ocuparon un primer lugar en visitantes atendidos con un rango de 5,000 a 10,000 personas mensualmente, le siguen los antros y bares con un promedio de entre 2,000 y 3,000 visitas al mes, en último lugar están los restaurantes de comida regional quienes obtuvieron un promedio total de visitas de entre 1,000 y 2,000 personas mensualmente. Los restaurantes de comida internacional no proporcionaron esta información.

Tabla 6. Consumo promedio por persona

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
Entre \$100 y \$ 200	Más de \$200	No se respondió a esta pregunta	Menos de \$100

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 6 muestra el consumo promedio que tuvieron las personas que visitaron los establecimientos de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón, el tipo de establecimiento donde más se consume es en antros y bares, con un consumo promedio mayor a los \$200 pesos por persona, seguido por los restaurantes de comida regional los cuales obtuvieron un promedio de entre \$100 y \$200 pesos. Por último están las franquicias las cuales alcanzaron un promedio en consumo de menos de \$80, cabe mencionar que la información de restaurantes de comida internacional no se obtuvo ya que estos establecimientos no respondieron esta pregunta.

Tabla 7. Porcentaje de restaurantes que cuentan con un sistema para la determinación del costo de los alimentos y bebidas

Regionales		Antros y Bares		Franquicias	
Si	No	Si	No	Si	No
60%	40%	55%	45%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La anterior tabla señala el porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas que cuentan con un sistema de determinación del costo de los alimentos y bebidas. En primer lugar destacan las franquicias ya que la totalidad de sus establecimientos cuentan con este sistema, le siguen restaurantes de comida regional de los cuales 60% sí cuentan con un sistema y por último antros y bares que el 55% cuenta con un sistema para determinar el costo de alimentos y bebidas.

Tabla 8 Porcentaje de costo de alimentos y/o bebidas

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
El promedio del porcentaje es de 44 % de costo de alimentos y/o bebidas	El promedio de 85% de costo de alimentos y/o bebidas	No se contestó esta pregunta	El promedio del porcentaje es de 32% de costo de alimentos y/o bebidas

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 8 presenta el porcentaje promedio del costo de alimentos y bebidas en los establecimientos investigados, los antros y bares ocupan el lugar más alto con 85% de su costo, los restaurantes de comida regional reportan el 44% y por último las franquicias quienes tienen el menor costo reportado que tuvieron un promedio de 32%. Los restaurantes de

comida internacional no dieron la anterior información. Además de los indicadores ya mencionados Mega, Macro y micro se incluyeron cuestionamientos en el instrumento relacionadas con las acciones que la empresa considera que se pueden realizar para la mejora de su desempeño.

Tabla 9 Acciones que puede realizar la empresa para mejorar su desempeño.

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
Elaboración de manuales. Buena presentación de empleados. Remodelación del lugar. Abrir nueva sucursal. Más capacitación a empleados Incrementar publicidad	Mejor atención al cliente. Mejorar instalaciones. Ofrecer cursos constantes. Remodelación del lugar.	Otorgar incentivos a empleados. Incrementar publicidad. Utilización de bonos para empleados.	Otorgar incentivos a empleados. Incrementar publicidad. Remodelación del lugar. Reducir los costos.

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 9 muestra las acciones que puede realizar la propia empresa para mejorar su desempeño; los resultados fueron los siguientes: los restaurantes de comida regional, antros y bares, además de las franquicias coincidieron en que una remodelación del lugar pudiera mejorar el desempeño en términos de lograr atraer a un mayor número de clientes. De igual manera coincidieron en la publicidad y capacitación a los empleados. Los antros y bares mencionaron que la atención al cliente es una medida adecuada y los restaurantes de comida internacional y las franquicias indicaron que los incentivos y bonos a empleados es una acción para la mejora del desempeño.

Tabla 10 Acciones que se pueden realizar para mejorar el desempeño de la empresa, por parte de organismos gubernamentales

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONAL	FRANQUICIAS
	Mayor seguridad Ampliación del horario de los bares Mayor facilidad para otorgar permisos	Apoyo financieros a microempresarios Reducir costos de estacionamientos para poder ofrecer este servicio a los clientes.	Bajar costos en general de permisos y licencias.

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas de alimentos y bebidas

La tabla 10 señala sobre las acciones que puede realizar los organismos gubernamentales para la mejora del desempeño de sus establecimientos, los restaurantes de comida regional no mencionaron ninguna acción al respecto, a diferencia de los restaurantes de comida internacional y franquicias quienes coincidieron en que sería de gran ayuda reducir costos en general de permisos y licencias. Los antros y bares

además incluyeron que beneficiaría incrementar la seguridad, ampliar el horario de servicio y mayor facilidad para otorgar los permisos necesarios.

Tabla 11 Acciones que se pueden realizar para mejorar el desempeño de la empresa, por parte de otras organizaciones

RESTAURANTES DE COMIDA REGIONAL	ANTROS Y BARES	RESTAURANTES DE COMIDA INTERNACIONALES	FRANQUICIAS
	Cervecerías con eventos e invitaciones con publicidad		

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

La tabla 11 menciona las acciones que pueden realizar otras organizaciones para mejorar el desempeño de las empresas analizadas. A este respecto los restaurantes de comida regional, las franquicias y los de comida internacional mencionaron que ninguna otra organización ajena a su empresa pueda realizar algún tipo de acción para mejorar su desempeño. Solamente los antros y bares refirieron que sería de beneficio que las cervecerías crearan eventos e invitaciones con publicidad para que de esta forma se incrementara el flujo de clientes a este tipo de negocios.

### CONCLUSIONES

Para este estudio fueron investigados los establecimientos de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón y se clasificaron en cuatro grandes rubros: restaurantes de comida regional, antros y bares, restaurantes de comida internacional y franquicias.

