



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS

**ENTORNO SECTORIAL Y FACTORES COMPETITIVOS DE TRES
MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN YUCATAN. ESTUDIO DE
CASOS**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**

PRESENTA:

LIC. MONTSERRAT REJÓN RICALDE

ASESOR

M.C. ANDRÉS MIGUEL PEREYRA CHAN

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

11 DE ABRIL DE 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Mérida
Departamento de Posgrado e Investigación

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.

No. DE OFICIO: X-080/25

Mérida Yucatán, 10/marzo/2025

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. MONTSERRAT REJÓN RICALDE
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.

De acuerdo al fallo emitido por su director **Andrés Miguel Pereyra Chan**, y la comisión revisora integrada por Jorge Carlos Canto Esquivel, José Francisco Sarmiento Franco y Hermila Andrea Ulibarri Benítez, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"ENTORNO SECTORIAL Y FACTORES COMPETITIVOS DE TRES MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS EN YUCATAN. ESTUDIO DE CASOS."

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®

DR. GABRIEL LIZAMA UC

JEFE DEL DEPTO. DE DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



ccp. Archivo
GLU/zac



2025
Año de
La Mujer
Indígena

SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km. 5 Carretera
Mérida - Progreso A.P. 911 C.P. 97118 Mérida Yucatán,
México Tels. 964 50 00, Ext: 12601, 12602 y 12603 e-mail:
depi_merida@tecnm.mx / merida.tecnm.mx



RESUMEN

En el presente trabajo se busca analizar el entorno sectorial y factores competitivos de tres microempresas manufactureras en Yucatán. En este caso se escogieron tres microempresas dedicadas a la producción de cosméticos orgánicos y naturales ubicadas en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Para ello se realizó un análisis de los factores externos de la competitividad de la industria tomando como herramienta de análisis el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter. Y para el análisis de los factores competitivos internos se tomó como referencia el modelo de Cadena de Valor del mismo autor.

La metodología del trabajo consistió en un estudio de caso, en donde para el análisis de los factores externos se evaluaron a 6 empresas relacionadas con la industria de los cosméticos orgánicos y naturales y para el análisis de los factores internos se escogieron a 3 empresas dedicadas a la producción y venta de cosméticos orgánicos y naturales. Para el estudio se realizaron dos guías de entrevista una para cada uno de los factores a evaluar. Y posteriormente se realizó el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Entre los resultados se encontró que entre los factores que contribuyen a la competitividad se encuentran el aumento de clientes para este tipo de productos, son empresas que son socialmente responsables, cuentan con productos de calidad que los diferencian, entre otros. Y los factores que afectan a la industria son las bajas barreras de entrada, la falta de estudio de la competencia y la existencia de productos sustitutos.

Palabras clave: Competitividad, microempresas manufactureras, factores endógenos, factores competitivos

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the sectoral environment and competitive factors of three manufacturing microenterprises in Yucatan. In this case, three microenterprises dedicated to the production of organic and natural cosmetics located in the city of Mérida, Yucatán, were chosen.

For this, an analysis of the external factors of the competitiveness of the industry was carried out taking Michael Porter's Five Forces Model as an analysis tool. And for the analysis of internal competitive factors, the Value Chain model of the same author was taken as a reference.

The methodology of the work consisted of a case study, where for the analysis of external factors 6 companies related to the organic and natural cosmetics industry were evaluated and for the analysis of internal factors, 3 companies dedicated to the production and sale of organic and natural cosmetics were chosen. For the study, two interview guides were made, one for each of the factors to be evaluated. And subsequently, the analysis of the answers obtained in the interviews was carried out.

Among the results it was found that among the factors that contribute to competitiveness are the increase of customers for this type of products, they are companies that are socially responsible, have quality products that differentiate them, among others. And the factors affecting the industry are low barriers to entry, lack of competition study and the existence of substitute products.

Key words: Competitiveness, micro-manufacturing enterprises, endogenous factors, competitive factors

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.2.1 Pregunta de Investigación	8
1.2.2 Preguntas Específicas	8
1.2.3 Objetivo General	9
1.2.4 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificación	9
1.3.1 Delimitación	11
1.3.2 Limitaciones	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 La Competitividad	13
2.2 La Estrategia Competitiva	14
2.3 Ventaja Competitiva	16
2.4 Factores externos de la competitividad	17
2.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas	18
2.4.1.1 Amenaza de entrada	19
2.4.1.2 La influencia de los proveedores	21
2.4.1.3 La influencia de los compradores	21
2.4.1.4 Amenaza de los Substitutos	22
2.4.1.5 Rivalidad entre competidores existentes	22
2.5 Factores internos de la competitividad	23
2.5.1 Cadena de Valor	25
2.6 Producción y Medio Ambiente	28
2.6.1. Desarrollo sustentable y la agricultura orgánica	31
2.6.2 Responsabilidad Social Empresarial	33
2.7 Producción orgánica	33
2.7.1 Productos Orgánicos	34
2.7.2 Certificaciones de productos orgánicos	36
2.8 Los Cosméticos	39

2.8.1 Los cosméticos orgánicos y naturales	41
2.8.2 Certificaciones y criterios de clasificación de los productos orgánicos y naturales	42
2.8.2.1 COSMOS standard.....	42
2.8.2.2 NATRUE.....	43
2.8.2.3 USDA ORGANIC.....	45
CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL	46
3.1 Mercado de los Cosméticos a nivel mundial	46
3.2 Mercado de los Cosméticos en Latinoamérica.....	49
3.3 Mercado de los Cosméticos y producción orgánica en México	50
3.4 Mercado de los Cosméticos orgánicos y naturales en Yucatán	60
3.5 Descripción de los sujetos de estudio	62
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	63
4.1 Tipo de Investigación	63
4.2 Diseño de Investigación	64
4.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra	65
4.4 Definición Conceptual de las Variables e Indicadores	66
4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	68
4.6 Procedimiento de Análisis de la Información.....	73
CAPITULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
5.1 Análisis del entorno competitivo sectorial por medio del modelo de cinco fuerzas de Michael Porter.....	74
5.1.1 El riesgo de entrada de competidores potenciales	75
5.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores	77
5.1.3 Poder de Negociación de los Compradores	79
5.1.4 La amenaza de productos sustitutos	81
5.1.5 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	82
5.2 Determinación de los factores externos limitan o favorecen la competitividad de las empresas	85
5.3 Análisis de los factores internos de la empresa por medio de la Cadena de Valor de Michael	86
5.3.1 Empresa MP.....	87

5.3.2 Empresa MM	90
5.3.3 Empresa ANB	93
5.4 Determinación de los factores externos limitan o favorecen la competitividad de las empresas	96
5.5 Análisis de la responsabilidad social de las empresas.....	99
5.6 Propuesta de estrategias que podrían mejorar la competitividad de la empresa con base en los factores externos e internos que favorecen a la competitividad de la empresa.....	102
5.7 Discusión de Resultados.....	104
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
6.1 Conclusiones.....	108
6.2 Recomendaciones	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	126
Anexo 1.....	126
Anexo 2.....	128
Anexo 3.....	129
Anexo 4.....	133

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	49
Países con mayor venta de cosméticos en Latinoamérica (en USD)	49
Tabla 3.2	52
Evolución de la demanda de los distintos segmentos de cosméticos por categorías, 2014-2018	52
Tabla 3.3	58
Principales Compañías y Marcas del sector cosmético en México	58
Tabla 4.1	64
Resumen del tipo de investigación	64
Tabla 4.2	67
Categoría de análisis de los factores internos de la empresa	67
Tabla 4.3	69
Instrumento Cinco Fuerzas: distribución de reactivos por cada fuerza y guía de entrevista	69
Tabla 4.4	71
Instrumento Cadena de Valor: distribución de reactivos por cada actividad.....	71
Tabla 4.5	72
Relación Objetivos, Conceptos e Instrumentos.....	72
Tabla 5.1	75
Descripción de las empresas que se les aplico la evaluación de Factores Externos.	75
Tabla 5.2	76
Resultados del riesgo de entrada de competidores potenciales del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.....	76
Tabla 5.3	78
Resultados del Poder de Negociación de los Proveedores del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.	78
Tabla 5.4	80
Resultados del Poder de Negociación de los Compradores del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.....	80
Tabla 5.5	81
Resultado la amenaza de Productos Sustitutos del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.....	81
Tabla 5.6	83
Resultados la Rivalidad entre competidores existentes del sector de cosméticos	

naturales y orgánicos de Mérida	83
Tabla 5.7	84
Nivel de amenaza de las cinco fuerzas de Michael Porter en el sector de cosméticos orgánicos y naturales en la ciudad de Mérida, Yucatán.	84
Tabla 5.8	85
Factores externos que limitan y factores externos que favorece la competitividad de las empresas de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.	85
Tabla 5.9	97
Factores internos que limitan y factores internos que favorece la competitividad de las empresas de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.....	97
Tabla 5.10	102
Estrategias para mejorar la competitividad de las empresas del sector de cosméticos orgánicos y naturales de Mérida, Yucatán	102