Los restaurantes de comida regional fueron en los que se mencionaron más acciones para el cuidado del medio ambiente, y también realizan acciones para cuidar la salud de sus empleados, formando equipos y fomentando el deporte. La capacitación brindada por parte de los restaurantes de comida regional es la más baja, ya que solo capacitan hasta el 20% de su personal; se encontró que el número de visitantes de estos establecimientos es el más bajo, por consiguiente, los restaurantes de comida regional obtienen los ingresos más bajos del giro restaurantero, el consumo por persona cae entre los \$100 y \$200 por visita. En esta investigación se descubrió que más de la mitad de los restaurantes de comida regional de Ciudad Obregón cuentan con un sistema de determinación de costos el cual tiene un promedio del 44%. Por último, los restaurantes mencionaron bastantes propuestas para mejorar su desempeño por parte de su propia empresa entre las cuales se indican: publicidad, remodelación, mayor capacitación a empleados.

Los antros y bares mencionaron que una de las acciones que realizan para cuidar el medio ambiente es reciclar la basura, asimismo indicaron que realizan diversas actividades para cuidar la salud de sus empleados como lo son promover el deporte y revisar periódicamente la salud de los empleados. En estos establecimientos se encontró el mayor número de personas a las que se le brinda capacitación en áreas como

preparación de bebidas y servicio al cliente. Estos establecimientos cuentan con un ingreso promedio mensual de entre \$300,000 y \$400,00 y un número de visitantes entre 2000 y 3000 personas por mes. Se encontró que los antros y bares tienen el consumo promedio más alto, pero no el ingreso más alto. Más de la mitad de estos establecimientos cuentan con un sistema de determinación de costos que también es el más elevado que se encontró con un 85%. Estos establecimientos mencionaron que para mejorar su desempeño podrían realizar diversas actividades entre las cuales está renovar las instalaciones, impartir cursos e incrementar la calidad en la atención al cliente. Asimismo, indicaron acciones que podría realizar el gobierno para mejorar su desempeño tales como mayor seguridad, ampliar el horario de trabajo de los establecimientos y mayor facilidad para otorgar permisos. En cuanto a las acciones que podrían realizar otras organizaciones mencionaron a las cervecerías quienes podrían organizar más eventos y dar publicidad a antros y bares.

Los restaurantes de comida Internacional mencionaron que ellos tienen trampa de grasa y utilizan focos ahorradores para el cuidado del medio ambiente. Como actividad para cuidar la salud de sus empleados mencionaron la inscripción de sus empleados al seguro social y la impartición de cursos de protección civil, el porcentaje de empleados capacitados fue muy bajo ya que se capacita a menos del 20% de su personal principalmente en lo referente al servicio al cliente. Estos restaurantes indicaron que para aumentar su desempeño podrían ofrecer incentivos a empleados, aumentar la publicidad y otorgar bonos. Como acciones que puede realizar el gobierno se mencionó el apoyo a las microempresas y reducir el costo de estacionamiento.

Por último, las franquicias mencionaron que para cuidar el ambiente, cuentan con trampa de grasa, reciclado de aceite y bolsas biodegradables, y para cuidar la salud de sus empleados utilizan el equipo de seguridad adecuado para prevenir accidentes, además casi el 80% de sus empleados están capacitados en áreas como caja y manejo de efectivo además de atención al cliente. El ingreso de las franquicias es el más alto de todos los establecimientos investigados con más de \$500,000 mensuales asimismo tienen el mayor número de visitas por encima de las 5000 mensuales, el consumo es el más bajo, pero esto no les afecta en su ingreso ya que es el más elevado, esto gracias a que el número de clientes es muy alto. El 100% de las franquicias cuenta con un sistema para la determinación de costos que tiene un promedio de 32% el cual fue el porcentaje más bajo comparado con los otros establecimientos. Las franquicias mencionaron que para aumentar su desempeño pudieran otorgar incentivos y mejorar costos, también indicaron que por parte de organismos gubernamentales podrían reducir costos de servicios y licencias, esto para ayudar a la mejora de su desempeño.

En los indicadores mega que se refieren a cómo las empresas contribuyen con la sociedad y el ambiente, se encontró que la totalidad de los establecimientos brindan seguro social a sus empleados, cabe mencionar que es obligación de las empresas asegurar a sus trabajadores, además de que todos los

restaurantes cuentan con trampas de grasa instaladas, exceptuando los antros y bares ya que este tipo de establecimientos no preparan grandes cantidades de comida. Los establecimientos que brindan mayor capacitación a sus empleados son los antros y bares y los restaurantes de comida regional y los internacionales son los que tuvieron el porcentaje más bajo.

Los indicadores macro representan la parte monetaria de las empresas, los establecimientos que mayor ingreso obtuvieron fueron las franquicias, gracias a que reciben el mayor número de clientes, los restaurantes de comida regional son los que tienen ingresos más bajos.

En cuanto al nivel de desempeño micro referente al número de visitantes por mes que ha tenido la empresa y el promedio de consumo en cada visita, se obtuvo que quienes presentan un mayor número de visitas son las franquicias y en segundo término los antros y bares. Cabe mencionar que estos últimos solo abren tres días a la semana regularmente, los restaurantes de comida regional obtuvieron el menor número de visitas. El consumo más alto por persona se encontró en los antros y bares y el más bajo en las franquicias, también se detectó que la totalidad de las franquicias cuentan con un sistema para la determinación del costo y que es el más bajo de los establecimientos investigados, mientras que el costo más alto lo tienen los antros y bares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernardez M. (2007) Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Authorthouse. Estados Unidos.
- Barómetro OMT del turismo mundial (2012), vol. 10.
- Canirac (2011) Cifras del sector restaurantero. Recuperado el 13 de abril de 2012 de [www.canirac.com](http://www.canirac.com) recuperado.
- Chiavenato I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Directorio estadístico nacional de unidades económicas (2011) [www.inegi.com](http://www.inegi.com) recuperado el 13 de abril de 2012.
- García B., Carranco Z., Martínez E." El sector turismo en México frente a la crisis Internacional" (2009) Vol.24. Revista el cotidiano. México
- Harbour, J., (1999) Medición del desempeño, 1ra Edición. México panorama.
- Hicks H. (1972) Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. Primera edición. Mc Graw-Hill, México.
- Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional. Universitat Jaume I. España.pp.32-70
- Koontz H., Weihrich H. (1998) Administración. Una Perspectiva Global, 12ª edición, McGraw-Hill, México.
- Lusthaus Ch., Adrien M., Anderson G., Carden F, Plinio G. (2002) Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- MantillaS. (1999) Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. 3ra edición. Ecoe.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996) Administración. Sexta edición, Prentice-Hall, México.
- Sectur (2011) Turismo en México 2011 [www.sectur.com](http://www.sectur.com) recuperado el 13 de abril de 2012.
- Watkinns R. (2007). Performance by design. The systematic selection, design and development of performance technologies that produce useful results. HRD Press. Estados Unidos.



# ESTUDIO SECTORIAL PARA EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA E INSTALACIÓN DE EQUIPO DE REFRIGERACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL SUR DE SONORA

## *A SECTORIAL STUDY FOR COMPANIES THAT SELLS REFRIGERATION EQUIPMENT IN AGRIBUSINESS OF SOUTH OF SONORA*

*Ing. Jesús Adrián Yocupicio Domínguez*

*Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández*

*Mtra. Zulema Corral Coronado*

*Dr. Sergio Ochoa Jiménez*

*Tesista de Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios en el Instituto Tecnológico de Sonora. Especialista en Aire Acondicionado, Automatización y Control*

*Profesores investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora*

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la conformación del sector en el que se encuentran las empresas que se dedica a la venta e instalación de refrigeración en la conservación de papa en el Sur de Sonora. Para su desarrollo se recurrió a fuentes de investigación directas y de fuentes secundarias como estadísticos en Internet.

El método aplicado fue del tipo descriptivo, consistió en levantamiento de entrevistas estructuradas directas a los clientes con el fin de conocer el tipo de equipamiento instalados y sus proveedores de refrigeración, además una vez obtenida dicha información se corroboraron competidores y proveedores vía telefónica, se integró un una evaluación de los proveedores-competidores de la industria a nivel mundial, nacional y local, esto con la finalidad de conocer que marcas poseen mayor posicionamiento del mercado, las participaciones dentro del rubro y las ventajas y desventajas de cada uno de los fabricantes.

Como resultado se consiguió descubrir las empresas que operan como proveedores y competidores en el mercado de la conservación de papa, además se obtuvieron datos importantes que permiten determinar la posibilidad de competir dentro de ese negocio, en contraste con lo que la teoría afirma, con lo cuál se logró alcanzar el objetivo planteado.

*Palabras claves:* Agronegocios, estudio sectorial

### ABSTRACT

This article analyze the sector in which are included those companies that sells refrigeration equipment for conservation of potatoes of south of Sonora.

The origin of this study is related to the idea of the Grupo Friaire 's managers to know the market (suppliers, competition, and prices) in the sector of refrigeration for agribusiness of the south of Sonora.

To obtain the objective of this article, was necessary to apply some interviews in order to know what kind of equipment the potatoes producers use and what suppliers they have.

Results indicate those companies that operate as suppliers and competitor in the market of conservation potatoes. In addition, this research obtained valuable information to support the idea that is a good market opportunity to sell refrigeration equipment to potatoes producers.

*Key words:* agribusiness, sectorial study.

### INTRODUCCIÓN

#### Antecedentes

Desde el inicio la humanidad ha buscado la forma de sobrevivencia, una forma por la cual logró conseguirlo fue conservando sus alimentos, iniciando en esa búsqueda con técnicas rudimentarias como el salado o el secado al sol, el enfriamiento era solamente un método apropiado en los sitios del planeta en donde el clima favorecía a esta técnica.

La congelación como práctica ofrece una gran ventaja respecto a la variedad de técnicas de conservación de alimentos que existen en la naturaleza, no requiere de conservadores, ya que las bajas temperaturas no permiten que los microorganismos se desarrollen ni crezcan, además de que algunos alimentos podrían tener más tiempo de vida aún congelados que con un conservador.

En todo el mundo es una exigencia de sanidad e higiene

utilizar la práctica de congelación, algunos alimentos de exportación como el cerdo, el pollo, el camarón y entre ellos el tomate y la papa, son uno de los ejemplos más palpables de los productos congelados con mayor circulación en los mercados mundiales.

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAOSTAT, 2011), a nivel mundial, el líder exportador de productos básicos es Estados Unidos de América (E.U.A), dentro de su lista de productos más sobresalientes se encuentra en el número uno el maíz, mientras que hasta el último lugar de los primeros 20 se encuentra la papa congelada.

La papa requiere un cuidado bastante especial, puesto que si se congela en demasía se pone de un tono morado, si pierde temperatura toma un color negro y con tendencias percederas, es necesario tener un control adecuado y justo para la comercialización y consumo de este producto.

Por su cuenta la United States Department of Agriculture (USDA, 2011) tiene registrado a China como el país que más exporta papa congelada, con un total de 57 millones de toneladas, lo que representa aproximadamente un 30% de la producción mundial, el segundo lugar lo ocupa la Federación Rusa con apenas 36 millones de toneladas.

Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2011), uno de los principales productos que México exporta congelado, son el aguacate, el jitomate y la papa, ocupando el primer lugar a nivel mundial en el tema del jitomate, por encima de E.U.A., en esta estadística no se considera Holanda, ya que no es un país productor, sino un país comercializador. El tomate aporta el 6.9%, la papa y otras hortalizas apenas el 2.8% y el aguacate el 4.8% de los productos que exporta México.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012), el estado de Sonora representa uno de los líderes en producción de la papa con mercado en E.U.A., seguido del Estado de México con un volumen de producción de 133,807 toneladas promedio por año y en 3er lugar el estado de Puebla con un promedio de 61,726 toneladas.