INDICE DE FIGURS

Figura 2.1	19
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	19
Figura 2.2	26
Modelo de cadena de valor de Porter	26
Figura 2.3	40
Clasificación industrial de los productos cosméticos	40
Figura 2.4	44
Requisitos de los productos certificados según los criterios NATRUE.....	44
Figura 3.1	47
Crecimiento del comercio mundial de productos cosméticos, 2013-2017o mundial de productos cosméticos, 2013-2017.....	47
Figura 3.2	48
Importancia de los productos cosméticos en el comercio mundial de manufacturas 2013-2017	48
Figura 3.3	54
Balanza comercial del sector del cuidado personal y del hogar Enero-Diciembre 2019 y 2020 en MDD	54
Figura 3.4	55
Balanza comercial del sector del cuidado personal y del hogar del 2020 y 2021..	55
Figura 3.5	56
Balanza comercial de los productos de cuidado personal en el 2020	56
Figura 3.6	57
Balanza comercial de los productos de cuidado personal en el 2021	57
Figura 3.7	60
Producción orgánica certificada, 2017. SIAP	60
Figura 5.1	105
Nivel de Amenaza de las Cinco Fuerzas de Michael Porter en la Industria de los Cosméticos Orgánicos y Naturales de Mérida, Yucatán	105

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La competencia normalmente es una actitud que se considera que es propia de las personas, sin embargo, también se encuentra en otros ambientes como es el empresarial, cuando las empresas buscan anteponerse sobre otra, para ganar mercado. Con la llegada de la globalización resurgieron y tomaron importancia el libre comercio y la competitividad, como los nuevos credos para lograr el éxito en el ambiente de la competencia (Peñaloza, 2005).

La competitividad en los últimos tiempos ha tomado una gran relevancia en el sector económico. Este término va más allá de la competencia, debido a que no solo consiste en imponerse sobre otra empresa, sino consiste en hacerlo con cualidades superiores, las cuales estarán en función de las características de cada industria en particular, de la estructura de mercado y de las condiciones generales del entorno en que se desenvuelven las empresas (Peñaloza, 2005).

Porter (1991) además señala que para que una empresa sea competitiva requiere de una estrategia, esta se funda en dos aspectos: primero el atractivo se los sectores industriales con relación a la rentabilidad y de los factores que depende y segundo, los factores de posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. Estos dos aspectos son dinámicos, debido a que el atractivo de la industria y la posición competitiva cambian de manera constante (Porter, 1991).

Porter (1978) establece que existen 5 fuerzas competitivas, que son determinantes para establecer la rentabilidad de una empresa a medio y largo plazo. Estas cinco fuerzas están conformadas por: 1. Rivalidad entre los competidores existentes 2. Amenazas de los nuevos aspirantes 3. Amenazas de productos o servicios sustitutivos 4. Poder de negociación de los proveedores 5. Poder de negociación de los competidores. La configuración de estas es diferente en cada industria. (Porter, 2017). Un ejemplo de esto es una investigación realizada en el 2020 por Chan en donde analizó las fuerzas competitivas propuestas por Porter (1978) sobre la industria del calzado en el municipio de Ticul, Yucatán para identificar cuál de estas ejercía una mayor influencia sobre la industria y mostró que en la industria de calzado la fuerza competitiva que tiene mayor influencia es la de

rivalidad de competidores y la de negociación de proveedores mostró la menor influencia, cosa que en otro tipo de industrias se presentan de manera distinta.

Otro elemento del que Porter (1991) habla y que también influye en la competitividad de una empresa es su “Cadena de Valor”, la cual permite desagregar a la empresa en actividades estratégicas relevantes, para que de esta manera se pueda entender el comportamiento de la empresa y así identificar la diferenciación y los potenciales de esta. La cadena de valor varía dependiendo de cada industria al igual que las cinco fuerzas (Porter, 1991).

Por otro lado, Peñaloza (2005) con base en distintas teorías sobre la competitividad divide las fuentes de la competitividad en dos tipos, la tradicionales, entre las que se encuentra: la productividad, la calidad, la división del trabajo y especialización, etc. Y las nuevas fuentes de la competitividad, en esta se puede encontrar la “preservación del medio ambiente”, esta fuente empezó a destacar a mediados de los años setenta, está relacionada tanto con el medio ambiente, como con la inocuidad de los productos, esto debido a la concientización del deterioro, la escasez, la depredación y la desaparición de recursos del medioambiente. En relación con esta situación tanto los clientes, como las empresas han aumentado su preocupación por que los procesos productivos y la elaboración de sus productos no perjudiquen al ambiente.

Porter (1998) a pesar de no considerar este aspecto entre sus fuerzas competitivas, sí ha hablado respecto al tema, refiriéndose a él como una herramienta para obtener ventaja competitiva, ya que, al seguir la normativa del ambiente, en lugar de que le genere costos de producción, las empresas pueden buscar mejorar su productividad. El indica que “los vertidos al medio ambiente de desperdicios, sustancias nocivas o formas de energía son una señal de que se han usado recursos incompletos o ineficientes” (Porter, 1998 pág. .441).

Un mercado que ha decidido favorecer al medio ambiente, pero también le ha ayudado a favorecer su ventaja competitiva, es el de los productos orgánicos. Se considera producción orgánica a aquellos sistemas de producción y procesamiento de alimentos, productos y subproductos animales, vegetales u otros satisfactores, con un uso regulado de insumos externos, restringiendo y en su caso

prohibiendo la utilización de productos de síntesis química (Ley de productos orgánicos, 2006, pág. 3.).

El mercado de los productos orgánicos es uno de los más dinámicos y diversos, esto debido al crecimiento que ha tenido, en los últimos años la demanda de productos orgánicos ha aumentado, debido a la preocupación de los consumidores por adquirir productos que sean beneficiosos para su salud, así como la preocupación de estos por los efectos de algunos procesos productivos sobre el ambiente. (López, 2011). Con base en los datos de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) y el Instituto de Investigación para la Agricultura Orgánica (FiBL), entre el 2003 y el 2008 el mercado orgánico duplicó su tamaño al pasar de 25 millones de dólares a 50 millones 900 mil dólares y en el 2009, el cultivo de productos orgánicos abarcó 37.2 millones de hectáreas, que equivale al 09% del total de las tierras agrícolas a nivel mundial. (López, 2011, pág. 4).

Un estudio realizado en el 2018 por Alarcón, R. en Guayaquil-Ecuador, sobre cuáles son los Factores que Determinan el Éxito en los Emprendimientos dedicados a los Productos Orgánicos en el Mercado Europeo, en donde se estudió el caso de una empresa en específico determinó que parte de la estrategia ofensiva que los negocios de esta índole deben utilizar, es aprovechar la creciente demanda de los productos orgánicos en los mercados y que más consumidores están dispuestos a pagar un valor más alto por consumir un producto orgánico, además, de la aceptación internacional de estos productos. Al igual que un estudio realizado en el 2016 por Cisneros, en el que evaluó el Efecto del marketing verde sobre la competitividad de las empresas encargadas de comercializar productos orgánicos en la localidad de Guayaquil mostró que el 67% de los comercializadores de productos orgánicos saben que en la actualidad los clientes o consumidores optan por escoger productos enfocados en el marketing verde y que generan un valor añadido al cierre de compra.