Según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2012) uno de los municipios líderes de Sonora en la producción de papa es Navojoa, quién para otoño invierno del 2010, alcanzo a producir 120,497 toneladas, representando el 32 % de los principales cultivos del estado a nivel nacional, para 2011 el municipio líder fue Cajeme con una producción de 65,212 toneladas seguido de Navojoa con una producción 61,728.80 toneladas, para la temporada otoño-invierno del 2012 Cajeme figura liderando la producción con un total de 97,200 toneladas y un rendimiento estimado de 30 Ton/Ha.

Los productos de exportación representan un ingreso con el cuál las empresas pueden incrementar sus negocios y mercados, cada día existen esfuerzos para poder alcanzar nuevas metas de exportación y por ende generar entradas económicas importantes, sin embargo habría que elegir el producto idóneo para el mercado adecuado.

A pesar de que la economía en México creció un 4.6% de forma global de acuerdo al 2010 según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2011), el sector de servicios apenas creció un 4.6% de acuerdo a su aportación en 2010 para el 2011, como consecuencia de un mejor desempeño en la actividad comercial y mejores condiciones en el sector financiero del país.

Por otro lado en Sonora el sector servicios aportó el 59% a la estructura del Producto Interno Bruto (PIB) estatal, y a su vez contribuye a un 2.9% al PIB nacional, de esta manera se puede observar que en gran medida la contribución y participación activa de las industrias y organizaciones dentro de este rubro han llevado a la alza la economía y las finanzas del país.

GRUPO FRIAIRE inició sus operaciones el 24 de Noviembre del 2003, en Ciudad Obregón Sonora, para finales del 2011 mantiene una plantilla de 9 empleados entre administrativos e ingenieros de ventas y proyectos, además tiene 5 parejas

de técnicos en refrigeración, instrumentación y electricidad, que generan los servicios de mantenimiento y trabajos en campo, cuenta con una sucursal en Hermosillo, Sonora que sostiene una plantilla de apenas 4 operarios de oficina, entre los cuáles existe tan solo un ingeniero de ventas y servicio.

Se dedica a la venta, comercialización e instalación de productos de aire acondicionado de la marca York.

### Planteamiento del problema

El sector agropecuario en el noroeste del país es uno de los aportes más significativos al PIB del mismo, en específico el estado de Sonora y Sinaloa sostienen hectáreas verdes a lo largo del año, la exigencia en la calidad y la búsqueda de exportación de muchos de estos productos que se cosechan requiere de un cuidado en especial, es aquí donde existe una oportunidad de mercado que atender y un negocio con probabilidades de explotar.

Por otro lado cabe destacar que el mercado no sólo son los clientes, sino en la práctica agroindustrial del sur del estado de Sonora existe una diversidad de productores del campo que requieren de atención y estudio minucioso para que estos a su vez puedan tener más opciones de servicio.

Lo anterior ha generado la necesidad de explorar los proveedores y competidores que atienden este sector tan importante, ya que se desconoce que tan concentrado se encuentra. Según los Estados financieros de Grupo Friaire (de ahora en adelante EEFF) y la cartera de clientes vigente desde inicios de operaciones, no se tiene participación en el sector agropecuario, por lo anterior:

Surge la necesidad de Grupo Friaire por conocer el mercado actual que atiende este sector en el sur de Sonora (Valle del Yaqui), su estructura y los competidores para tener la oportunidad de decidir entre la apertura un nuevo departamento enfocado a este mercado o buscar otras alternativas de inversión.

De lo anterior se desprende la pregunta de investigación: ¿Cómo está conformado el sector de las empresas dedicadas a la venta e instalación de sistemas de refrigeración, considerando que pueden prestar sus servicios a los productores y exportadores de papa del valle del yaqui?

### Justificación

Actualmente Grupo Friaire tiene una cartera de clientes establecida desde hace un par de años, el crecimiento de la empresa es sostenido y se está buscando el área de definición para la diversificación de los productos y servicios a brindar, es necesario entonces conocer el mercado agroindustrial en el valle del yaqui para determinar si es factible o no desarrollar un departamento que se dedique a tener en cuenta este sector.

Sin duda alguna la estrategia y la definición de la posición dentro del mercado de la organización permitirán más oportunidades de negocio y por ende generar una maduración a mayor velocidad en contra de sus competidores, esta es una de las razones por la cuál es necesario llevar a cabo este trabajo de investigación.

Los productores y exportadores agroindustriales de la región podrían tener una opción más para contratar sus servicios de forma local, estos a su vez podrían garantizar la exportación de sus productos con una mejor calidad y a un precio más favorable a la hora de la venta que permita más utilidad, indirectamente podría aportar mayor crecimiento al PIB estatal. Naturalmente, de no llevarse a cabo el estudio la empresa tendría que pensar en alguna otra alternativa como posibilidad de negocio, se quedaría en pleno desconocimiento del tipo de productos y servicios que ofrecen los competidores actualmente y la cuantificación de la misma a nivel local que ofrecen los servicios.

### **Objetivo**

Analizar la conformación del sector en el que se encuentran las empresas que se dedican a la venta e instalación de refrigeración en la conservación de papa en el Sur de Sonora, considerando las características propias de dichas empresas

### **Delimitaciones**

El presente trabajo se define como una investigación del tipo descriptiva, puesto que resume de manera concreta el índice de concentración de competidores - proveedores en el giro de la refrigeración para la conservación de papa en el Sur de Sonora y que podría ser del interés de todas las empresas que se desarrollan en el negocio de la venta e instalación de sistemas de refrigeración para la agroindustria.

La muestra de la población que se estudió es exclusivamente la de los paperos del Valle del Yaqui, tomando en cuenta que existe una muestra tan amplia de posibles clientes en el sector agropecuario del Valle del Yaqui tan solo se consideró por limitaciones en tiempo y acceso a la información, concluyendo la posibilidad de que los competidores y proveedores sean los mismos en el ambiente de los clientes que representan el resto de la muestra, por citar algunos puede mencionar: camarón, aguacate, hortalizas, entre otros.

El estudio se llevó a cabo en base a la necesidad de la empresa Grupo Friaire S. de R.L. de C.V. y es exclusivo a los requerimientos de la empresa, no reconoce ni plantea un plan de negocios, ni implantación de estrategias, se circunscribe hasta la propuesta de las mismas.

## **FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **Organización industrial**

Si todo lo que se mueve en la economía y la competencia de ofertantes y demandantes fuera sencillas, no existiría la organización industrial, es sumamente necesario e importante conocer de qué forma se estructuran las organizaciones, bajo que circunstancias operan y sobre todo que tan cerca o lejos de sus competidores se encuentran.

Es crítico en algunas circunstancias, saber si se compite bajo un esquema de libre competencia, si se opera en un sitio donde existen pocos competidores o si definitivamente no existe oportunidad de participar en ese sector, de esta forma la organización industrial da una oportunidad de conocer todo lo referente al comportamiento competitivo de las or-

ganizaciones dentro del sector al que pertenecen.

### **Estructura de Mercados**

Para Krugman (2008), los economistas han podido desarrollar cuatro modelos básicos de estructura de mercado, que han servido para hacer predicciones sobre los mercados y la forma en que los productores tendrán su participación en ese mercado: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio.

### **Estrategia Competitiva**

El concepto de estrategia ha venido evolucionando desde sus inicios a lo que se concibe el día de hoy, sus orígenes se obtienen del griego *stratos* que significa ejército, como la historia lo maneja, sus inicios son claramente bélicos, sin embargo esa concepción ha cambiado desde aquellas épocas a lo que se vive plenamente en la actualidad, pues es un término totalmente asociado en los negocios.

Según Porter (2008), estrategia competitiva es todo aquello que puede diferenciar a una organización de otra que le da un valor agregado sobre los bienes y servicios que ofrece, considera además que la competencia es destructiva y esto genera que las organizaciones tengan que gravitar en el precio antes que en el valor agregado.

## **METODOLOGIA**

### **Sujetos**

El presente trabajo está enfocado en la realización de un estudio sectorial de las empresas que se dedican al suministro e instalación de sistemas de refrigeración para los productores de papa en el valle del yaqui, los sujetos son 4 grupos, el primero de ellos es la empresa Grupo Friaire S. de R.L. de C.V. que tiene su principal giro de acción en el diseño, elaboración y ejecución de proyectos de aire acondicionado residencial y comercial.

Los proveedores de la industria, son el segundo sujeto del presente trabajo de investigación, se dedican a la fabricación y comercialización de productos para la refrigeración comercial, desde condensadores, compresores, válvulas y respaldo de garantías.

Los competidores son organizaciones que con el respaldo de los proveedores, comercializan hasta el cliente final el servicio de instalación, supervisión y puesta en operación de sistemas de refrigeración comercial para el correcto cuidado y conservación de la papa ya sea para su comercialización nacional o exportación internacional.

Los clientes, por su cuenta, son productores de papá en su mayoría que además, congelan y exportan papa hacia mercado de E.U.A generando una participación menor en la comercialización local, siendo más importante en sus ingresos las de exportación.

### **Materiales**

Se elaboró una entrevista estructurada de 10 preguntas que tienen como objetivo la penetración hacia el cliente final y una recaudación de información de los proveedores y com-

petidores.

Las preguntas se concretan en saber si el cliente actualmente subcontrata los servicios de refrigeración o si tiene algún proveedor establecido para el mismo, además se trata de obtener quienes son los proveedores que están dando el servicio, la calidad en el mismo, los tiempos de respuestas y las marcas que ofrecen, de esta forma se obtuvo una información valiosa respecto a los proveedores y competidores que se posicionan en la zona.

Se trató de conseguir la apertura a la aceptación de un nuevo proveedor por parte de los clientes mediante la entrevista estructurada en caso de que apareciera un nuevo competidor en el mercado que ofreciera los productos y servicios que se manejan en el mercado.

Se elaboró además una segunda entrevista estructurada dirigida a los proveedores con la intención de saber que facilidad existe de poder distribuir sus productos, los soportes que ofrecen, las garantías que manejan, los principales competidores en el sector y los productos que ofrecen con un plus que los diferencia de sus competidores

Además se elaboró un análisis de proveedores, competidores y clientes a nivel local, nacional y mundial, con la intención de conocer los posibles competidores y el tipo de competencia que existe en el mercado bajo estudio.

### Procedimiento

Se elaboraron las entrevistas estructuradas de tal forma que permitiera dar acceso a la información del cliente y que además pudiera otorgarse una conclusión paralela en la factibilidad de penetrar el mercado en base a la aceptación de un nuevo prestador de servicios, cabe destacar que este estudio no se desarrolla en el presente trabajo y no se presentan datos del mismo.

Las preguntas elegidas para la entrevista estructurada dirigida a los proveedores se organizaron de tal forma que permitan conocer las barreras de entrada para poder distribuir sus productos y las ventajas competitivas que tienen unos de otros.

Se consultaron los clientes que se dedican a la conservación de papa y que subcontraten los servicios de refrigeración y/o mantenimientos, esto se realizó con investigación de campo, visitando bodegas de forma local y teniendo poco acceso a ellas por no tener los contactos adecuados con los encargados o directivos de congeladoras, de forma local se logró identificar los que se mencionaron ya con anterioridad en el apartado de sujetos, estos a su vez subcontratan y mantienen contratos vigentes con empresas que proveen refacciones y mano de obra especializada para la conservación adecuada de sus cuartos fríos.