Aunque la penetración de los productos orgánicos es más fuerte en productos agrícolas como son el café, frutas, etc. Recientemente se ha dado importancia a la diversificación de productos certificados como orgánicos, entre estos se encuentran

textiles, cosméticos, artículos de limpieza, artesanías, etc. (López, 2011).

Haciendo referencia a los cosméticos, la Norma Oficial Mexicana los define como las sustancias o formulaciones destinadas a ser puestas en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos, o con los dientes y mucosas bucales con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, ayudar a modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales o atenuar o prevenir deficiencias o alteraciones en el funcionamiento de la piel sana (NOM-141-SSA1/SCFI-2012).

Los cosméticos que contienen ingredientes orgánicos o naturales conforman un sector del mercado que ha revolucionado la industria, a nivel internacional han tenido un crecimiento dinámico, debido a que los consumidores buscan cuidar su piel con productos naturales, que no contengan químicos o ingredientes sintéticos, tanto por resultados estéticos como por salud, también por interés por el medio ambiente y también por la posibilidad de diferenciarlos de los cosméticos tradicionales, por medio de certificaciones que garanticen la composición del producto y su sistema de producción (Safe, 2018).

Los cosméticos orgánicos y naturales a pesar de tener similitudes cualitativas en su composición son diferentes cuantitativamente. Estos pueden no contener materias primas sintéticas o semisintéticas en sus formulaciones, habiendo algunas excepciones. O pueden contener materias primas derivadas de productos naturales con procesos permitidos y necesitan contener materia prima con origen orgánico, cuya cantidad varia en cantidad presente en productos naturales u orgánicos. (Fonseca, Correa, Chorilli, 2015).

Existen diferentes agencias de certificación, que los acreditan dependiendo de estas características, los criterios que evalúan varían según el país o la empresa que certifica el producto. En Brasil la agencia certificadora de estos productos es la IBD (2010) y clasifica como producto orgánico: a aquellos productos cuya formulación contenga al menos el 95% de los componentes, sean materias primas orgánicas certificadas o materias primas cuya formulación siga estándares estrictos de producción, extracción, purificación y procesamiento, esto sin contar el agua.

Estas materias primas pueden ser obtenidas por medio de cultivo y extracción certificada, es fundamental que sean biodegradables y que estos preserven las características químicas más naturales. Un producto orgánico, siempre va a ser natural. El 5% restante de la formulación puede ser compuesto de agua, materias primas naturales procedentes de la agricultura o extractivas no certificadas para las formulaciones orgánicas (Fonseca, Correa, Chorilli, 2015, pág.19).

Estas certificaciones son una herramienta en el mercado tanto para los cosméticos como los productos orgánicos en general. En un estudio realizado por, Fong y Santos en el 2006, sobre los Factores estratégicos que determinan la ventaja competitiva de la producción de miel de abeja orgánica, producida en el estado de Jalisco, mostró que un factor importante para exportar productos, a países como la Unión Europea es el contar con la certificación, ya que esto es un factor que hace que el consumidor esté dispuesto a pagar un precio mayor por ellos.

México, publicó en el 2019, que a nivel mundial es el tercer país con mayor número de productores orgánicos certificados, cuenta con 38 mil 107 productores los cuales se encuentran certificados conforme a la Ley de productos Orgánicos y de estos el 86% está conformado por productores pequeños (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

En lo que respecta a productos cosméticos, la Secretaría de Economía indicó en el 2009 que la industria cosmética mexicana ocupó el tercer lugar en producción de cosméticos, desde Estados Unidos hasta Brasil. En el mercado interno aportó el 0.7% de la industria manufacturera y el 4.2% del PIB de la industria química y generó 24 mil empleos directos. Reportó que los principales insumos utilizados eran productos químicos, tanto orgánicos como inorgánicos, grasas animales y algunos minerales y las principales plantas de producción se encuentran en CDMX, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Querétaro y Tamaulipas (Secretaría de Economía, 2009).

La Cámara Nacional de la Industria del Cuidado Personas y del Hogar (CANIPEC) publicó que en el 2018 el sector creció un 4.7% y obtuvo un valor del mercado mexicano de \$187,776.3 millones de dólares. Y en el 2020 reportó que el sector de cuidado personal tuvo una balanza comercial de 973.1 de millones de

dólares, entre importaciones y exportaciones (CANIPEC, 2020).

Un estudio de mercado realizado en el 2019 indicó que con base en los datos de la CANIPEC se estima que una persona destina o gasta en promedio 3580 pesos mexicanos al año en productos para su cuidado personal. Los cosméticos más vendidos en el mercado son los que están destinados al cuidado de la piel, del cabello y cosméticos de color. Al igual que en este estudio se menciona que la producción de productos cosméticos y de perfumería ha ido en ascenso, en el 2016 alcanzó su valor máximo en 2016, con 2.580 millones de dólares, decreciendo desde entonces, en contraposición a las importaciones totales. En 2018 se elaboraron productos por valor de 2,333 millones de dólares, de los que aproximadamente 2,021 millones de dólares se destinaron a la exportación, contribuyendo al saldo positivo de la balanza comercial, de 608 millones de dólares. La actividad productiva mexicana del 2018 se centra en cosméticos para el cabello (champús, enjuagues y acondicionadores), por valor de 11,069,088 dólares, seguidos de los perfumes (3,767,002) y por último los tintes y decolorantes (3,529,810). (Portela, 2019, pág. 4, 5)

Este mismo estudio menciona que las tendencias en México son: 1. Productos de antienvjecimiento tanto en la población mayor como en los jóvenes. 2.. Productos para el cuidado del cabello masculino 3. Productos estéticos, saludables y respetuosos con el medio ambiente, al igual que productos veganos y con envases reciclables o biodegradables 4. Relación entre la belleza y la alimentación (productos a base de super ingredientes como algas, kale, etc.) (Portela, 2019).

En la región de Mérida, Yucatán no se encuentra un dato exacto sobre el número de productores o consumo de estos productos. Sin embargo, en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en el sector de Comercio al por menor de productos naturistas, medicamentos homeopáticos y de complementos alimenticios: - cosméticos faciales naturistas, comercio al por menor especializado y cremas naturistas (cosmético), comercio al por menor especializado indica que hay 8 industrias manufactureras, 19 comercios al por mayor y 757

comercios al por menor (DENUE, 2021). Aunque no se cuente con un registro exacto de la cantidad de productores en las redes sociales aparecen un número variado de pequeñas empresas dedicadas a la producción de cosméticos orgánico y naturales.

1.2 Planteamiento del Problema

Porter afirma que la competitividad es el elemento que determina el éxito o fracaso de la empresa, al igual que establece las actividades que contribuyen al desempeño de esta, como es la innovación, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. En la búsqueda de obtener una posición favorable dentro de una industria, lugar donde se lleva a cabo la competencia, la estrategia pretende lograr que la empresa consiga una posición rentable y sustentable, considerando las fuerzas que rigen la competencia de la industria (Porter, 1991).

México es el segundo mercado latinoamericano de más peso en el sector de la cosmética y perfumería y el tercer productor mundial, en el 2018 el valor del mercado mexicano de este sector alcanzó 9.755, 2 millones dólares, aportando un 0,7% al PIB manufacturero. El mercado dirigido a la belleza cuenta con un gran potencial de crecimiento, y el poder adquisitivo creciente de la población, además del aumento continuo de esta y la situación macroeconómica estable, influye positivamente en su evolución (Portela, 2019, pág. 1).

En los últimos años el sector de cosméticos, al igual que el sub-sector de cosméticos con base en ingredientes naturales, ha buscado conseguir que los productos sean realizados bajo los principios del desarrollo sostenible. La tendencia a la sostenibilidad busca una producción que no solo ayude al progreso económico, sino que a su vez sea responsable tanto con la sociedad, como con el ambiente, lo cual ha impulsado a la creación de estándares internacionales que los productos deben buscar cumplir, así como la implementación de organismos de control y certificación (como BDIH de Alemania, COSMEBIO & ECOCERT de Francia, ICEA de Italia, y SOIL ASSOCIATION del Reino Unido) (Gómez, 2017)

Los consumidores mexicanos actualmente prefieren aquellos productos que provienen de productos naturales y de aquellos que perciben que son de mayor

calidad (Benítez y Ciro, 2019). Los cosméticos orgánicos constituyen uno de los sectores cuyo auge ha ido en aumento en los últimos años, debido a esta tendencia a la sostenibilidad. Estos productos se caracterizan por estar elaborados con materias primas naturales y que fueron producidas y cultivadas de manera orgánica. La ciudad de Mérida, Yucatán, como mencionamos anteriormente cuenta con 8 industrias manufactureras, 19 comercios al por mayor y 757 comercios al por menor (DENUE, 2021) que se dedican a comercializar este tipo de productos. Al estar los cosméticos orgánicos dentro de la industria de los cosméticos industrializados, la competencia es muy grande y actualmente no existe conocimiento sobre cuáles son los factores competitivos que tienen los productores de cosméticos orgánicos y naturales dentro de la Ciudad de Mérida, que les puedan ser útiles para obtener la preferencia de los clientes, o si cumplen con los requerimientos necesarios para obtener una certificación y de esta manera obtener una ventaja competitiva.

1.2.1 Pregunta general:

¿Qué acciones de mejora podrían implementar las empresas de cosméticos orgánicos y naturales de la Ciudad de Mérida, Yucatán con base en el análisis de sus factores competitivos internos y externos?

1.2.2 Preguntas específicas:

¿Cómo es el entorno competitivo en el cual se desarrolla la industria de los cosméticos orgánicos y naturales en la ciudad de Mérida, Yucatán?

¿Cuáles son los factores externos que limitan o favorecen la competitividad de la empresa?

¿Cuál es el diagnóstico interno de una empresa de cosméticos orgánicos y naturales, evaluada por medio de su cadena de valor?

¿Cuáles son los factores internos que limitan o favorecen la competitividad de la empresa?

¿Cuál es el desempeño de las empresas participantes desde el modelo de responsabilidad social empresarial?

¿Cuáles son las estrategias que podrían mejorar la competitividad de una empresa

de cosméticos orgánicos y naturales con base en los factores externos e internos que favorecen a la competitividad de esta?

1.2.3 Objetivo general:

Proponer acciones de mejora competitiva en el sector de cosméticos orgánicos y naturales de la Ciudad de Mérida, Yucatán, a través de la identificación de los factores con que cuentan y las estrategias que podrían implementarse para obtener una mejor posición en el mercado.

1.2.4 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno competitivo en el cual se desarrolla la industria de los cosméticos orgánicos y naturales en la ciudad de Mérida, Yucatán, utilizando como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
2. Determinar qué factores externos limitan o favorecen la competitividad de la empresa.
3. Elaborar un análisis interno de la empresa por medio de la evaluación de la cadena de valor de Michael Porter.
4. Determinar qué factores internos limitan o favorecen la competitividad de la empresa
5. Analizar el desempeño de las empresas participantes desde el modelo de responsabilidad social empresarial
6. Proponer estrategias que podrían mejorar la competitividad de la empresa con base en el análisis de los factores competitivos externos e internos.

1.3 Justificación

La globalización ha sido la causante de muchos de los problemas ambientales que presentamos actualmente tanto a nivel regional como global, esto es ocasionado por la forma de producción de las distintas industrias de la humanidad, que va arrasando poco a poco con la naturaleza. (Altvater y Mahnkopf, 2002)

En este sentido la industria de los cosméticos no se queda atrás, los principales impactos que se generan en el ciclo de vida de un cosmético son la contaminación del suelo, el agua y la atmósfera, así como el agotamiento de los recursos naturales no renovables y la pérdida de biodiversidad, todos estos causados en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto por aspectos como el consumo de agua, energía, combustibles y productos químicos, la demanda de recursos naturales, generación de emisiones de gases, material particulado, residuos líquidos y sólidos que causan afectaciones en algunos casos severas e irreversibles para el medio ambiente. (Zuluaga, Hernández, 2016)

Al ser un mercado cuyo consumo ha ido en aumento, es importante impulsar aquellas empresas que buscan disminuir el impacto ambiental a la hora de fabricar sus productos, como es el caso de los cosméticos orgánicos.

El beneficio de la identificación de los factores competitivos no solo repercute en los productores de los cosméticos de esta índole, sino también a los proveedores de materias primas orgánicas, ya que suelen ser pequeños o microempresarios, a los distribuidores de estos productos, o a cualquier persona o negocio que esté involucrado en la fabricación y comercialización de estos, debido a que el aumento de la competitividad de una empresa puede llegar a asegurar una fuente de trabajo.

Se espera que con este trabajo las empresas de este sector puedan tener mayor oportunidad de crecimiento y logren obtener la preferencia de los clientes, esto tomando en cuenta que el sector cosmético es muy variable y hay un gran número de marcas y opciones, lo cual puede dificultar la permanencia en el mercado de estas opciones que son más amigables para el ambiente, pero que en cuestión de precios pueden llegar a estar en desventaja.

En la ciudad de Mérida, Yucatán se encuentra una gran oportunidad de crecimiento en este mercado, debido a la creciente conciencia de los consumidores, por preservar el medio ambiente y consumir productos que tengan un origen más natural. Motivo por el cuál es importante impulsar a aquellas pequeñas empresas que buscan obtener un mejor posicionamiento en el mercado, ya que es una fuente

de generación de empleos, además que es una forma de demostrar que se puede crecer sin necesidad de generar costos ambientales, que pueden ser irreparables.

Se considera que los resultados obtenidos de esta investigación puedan ser de utilidad a aquellas empresas que se encarguen de producir otro tipo de productos orgánicos, o que tengan similitudes con la empresa estudiada.

1.3.1 Delimitación

En el presente trabajo se estará colaborando con pequeñas o microempresas que se encuentren dentro de la ciudad de Mérida, Yucatán, que se dediquen a la producción y venta de cosméticos orgánicos y naturales.

1.3.2 Limitaciones

El presente trabajo se encuentra sujeto a las siguientes limitaciones:

- Se requiere el análisis de información sensible para la empresa, motivo por el cual la empresa podría encontrarse renuente a proporcionar la información
- Falta de disposición o tiempo por parte de los empresarios para participar en la investigación
- Falta de fuentes de información confiable a la hora de evaluar el panorama de la industria

1.4 Contenido de los capítulos

El siguiente trabajo de investigación está conformado por seis capítulos, en los cuales se habla sobre los fundamentos teóricos y contextuales, la metodología y procedimientos utilizados para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos descritos previamente en este apartado.

En el Capítulo II que está conformado por el Marco Teórico se habla sobre los fundamentos teóricos en los que se basa la investigación, se abarcan temas como son la competitividad, la ventaja competitiva, los factores externos e internos que influyen en la competitividad, también se abarcan temas relacionados a la sustentabilidad, la producción y producto orgánicos y los cosméticos.

En el Capítulo III llamado Marco Contextual, se muestra un poco como se encuentra el panorama en el que se desarrolla el tema de investigación con la

finalidad de comprender mejor cómo se comporta el sector económico en el que se desenvuelve el objeto de estudio, en este caso se explica cómo se encuentra el sector de los cosméticos a nivel mundial, en Latinoamérica, México y Yucatán.

En el Capítulo IV llamado Metodología se explica precisamente la metodología utilizada para el logro de los objetivos planteados, se habla sobre el tipo de estudio utilizado, cuáles fueron las variables a considerar, como se eligió el sujeto de estudio y se describen los instrumentos utilizados.

El Capítulo V recibe por nombre Análisis y Discusión de resultados, se presentan los resultados que se obtuvieron del análisis de los datos recolectados por medio de la aplicación de los instrumentos que se mostraron en el capítulo de metodología, en este apartado se describe y se interpreta lo que se logró observar del sujeto de estudio.

Y por último el Capítulo VI llamado conclusiones se plantean los puntos de vista finales obtenidos de toda la información mostrada durante el trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo aborda el sustento teórico de la presente investigación se abordan tantos temas de competitividad, la relación que tiene la producción con el medio ambiente, la producción orgánica y sobre los cosméticos.