Una vez obtenido el acceso a las empresas, se realizaron entrevistas estructuradas de diez preguntas con los encargados de producción y mantenimiento de las bodegas con la intención de conocer información de los servicios proporcionados y los tiempos de respuesta por parte de los proveedores existentes, el formato de encuesta estructurada consta de diez preguntas abiertas, fueron enfocadas a conocer si

existe un proveedor de este tipo de servicio que demuestre la entera confianza y plena garantía de lo que ofrecen, si los productos ofertados e instalados cumplen con los requisitos mínimos requeridos, cuáles son los valores agregados que hacen que se tenga que considerar a esos proveedores.

En el mismo formato se preguntó si se contaba con algún privilegio sobre alguna marca en específico, las marcas de los equipos de refrigeración instalados, la necesidad de algunos nuevos próximamente, la posibilidad de poder recibir una apertura de propuesta por alguna empresa nueva que desea introducirse penetrar el mercado.

Se entrevistó al proveedor local de BOHN, representada por TyP Refrigeración, para generar una especie de conocimiento acerca de los competidores locales de BOHN y los porcentajes de venta que se generan a nivel local a través de su distribución.

Se integró una evaluación de los proveedores de la industria a nivel mundial, nacional y local, esto con la finalidad de conocer que marcas poseen mayor posicionamiento del mercado, las participaciones dentro del rubro y las ventajas y desventajas de cada uno de los fabricantes.

Se realizaron llamadas telefónicas con una guía de la sección amarilla para confirmación de competidores locales y el tipo de marcas que se distribuían, no se logró tener una cotización o números respecto a los bienes, productos o servicios que ofrece puesto que la mayoría de estas empresas se manejan bajo proyecto, es decir, diseñan, instalan y venden el equipamiento, además tienen bien identificados a sus clientes cautivos, lo cuál les hace conocer el dominio casi total de los productos que se están manejando en una escala de mediana a mayor, dicho de otra forma, es poco común que coticen a clientes desconocidos.

Se estudió e investigó de igual forma a nivel mundial, nacional y local los potenciales competidores que distribuyen, instalan y dan soporte y servicio a los cuartos refrigerados de conservación de papa, con el propósito de descubrir las empresas que dominan el negocio y tratar de conocer sus ventajas competitivas.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante el acceso a la información erogada de las entrevistas estructuradas realizadas a los sujetos, se obtuvieron datos más cercanos para la iniciación de búsqueda de los posibles proveedores, competidores y clientes a nivel mundial, nacional y local. De esta manera se presenta información de fuentes secundarias que complementan los resultados obtenidos, todo lo anterior con el sustento que no existe información de primera mano que pueda ser fiable y fidedigna.

#### Análisis de los competidores locales

Según las entrevistas obtenidas a los sujetos bajo estudio, se determinó la siguiente tabla para conocer los competidores locales.

Tabla 1 Resultado del Análisis de Competidores y Proveedores Dominantes en el Valle del Yaqui.

EMPRESA	PROVEEDOR	MARCAS INSTALADAS
Congeladora Hortícola	RCR	Equipos construidos por RCR
Agrokumara	CLIPER	Bohn
Grupo Hortícola Bocamar	REDI	Danfoss
Agrícola Palo Fierro	RCR	Krack

Tabla 2 Resultado del Análisis de Fortalezas y Debilidades para Competidores Dominantes en el Valle del Yaqui.

PROVEEDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CLIPER	Ingenieros y técnicos de nómina para cálculos e instalaciones. Tiempos de respuestas menores a 24 hrs. Recursos financieros adecuados	No tiene un proveedor autorizado (distribución) No ha logrado mantener cartera de clientes cautivo. Deficiencia de servicio post venta. No hay estrategia de negocio dirigida a este mercado
RCR	Ingenieros y técnicos de nómina para cálculos e instalaciones. Fabricación de sus propios equipos de refrigeración. Alta calidad en los trabajos realizados. Ventajas en costos Buena Imagen de los compradores	Seguimiento deficiente al servicio post-venta Débil red de distribución
REDI	Ventajas en costos Buena imagen de los compradores	Débil red de distribución Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio

**Precios**

Aunque los precios se generan casi con práctica monopolística, puesto que en el mercado local son Danfoss y Bohn quienes predominan, es poco posible poder asignar costos a proyectos de inversión nuevos sin ser un distribuidor autorizado, lo anterior debido a que, generalmente están monitoreados y especificados bajo proyecto de inversión en donde los proveedores se disputan directamente la asignación de los mismos con sus distribuidores, se podría definir como uno de los tipos de colusión existentes.

**Índice de concentración**

Para medir esta característica de un mercado, los economistas usan índices denominados medidas de concentración siendo esta las más importantes:

Índice de Herfindahl-Hirschman.- Llamado también IHH , es la suma de las participaciones porcentuales de mercado al cuadrado de cada una de las 50 empresas más importantes en un mercado (o la suma de todas las empresas si son <50), Con relación al trabajo de investigación que se llevó a cabo para determinar la estructura del mercado en la región, no fue posible obtener la relación publicidad versus ventas de cada una de las empresas para sacar su índice de concentración, por tal motivo se descarta el método de Coeficiente de concentración de 4 Empresas (CC4E), se optó por calcular los porcentajes de cada empresa contemplando a los sujetos en un 100% y la participación de cada una de ellas en la medida correspondiente.