2.1 La Competitividad

Al llegar la globalización y con la apertura comercial de los últimos tiempos en el sector económico, la competitividad ha tomado una gran relevancia. Este término va más allá de imponerse ante otra empresa, es más bien trabajar para obtener cualidades superiores, las cuales se desarrollarán en relación con las características de cada industria, su estructura de mercado y las condiciones generales del entorno en el que se desenvuelve. (Peñaloza, 2005)

Se considera que la competitividad puede analizarse en tres ámbitos: en el interior de la empresa, en el sector industrial y a nivel macroeconómico. Y en cada uno de estos se entiende de distinta forma. A nivel industrial se considera como la capacidad de una empresa nacional de mantener o aumentar su participación en mercados nacionales e internacionales, mejorando o manteniendo la renta del capital humano, esto bajo las condiciones de libre mercado. Para el interior de la empresa la competitividad representa la capacidad para suministrar bienes y servicios de manera igual o más eficiente que la competencia. (Peñaloza, 2005) En el aspecto nacional se considera que las empresas logran una mayor competitividad mediante un aumento de la inversión y de la apertura comercial. (Suñol, 2006)

Profundizando en el autor Michael Porter, él comienza a tener relevancia en el área de la competitividad, gracias al análisis sobre la “ventaja y estrategia competitiva”, las cuales son consideradas la primera como la mayor capacidad de producción de bienes y servicios, y la segunda como actuar exitosamente en los mercados externos e internos de una economía. Sin embargo, la competitividad está relacionada con otros dos conceptos: (Arboleda, 2016)

- La competencia: la cual puede ser perfecta o imperfecta y está encaminada a la generación de bienes y servicios para obtener beneficios monetarios.

- Ventaja comparativa: se mueve en el contexto de la macroeconomía, su alcance está relacionado con el comercio de los países, cuando se especializan y exportan productos.

Porter (1985) estableció que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para producir y comercializar sus productos en condiciones más favorables de precio, calidad y oportunidad que su competencia. (Labarca, 2007)

Señala que para que una empresa sea competitiva requiere de una estrategia, esta se funda en dos aspectos: primero el atractivo de los sectores industriales con relación a la rentabilidad y de los factores que depende; y segundo los factores de posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. Estos dos aspectos son dinámicos, debido a que el atractivo de la industria y la posición competitiva cambian de manera constante. (Porter, 1991,) Menciona que una empresa para tener una ventaja competitiva debe estar en constante innovación, es decir buscar formas distintas de satisfacer las necesidades de los clientes. (Porte, 2007)

Es importante establecer que la principal fuente de la competitividad es que existan competidores tanto a nivel empresarial, industrial o nacional, esto debido a que sin estos no se genera la necesidad de desarrollar estrategias, las necesidades de diferenciar un producto o servicio o la necesidad de analizar la fortalezas externas e internas de una empresa. (Bayón,2019)

2.2 La Estrategia Competitiva

Antes de hablar sobre en qué consiste la estrategia competitiva es importante primero mencionar en qué consiste la estrategia en general. Hill y Jones (2009) establecen como estrategia al conjunto de acciones estructuradas que los administradores deciden implementar con la finalidad de obtener un mejor desempeño de la empresa. El mayor reto que presentan las empresas es superar a sus rivales, cuando se logra esto por medio de las estrategias implementadas se dice que se cuenta con una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009)

A la hora de analizar la estrategia se tiene que tomar en cuenta tres factores conocidos como “el triángulo estratégico”, los cuales son: la empresa, los clientes y

la competencia. A partir de estos factores, una empresa puede generar sus propias ventajas competitivas, tomar ventaja de las debilidades de sus competidores o concentrarse en segmentos de mercado donde se valore el producto que se ofrece (Bayón, 2019)

Entre las aportaciones que realizó Porter el concepto de la estrategia competitiva, es uno de los más significativos. “La estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de un sector industrial, esta busca establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector, las cuales Porter las llama las “Cinco fuerzas competitivas” y estas deben ser estudiadas para la elección de la estrategia”. (Porter, 1991, pág. 19)

La estrategia debe ser elegida con base en dos cuestiones importantes: (Porter, 1991)

1. El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo. Esto debido a que los sectores industriales no comparten las mismas oportunidades de rentabilidad.
2. Los determinantes de una posición competitiva en el sector industrial. Normalmente en el sector industrial unas empresas suelen ser más rentables que otra.

Para que se logre una posición favorable frente a la competencia debe de haber una selección de un conjunto de actividades distintas que permita generar un valor único. Una posición estratégica se puede dar por tres distintas formas, aunque no necesariamente son mutuamente excluyentes, se pueden superponer, estas formas son: (Porter, 2017)

- Posicionamiento basado en la variedad: esta se enfoca en la selección de variedades de productos o servicios, en lugar de basarse en un grupo específico de clientes, este tiene un económico debido a que se da cuando una empresa tiene la capacidad de producir mejor ciertos productos o servicios haciendo uso de diversos grupos de actividades.
- Posicionamiento basado en las necesidades: este se presenta cuando se da cuando se presentan grupo de clientes que cuentan con necesidades

diferentes, por lo que la empresa genera actividades que puedan satisfacer estas necesidades.

- Posicionamiento basado en el acceso: se basa en la segmentación de clientes dependiendo por su acceso ya sea con base en su ubicación geográfica, número de clientes, poder adquisitivo, entre otros.

2.3 La Ventaja Competitiva

Se considera que la ventaja competitiva se da debido al cambio en las condiciones de la competencia, en las que los sectores son más globales, el desarrollo tecnológico ha generado grandes cambios y el costo deja de ser la única forma de competencia. Por lo mencionado la ventaja competitiva se determina como la manera en que las empresas toman ventaja para poder competir en estas nuevas condiciones que se presentan en la industria. (Díaz, 2009)

Para Porter (1991):

La ventaja competitiva surge del valor que una empresa puede crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, el valor superior surge por ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios similares o por brindar beneficios únicos que justifican un precio elevado. Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: una es el liderazgo en costos y la segunda es la diferenciación. (pág. 20)

Esta ventaja competitiva puede provenir de diversas fuentes tanto del ámbito externo como son: las imperfecciones del mercado, oportunidades que provienen de la estructura del sector; o del ámbito interno de la empresa como: activos o recursos efectivos, eficacia en diversas economías, patentes, habilidades o destreza en la ejecución de actividades, capacidades directivas, entre otros. (Bayón, 2019)

Para entender la ventaja competitiva de una empresa no puede ser estudiada de forma general, sino debe estudiarse las diversas actividades que desempeña una empresa como son el diseño, la producción, la mercadotecnia, cada una de estas actividades pueden colaborar en la posición de costos relativos de las empresas y en crear una base para la diferenciación, como para la ventaja en costos. La diferenciación y el ahorro en los costos puede darse en factores diversos como puede ser el abastecimiento de materias primas de calidad, en un sistema de registro de pedidos responsables o en un diseño superior. (Porter, 1991)

Aunque una capacidad de una empresa solo se transforma en una ventaja competitiva cuando esta es exclusiva de la empresa y además logra perdurar con el paso del tiempo, permitiéndole mantener una posición de ventaja frente a sus competidores, Por lo que es importante contar con una organización interna capaz de generar con base a sus recursos capacidades concretas, que no sean fáciles de imitar por los competidores, esto mediante una organización basada en la información. (Bayón, 2019)

2.4 Factores externos de la Competitividad:

Los factores externos que determinan la competitividad de las empresas, inevitablemente se encuentran relacionados con el entorno competitivo donde se desenvuelve, la cultura empresarial, las regulaciones de cada país, instituciones que favorezcan la cooperación y la creación de intangibles, al igual que el comportamiento de los agentes sociales que desean cooperar y acumular capacidades para la competitividad. Es por esto por lo que las empresas, no solo compiten al disminuir costos y en la diferenciación, deben desarrollar sus recursos y capacidades para generar activos intangibles que no sean fáciles de imitar. (Hernández y Mendoza 2015)

Hill y Jones (2009) establecen que para realizar el análisis externo se debe iniciar identificando la industria en la que se desarrolla la empresa. Para llevar a cabo esto los administradores deben comenzar buscando las necesidades básicas del consumidor al que se dirige la empresa, en otras palabras la empresa debe estar orientada hacia el cliente más que al producto.