De tal forma, RCR tiene un 50% de participación, CLIPER un 25% y REDI el otro 25%, se aplicó el IHH en las tres empresas significativa en cuanto a participación en el mercado regional dando como resultado:

$$IHH = (50)^2 + (25)^2 + (25)^2 =$$

$$IHH \text{ (competidores)} = (4,375)$$

Respecto a los proveedores, Bohn posee un 25%, RCR posee un 25%, Danfoss un 25% y Krack el 25% restante, el cálculo se obtuvo de la siguiente manera:

$$IHH = (25)^2 + (25)^2 + (25)^2 + (25)^2 = 2500$$

$$IHH \text{ (proveedores)} = (2,500)$$

Según Martínez (1998), el IHH puede tomar valores desde cero hasta diez mil, lo que significa que si adopta el valor mínimo permitido se está hablando de un mercado altamente competitivo, o conocido como competencia perfecta, de lo contrario el poder llegar a un valor de diez mil se estaría hablando de un Monopolio.

Los índices mayores a 1,800 representan mercados altamente concentrados, y es necesario revisar con un análisis exhaustivo si es posible que los aumentos en mayores de 50 puntos puedan generar efectos anticompetitivos graves.

Por su cuenta Parkin (2006), Coincide en la definición de Martínez al pensar que un IHH mayor a 1,800 sería un mercado no competitivo, por su parte Karl (1997), comenta que una alianza de empresas que participen en un total del 25%, como es el caso de los proveedores estudiados, podría ser una pugna ante la ley del antimonopolio.

Se puede concluir de lo anterior que los resultados obtenidos son mercados de concentración moderada, para cuestiones prácticas se puede definir como un mercado mas cerca de las practicas monopolísticas que de la competencia perfecta.

**Desarrollo de estrategias**

Se sugiere generar un plan de comunicación con los posibles proveedores de mayor presencia en el mercado como son BOHN, DANFOSS y KRACK, no se recomienda tomar en cuenta a RCR como proveedor puesto que una vez identificado el cliente, RCR podría atenderlo directamente a un posible menor costo.

Generar alianzas de distribución según los costes de adquisición con cualquiera de los proveedores locales disponibles, seguido de eso, es necesario generar un departamento de ingeniería y servicio dedicada exclusivamente a

este mercado, y empezar a difundir un plan de mercadotecnia para estas empresas.

Analizar la cadena de valor que podría diferenciar y hacer la penetración al mercado de competencia de una mejor forma mas sencilla, además seria conveniente realizar un catalogo de productos y servicios especializados para el mercado antes mencionado para contactar a posibles clientes dentro de ferias realizadas por SAGARPA.

Desarrollar un plan de negocios que incluya el prospecto de nuevos clientes de la región en donde se incluya cualquier alimento, fruta o verdura que requiera cuidado de congelamiento, con el pleno conocimiento que los competidores y proveedores son los mismos que este estudio refleja.

Desarrollar personal eficiente para garantizar al menos el 95% de la satisfacción del cliente, mediante capacitaciones constantes del personal operativo y técnico en procesos claves como servicio post-venta y seguimiento de proyectos, buscando retribuir el cumplimiento de objetivo de ventas.

Posicionar la empresa en la región buscando liderar con una marca a costes más accesibles, a través de campañas de publicidad en radio, periódico y patrocinios en ferias agropecuarias de la región.

Tal como lo mencionan Parkin (2006) y Martínez (1998), el índice de concentración erogado del presente estudio se encuentra en un rango de mercado no competitivo o concentrados, hay posibilidades de que al elegir algún otro mercado que no sea el de la papa congelada se descubran otros posibles competidores, pero muy seguramente el índice de concentración será por encima de los mil puntos, lo cuál hace interpretar que se maneja un mercado netamente concentrado.

Por su cuenta los proveedores de la industria se encuentran en oligopolio, tal como lo sostienen Cuervo et Al. (1997), al afirmar que se encuentra bajo el esquema en el que existe una combinación intermedia entre competencia perfecta y monopolio, por la principal característica que el estudio arroja, un numero pequeño de ofertantes y que su producto se diferencia en un grado bastante pequeño.

Es probable que al mantenerse un Oligopolio, pueda llegarse al extremo de un Oligopolio colusivo, tal como lo sostiene Fuentes(2001), en donde las empresas se ponen de acuerdo entre sí para fijar precios y beneficiarse mutuamente, sobre todo si son mercados altamente concentrados.

Por otro lado, también existe la posibilidad que en el medio actual este sucediendo en gran medida con lo que sostiene Carreras (2005) al hablar de la teoría de juegos para sostener precios, que un competidor este esperando la actuación de su oponente para ofertar, mas aun sin embargo, la mayor parte de las empresas dominantes son proveedores nacionales, tal es el caso de BOHN y de RCR, puede haber una suposición de posible colusión entre ambas empresas.

De tal forma que el IHH, es una gran medida para determinar la decisión de entrada a un mercado de competencia, que si bien, existen posibilidades de negocio por las características de los agro-negocios en la zona del estado de sonora, se descubre de antemano que es un mercado altamente concentrado.

## CONCLUSIONES

Como complemento de la investigación realizada se puede concluir que, fue posible conocer la conformación del sector económico en el que se encuentra la industria de refrigeración comercial para los productores y comercializadores de papa principalmente hacia E.U.A, se logró solventar la necesidad de conocer los principales proveedores líderes, competidores y clientes.

Según los resultados de las entrevistas estructuradas obtenidas y cierre de las mismas, una de las ventajas que poseen los competidores locales, CLIPER como REDI, es el factor de ser locales, RCR tiene sus oficinas en Hermosillo y no ha expandido alguna sucursal que de soporte de forma inmediata a las necesidades, los costes de RCR están por debajo de las posibilidades de REDI y CLIPER, en cuanto a equipamiento, puesto que una de su ventaja competitiva es la fabricación de sus propios condensadores y compresores.

Se identificó además una ventaja que podría darle mas competitividad a RCR sobre encima de todos los demás competidores, dicha superioridad es el hecho de ser proveedor y competidor al mismo tiempo, puesto que fabrican compresores y condensadores para contratistas de pequeña envergadura en industrias de refrigeración de las carnes frías, mariscos y otras como neveras y maquinas de hielo.

Bajo el esquema de la teoría, esta claro que el entrar al mercado de competencia es algo complicado puesto que como menciona Martínez (1998) y lo complementa Parkin (2006), un cambio de 25% de participación generaría una variación de 625 puntos, por lo cuál seguiría siendo considerado un mercado altamente concentrado por encontrarse encima de los 1,800 puntos.

Siendo un poco teóricos los números reflejan un mercado de competencia difícil y espinoso, donde los competidores no son cooperativos y se rivaliza por precio, sin embargo la realidad y la práctica parecen mostrar otros caminos que permiten la posibilidad de competir en el rubro.

Una de las condiciones a considerar y que justifican la posibilidad de competir es que las barreras de entrada son pequeñas, puesto que existe la posibilidad de adquirir productos con proveedores extranjeros, tal es el caso de Evapco y Krack, además FRIGUS BOHN, permite convertirse en subcontratista autorizado a través de TyP refrigeración, comprobando ser una empresa legalmente constituida y con 5 años de experiencia profesional, de esta forma existen posibilidades de explorar el mercado, con la consigna de tener como noción que presenta índices de concentración elevados.

Además el tener plantilla técnica de nómina permitiría competir por precio aun cuando el equipamiento se adquiriera a un precio mayor respecto a los competidores, puesto que la mano de obra especializada cuenta con la experiencia necesaria que el mercado demanda en servicios de instalación y puesta en marcha y permitiría ofrecerla a un menor costo y con una calidad competitiva.

Una vez concluida la investigación se recomienda, entrar al mercado de competidores, puesto que la variabilidad de



productos congelados que existen es bastante, aunque esta investigación se limitó a la industria de los paperos.

Se recomienda ampliamente buscar alianzas con Frigus Bohn para poder tener alcance a su línea de productos, puesto que sus ideas de negocio van enfocadas al apoyo pleno y total del contratista o instalador, y posee gran posicionamiento y aceptación por parte de los clientes.

Se propone acudir a ferias agropecuarias organizadas por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD) y la SAGARPA, de esta forma se podría generar más acercamiento a clientes potenciales de otras industrias distintas a la comercialización y exportación de la papa.

Se sugiere penetrar al mercado con clientes pequeños, en donde la inversión de equipamiento sea menor y el retorno de inversión más rápido, en ese sentido se estaría enfocando a la mayoría de los clientes que aun están buscando satisfacer esa necesidad y por los altos costos están quedando rezagados, esto permitiría generar un currículum en la materia.

Por lo anterior, se recomienda a Grupo Friare penetrar en el mercado de refrigeración para la agroindustria, buscando generar satisfacción y calidad de servicio a un mejor costo que la competencia, se cuentan con los requisitos técnicos como la capacidad de ingeniería para cálculos y diseños de cuartos de refrigeración, la capacidad económica de la empresa rebasa un capital contable de un millón de pesos y los requisitos humanos que se conforman de personal administrativo y mano de obra técnica especializada.

ci%C3%B3n.pdf  
 SIAP (2012). Avance de siembras y cosechas por estado. Recuperado el 28 de Julio del 2012 en: [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=349](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=349)  
 USDA (2012), 2012 Potato Statistical Yearbook, recuperado el 06 de Julio del 2012 en: [http://www.nationalpotatocouncil.org/NPC/p\\_documents/yearbook2012.pdf](http://www.nationalpotatocouncil.org/NPC/p_documents/yearbook2012.pdf), PP 72-73.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrera F., Magaña A., y Amer R. (2005), "Teoría de Juegos" Edicions Virtuals, Barcelona, España. PP 11-13.
- CEPAL 2012., Sistema de información agropecuario 2012, recuperado el 8 de Julio del 2012 en <http://www.cepal.org/cgiin/getProd.asp?xml=/mexico/noticias/BaseDatos/7/15137/P15137.xml&xsl=/mexico/tpl/p13f.xsl&base=/mexico/tpl/top-bottom.xsl>
- Cuerdo Mir, Freire Mir (1997), "Introducción a la Microeconomía", 2da Edición, Editorial Esic, PP. 198.
- FAO (2010). Perspectivas de cosechas y situación alimentaria, recuperado el 18 de Marzo del 2012, de: <http://www.fao.org/docrep/013/al972s/al972s00.pdf>
- Fuentes R y Martínez C (2001), "Introducción a la Economía", 2da Edición, Editorial Club Universitario, España, PP 209-216.
- INEGI (2011). Extraído el 10 de Enero de 2012: <http://www.inegi.org.mx/>
- Karl E. (1997), "Principios de Microeconomía", 4ta Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, PP. 75.
- Krugman, Wells, Olney (2008), "Fundamentos de Economía", Editorial Reverte, PP. 272, 285,287.
- Martínez A, (1998), "El mito de la competencia en el mercado venezolano: aprendizaje de las medidas económicas de ajuste aplicadas durante 1989 en Venezuela", Universidad Católica Andrés Bello, PP. 31-34
- Parkin M (2006), "Microeconomía: versión para Latinoamérica", 7ma Edición, Pearson Educación, PP. 62, 66
- Porter M (2008), "Harvard Business Review", Enero 2008, PP. 59, 60.
- SAGARPA (2010). Extraído el 11 de Enero de Febrero de 2012: <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>
- SAGARPA (2010). SONORA. Indicadores agropecuarios, Pesqueros y Agrícolas 2010-2011. Recuperado el día 28 de Enero 2012 en: <http://www.oeidrussonora.gob.mx/documentos/PUBLICACION%20DINAMICA/indicadores%20agropecuarios%20y%20pesqueros%202010-2011.pdf>
- SIAP (2012). Producción Nacional de Papa. Recuperado el 07 de Julio 2012 en: <http://w4.siap.gob.mx/sispro/portales/agricolas/papa/Descrip->

# El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

**Año XII, Número 79 Octubre-Diciembre 2012**  
**Instituto Tecnológico de Sonora**