La industria en el escenario del mercado desarrolla el papel de la oferta y las empresas que se encuentran en esta industria llevan el papel de proveedores y los clientes conforman la demanda del mercado y también tienen el papel de compradores de los productos que oferta la industria. Los límites de la industria son definidos por las necesidades que presenten los clientes las cuales son atendidas por un mercado. (Hill y Jones, 2009)

2.4.1 Modelo de las cinco Fuerzas

Muchos errores que se presentan en la estrategia se dan debido a que se tiene una idea equivocada acerca de lo que es competencia y de cómo funciona, debido a que la definición que se tiene sobre competitividad suele ser bastante limitada, como si esta únicamente se presentara entre rivales directos. (Porter, 2017)

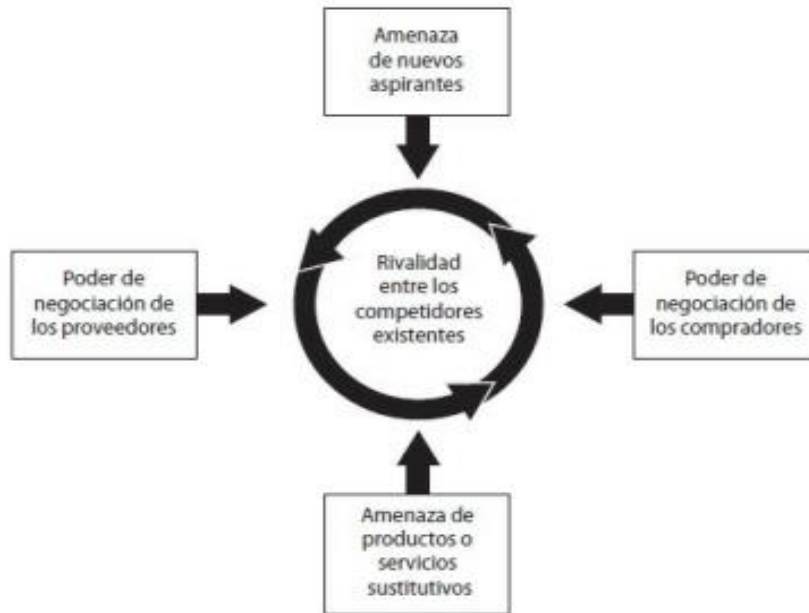
La finalidad de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia, pero es importante tener en cuenta que la competencia para obtener beneficios no se enfoca únicamente en los rivales consolidados de la industria para alcanzar a otras fuerzas competidoras, las cuales son: los clientes, proveedores, posibles aspirantes y los productos suplentes. La rivalidad que se genera de la combinación de las cinco fuerzas es la que determina la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2017)

Aunque aparentemente las industrias se vean muy distintas unas entre otras, los fundamentos de la rentabilidad siguen siendo los mismos, para comprender la competencia industrial y la rentabilidad, se debe analizar la estructura de la industria en relación con estas cinco fuerzas, ya que estas marcan su rentabilidad a medio y largo plazo. Esto con base en que es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, más que el tipo de producto o servicio que produce la industria, o su tecnología, entre otras cosas. (Porter 2017)

Entre las fuerzas que rigen la industria van a existir unas que sean más predominantes que otras, las que son predominantes son las que determinarán la rentabilidad de la industria, por lo que son un elemento clave para el análisis y formulación de la estrategia. Los elementos que conforman las cinco fuerzas

competitivas son las que se muestran en la figura 2.1 y se describirán cada una a continuación. (Porter, 2017)

Figura 2.1: Modelo de 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2008, pág. 28

2.4.1.1 Amenazas de entrada

Los nuevos aspirantes que desean entrar a una industria traen consigo una nueva capacidad y el deseo de obtener una parte del mercado lo que ejerce presión en los precios, costes y el índice de inversión necesario para competir. Sobre todo, cuando estos nuevos aspirantes forman parte de otra industria y deciden diversificarse, pueden intervenir en la capacidad existente y en la liquidez para estimular la competitividad. (Porter, 2017)

La amenaza de entrada establece un límite a la potencia de beneficios de una industria, cuando se presenta una amenaza real, los pertenecientes a la

industria deben disminuir sus precios o aumentar su inversión para frenar a los nuevos competidores. Esta amenaza va a depender de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción de los miembros establecidos a los nuevos aspirantes. Si estas barreras se encuentran bajas y hay poca respuesta por parte de los miembros consolidados, la amenaza de entrada se vuelve elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. (Porter, 2017)

Estas barreras de entrada son los beneficios que tienen los miembros que ya llevan tiempo en la industria, son siete fuentes principales: (Porter, 2017)

1. Economías de escala por parte de la oferta: las empresas que producen a elevados volúmenes pueden ofertar precios más bajos.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda: industrias donde el comprador aumenta su disposición a pagar por el producto de la empresa debido a que otros compradores lo adquieren en la misma empresa.
3. Costos por el cambio de clientes: consiste en los costos fijos que el cliente debe asumir cuando hay un cambio de proveedor.
4. Requisitos de capital: se requiere invertir una gran capital para poder competir en el mercado.
5. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: sin importar el tamaño de los miembros ya establecidos, estos pueden tener ventajas de calidad o costos.
6. Acceso desigual a los canales de distribución: mientras más limitados se encuentren los canales de venta y más arraigados estén los miembros a estos, será más difícil para los nuevos aspirantes entrar a la industria.
7. Política restrictiva del gobierno: estas políticas pueden perjudicar o ayudar a una nueva entrada, al igual que puede aumentar o disminuir las otras barreras.

También es importante tomar en cuenta las represalias que los miembros establecidos pueden tener con los nuevos aspirantes, ya que esto puede influir en su entrada a una industria, mientras más vigorosa y prolongada sea la reacción los beneficios de entrar a la industria pueden disminuir. Entre las represalias nos

podemos encontrar la disminución de precios, recursos abundantes para contraatacar, entre otros. (Porter, 2017)

2.4.1.2 La influencia de los proveedores

Los proveedores que son influyentes abordan más valor para ellos al cobrar precios elevados, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. (Porter, 2017, pág. 41) Un grupo de proveedores se considera influyente (Porter, 2008):

- Tiene una mayor concentración que el sector al cual le vende (es decir un monopolio o casi un monopolio)
- No dependen del sector para sus ingresos, esto se da cuando los proveedores abarcan muchos sectores, a los cuales no dudaran en extraer la mayor utilidad de cada uno.
- Los miembros del sector deben hacerse cargo de los costos por cambiar de proveedor.
- Ofrecen productos que se encuentran diferenciados
- No hay substitutos del producto que ofrecen
- Amenazan con integrarse al sector

2.4.1.3 Influencia de los compradores

Así como los competidores, los compradores pueden tener influencia. Pueden ser poderosos si estos cuentan con influencia negociadora sobre los participantes, peculiarmente cuando estos son sensibles a los precios, debido a que utilizan su influencia para presionar en la reducción de precios. Podemos identificar que un grupo de clientes tiene influencia negociadora cuando. (Porter, 2017):

- Hay poca cantidad de compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al vendedor. Los compradores a gran escala son influyentes en industrias que manejan costos fijos elevados.

- Cuando los productos se encuentran estandarizados o no hay una diferencia entre ellos. Si los compradores consideran que pueden encontrar un producto similar, lo tienden a comprar y de esta forma enfrentan a los vendedores
- No hay mucha diferencia de costos entre los distintos vendedores
- Si los vendedores son rentables, los compradores pueden llegar a producir el mismo producto

2.4.1.4 Amenaza de los Substitutos

Un sustituto realiza la misma función o una similar que el producto del sector mediante formas distintas. A menudo los sustitutos no se perciben con facilidad, ya que podrían ser diferentes al producto que oferta el sector. Un sustituto puede consistir en no comprar algo, comprar un producto de segunda mano, o hacerlo uno mismo. (Porter, 2008)

Cuando la amenaza de estos es alta, se ve afectada la rentabilidad del sector. Los sustitutos interfieren en el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un límite a los precios. Si el sector no se diferencia de los sustitutos, se verá perjudicada su rentabilidad y su potencial de crecimiento. La amenaza de los sustitutos es elevada cuando:

- Ofrece un atractivo en compensación de precio y desempeño en relación con el producto que oferta el sector.
- El costo para el cliente por cambiar de producto es bajo. (Porter, 2008)

Es importante que los estrategas estén pendientes de los cambios que ocurren en otros sectores que podrían volverse potenciales sustitutos. (Porter, 2008)

2.4.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad se puede presentar de diversas formas: descuentos, nuevos productos, publicidad, entre otras formas. Eliminar a los rivales puede llegar a ser arriesgado ya que puede atraer a nuevos competidores y una reacción poco favorable por parte de los clientes y proveedores. Cuando la rivalidad aumenta

se reduce la rentabilidad de un sector, esto depende de dos factores, la intensidad con la que las empresas compiten y de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es elevada cuando:

- Varios competidores son similares en tamaño y potencia. Si no existe una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo no se llevan a cabo.
 - Crecimiento lento del sector
 - Barreras de salida elevadas, estos son las que mantienen a las empresas dentro del sector, a pesar de que la rentabilidad sea negativa.
 - Los rivales se encuentran comprometidos y buscan ser líderes.
 - Las empresas no entienden sus señales mutuamente, por falta de familiaridad cuentan con enfoques competitivos o metas diferentes.
- (Porter, 2008)

2.5 Factores Internos de la competitividad

Cuando se habla de factores internos de la competitividad, se refiere a las variables que le pertenecen a cada empresa, como son: los recursos físicos, técnicos, financieros, entre otros. Una organización puede obtener ventajas competitivas cuando realiza el análisis de su recursos, habilidades y conocimientos, tomando en cuenta estas variables no sólo dentro de la empresa, sino considerando a los competidores. Los recursos o habilidades que tengan un mayor potencial competitivo deberán ser tomados en cuenta como críticos o estratégicos y con base en esto las empresas deberán realizar las inversiones que requieran para mantenerlos y desarrollarlos a largo y mediano plazo. (Aragón y Rubio, 2005)

Flores, Canto y Morales (2010) recopilaron diversos estudios empíricos y con base en estos clasificaron los factores más relevantes en las siguientes secciones:

- **Capacitación-conocimiento:** abarca desde la cultura y estructura organizativa que fomenta y apoya a los empleados a generar la cultura de aprendizaje continuo. La relación existente entre ambos va a depender de las distintas ramas industriales.

- **Recurso humano:** la gestión de los recursos humanos incluye procesos de selección rigurosos, lo cual permite que el personal que entre se adapte a las necesidades de la empresa como un todo, además de poseer los conocimientos requeridos para dicho puesto. Las empresas que gestionan su recurso fomentan el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores, retribuyen por encima de la media del mercado y cuentan con plantillas cuyos perfiles exceden habitualmente lo requerido por los puestos.
- **Capacidades directivas:** se presenta en personas que ejercen un liderazgo natural, con una alta capacidad de influencia en el comportamiento de los demás, de manera que con esto consiguen los objetivos organizacionales, individuales y personales.
- **Innovación:** Las empresas que cuentan con el recurso de innovación disponen de certificación de calidad y tienen una posición tecnológica favorable. A demás estas empresas otorgan una importancia mayor a la realización de innovaciones relacionadas con procesos productivos, con productos/servicios y con la gestión empresarial. Las capacidades de innovación se caracterizan por incorporar de manera frecuente innovaciones incrementales en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar productos radicalmente innovadores al mercado, una inversión constante en la innovación del proceso productivo y comercial, la habitual introducción de prácticas innovadoras en dirección y gestión, al igual que una inversión en la formación y desarrollo de sus empleados no sólo importante sino bien orientada.
- **Tecnología:** las empresas que son más rentables y con una mejor posición respecto a sus competidores, se caracterizan por utilizar las nuevas tecnologías de la información, contar con equipamiento en comunicaciones y medios informáticos de forma apropiada y hacer uso de aplicaciones informáticas en la gestión de la empresa. Se da cuando las empresas aumentan su eficiencia a través de la automatización y optimización de costes, elevando el nivel tecnológico.

- **Capacidad de marketing:** se caracterizan por tener una buena fama de la empresa, vigilan el mercado de manera constante para tener un mejor conocimiento del cliente y la competencia, además estas empresas realizan un mayor esfuerzo en marketing.
- **Capacidad de calidad:** se caracterizan por tener calidad objetiva del producto mejor que la de los competidores además de una calidad de producto no sólo percibida sino valorada por los clientes. La cultura de servicio al cliente se desarrolla por tener calidad en procesos, productividad y tiempo de manufactura y entrega, aunado una actualización tecnológica que favorezca el desarrollo de un producto innovador para que satisfaga y genere valor a sus clientes.
- **Recursos financieros:** las empresas que cuentan con este recurso procuran obtener información actualizada de los mercados financieros, uso de sistemas contables como una fuente de información para la gestión y financiación mayormente propia. Los recursos financieros tienen relación con el hecho de que las empresas sean más rentables que sus competidores.

2.5.1 Cadena de Valor

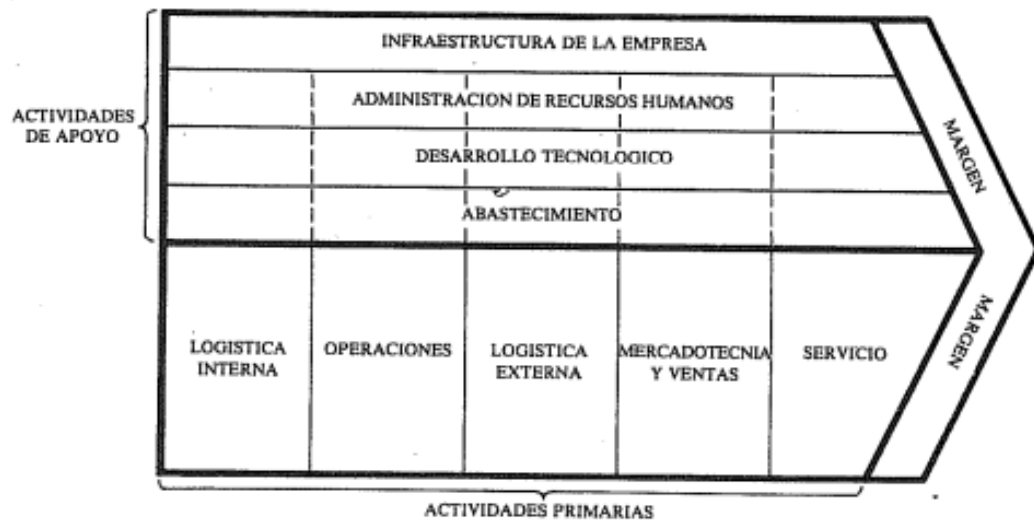
El concepto de cadena de valor fue propuesto por Porter y este se encarga de mostrar las actividades y funciones que realiza una empresa de manera interna. La cadena va desde el suministro de la materia prima y se desarrolla a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayoreo y menudeo hasta terminar en el usuario final del producto o servicio. (Quintero y Sánchez, 2006)

La cadena de valor como se muestra en la figura 2.2 está conformada por dos grupos de actividades las cuales se denominan:

- **Actividades Primarias:** son las actividades que están relacionadas a la elaboración física del producto y su venta y transferencia al consumidor o cliente, así como también incluye las actividades de postventa. Estas se encuentran divididas normalmente en cinco categorías genéricas.

- Actividades de Apoyo: son las que les dan soporte a las actividades primarias y estas se apoyan entre sí, suministrando insumos, tecnologías, recursos humanos y otras funciones de la empresa. Estas actividades pueden relacionarse con cada una de las actividades primarias o con la cadena completa, (Porter, 1991)

Figura 2.2: Cadena de valor de Porter



Fuente: Porter, 1991, pág. 55

Las actividades de valor son las que generan la ventaja competitiva de la empresa, cada actividad se desarrolla con base a su economía por lo que determinara si la empresa tiene un costo elevado o bajo en comparación con sus competidores. También como se realiza cada actividad también contribuirá a la satisfacción de las necesidades del comprador y por lo tanto a su diferenciación. Al compara las cadenas de valor de los competidores se puede determinar cuál es la ventaja competitiva de la empresa. En general esta cadena nos permite examinar la ventaja competitiva de la empresa (Porter, 1991)

El criterio para identificar las actividades del negocio es.:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.

2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total. (Quintero y Sánchez, 2006, pág. 381)

Las categorías que conforman las actividades primarias están relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría consta de diversas actividades que dependen del sector industrial y de la estrategia de la empresa. (Porter, 1991)

- a. Logística de entrada: actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística de salida o externa: distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Mercadotecnia y ventas: actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. Servicio: actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto). (Quintero y Sánchez, 2006, pág. 382)

Las actividades de apoyo por su parte se dividen en cuatro categorías, y al igual que las actividades primarias estas categorías están conformadas por diversas actividades de valor que son específicas para cada sector industrial. (Porter, 1991)

- a. Compras o Abastecimiento: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. (Quintero y Sánchez, 2006, pág. 382y 383)

Las actividades que conformas las categorías de las actividades primarias y de apoyo se pueden dividir en tres tipos:

- Directas: actividades relacionadas directamente con la creación de valor para el consumidor. Un ejemplo puede ser la publicidad y el ensamble
- Indirectas: actividades que permiten llevar a cabo las actividades directas, como el mantenimiento o administración de investigación
- Seguro de calidad: aseguran la calidad de las actividades anteriores, entra el monitoreo, inspección, entre otros. (Porter, 1991)

2.6 Producción y Medio ambiente

La llegada de la competitividad, el crecimiento económico y la globalización, ha ocasionado un deterioro ambiental más acelerado. La modernidad de las formas de producción ha llevado consigo la destrucción de la naturaleza de manera global. La globalización económica no solo causa problemas ambientales de forma global, sino también de forma local, regional o nacional. Parte de esta situación también está relacionada con la falta de regulación política, debido a que nunca se han

marcado los límites sobre cómo se debe reaccionar ante los problemas ambientales y la globalización, por lo que no se tiene conocimiento de cuál es la prioridad de estos problemas. (Altvater y Mahnkopf, 2002)

La concientización de esta problemática se ha ido tratando desde hace varios años sin conseguir con mucho éxito la creación de conciencia sobre la necesidad de una regulación o un cambio en la forma de producción en la economía a favor del tema ambiental. Un ejemplo de este fracaso es que la economía neoclásica buscó monetizar los daños que podrían generar las empresas para así equilibrar el costo ambiental que generan, sin embargo, no se ha conseguido implementar con éxito, debido a que no había un conocimiento sobre sistema ecológico. (Aguilera y Alcántara, 1994)

A los costos indirectos que generan las acciones de consumo, inversión y producción de las empresas principalmente y las personas en general que afectan a terceras personas o al medio ambiente, aunque no participen de manera directa, se le conoce como “Externalidades ambientales”. Existen externalidades negativas como es el daño al medio ambiente y positivas cuando las acciones favorecen a otros agentes. (Troche, 2018)

Estas externalidades no son consideradas en el precio de los productos cuya fabricación los produce, actualmente se puede evaluar estas externalidades y de esta manera poder comparar en términos económicos la magnitud de los impactos ambientales, comparar los impactos ambientales negativo contra los positivos, contar con una base para que las empresas puedan aceptar o rechazar un proyecto con conocimiento previo y tomar en cuenta la variable ambiental además de las variables, financieras, sociales y políticas a la hora de analizar un proyecto desde sus inicios. (Troche, 2018)

Aunque en la sociedad sí se han generado algunos cambios al punto que se ha tornado una de las nuevas fuerzas competitivas, la “preservación del medio ambiente”, esta fuente empezó a destacar a mediados de los años setenta, está relacionada tanto con el medio ambiente, como con la inocuidad de los productos, esto debido a la concientización del deterioro, la escasez, la depredación y la desaparición de recursos del medioambiente, a pesar de esto no se ha conseguido

una gran conciencia ambiental de forma económica. Sin embargo, en relación con esta situación tanto los clientes, como las empresas han aumentado su preocupación por que los procesos productivos y que la elaboración de sus productos no perjudique al ambiente. (Peñaloza 2005) Porter lo considera como una herramienta para obtener ventaja competitiva, ya que, al seguir la normativa del ambiente, en lugar de que le genere costos de producción, las empresas pueden buscar mejorar su productividad. El indica que “los vertidos al medio ambiente de desperdicios, sustancias nocivas o formas de energía son una señal de que se han usado recursos incompletos o ineficientes”. (Porter, 1998 pág. 441)

Sin embargo, hay tan poca conciencia ecológica en el sistema económico que, en lugar de generar un verdadero cambio en su forma de producción, han utilizado el tratamiento de la crisis ecológica a su favor, sin generar una transformación real. Actualmente se puede ver la creación de “La Imagen Verde” que varias empresas utilizan como una herramienta para ocultar sus procesos de deterioro ambiental, consiguen credibilidad y rentabilidad ecológico-electoral a corto plazo, pero a largo plazo siguen generando daños ambientales, y utilizan esta imagen de conciencia para obtener preferencia comercial. (Naredo, 2006)

A pesar de ello sigue habiendo formas de producción que sí buscan preservar el medio ambiente. Se sabe que el ser humano depende de los recursos de los ecosistemas para la producción de diversos productos y servicios. Según afirman Toledo y González (2005) existen distintas formas en las que este puede hacer uso de los recursos de los ecosistemas: Se puede dar sin provocar cambios sustanciales en la estructura, en la dinámica y evolución de los ecosistemas, o por medio de procesos desorganizados, donde se irrumpe en la forma de vida del ecosistema, causando dependencia del ser humano para su subsistencia (la cual caracteriza la producción actual) y la que se ha generado en los últimos años en donde se busca conservar a los ecosistemas con fin de protegerlos de especies, patrones y procesos.

En este último podemos encontrar sistemas de producción que evitan el uso de tantas tecnologías para su producción, con el fin de preservar la biodiversidad y el medio ambiente, como es el caso de la Milpa, o la agroecología, que buscan

obtener medios de producción más amigables con el ambiente, al igual que otras formas de producción que evitan la contaminación masiva de suelos he invasión de medios naturales. (Altieri y Toledo, 2011)

2.6.1. Desarrollo sustentable y la agricultura orgánica

Como parte de la preservación del medio ambiente, que se mencionó anteriormente, surge el concepto del desarrollo sustentable. En principios básicos se entiende como desarrollo sustentable a la conservación de los recursos naturales para el desarrollo humano, al igual que buscar el desarrollo humano de manera que se conserven los recursos naturales, se considera que la sustentabilidad y la sostenibilidad son sinónimos debido al origen de sus definiciones. (Terrazas, Hernández y Ojeda, 2020)

La definición formal del desarrollo sustentable consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, esto tomando en cuenta los siguientes factores: (Terrazas, Hernández y Ojeda, 2020)

- **Sociedad:** busca el desarrollo de la actividad humana de forma que esta no comprometa el entorno de las comunidades donde se lleva a cabo. Esperando garantizar la permanencia de las comunidades, su estilo de vida y su cultura.
- **Economía:** pretende un crecimiento inteligente de la economía, esperando disminuir la carga general sobre el medio ambiente. Se considera que el crecimiento económico es indispensable para lograr un desarrollo sustentable.
- **Medio ambiente:** considera que, mediante la generación de nuevas tecnologías, se puede lograr la integración del medio ambiente con la economía.

Con el objetivo de contribuir a la finalidad del desarrollo sustentable surge la agricultura orgánica, la cual es una forma de producción que no busca únicamente el crecimiento económico sino una correcta interacción entre la tierra, los animales y las plantas, preservar los nutrientes naturales y los flujos de energía y potenciar la

diversidad biológica. Esta cuando se realiza de manera adecuada reduce o elimina la contaminación del agua y ayuda a conservar el agua y el suelo de las granjas. (Ortega, Infante y Ortiz, 2020)

La agricultura orgánica busca el cuidado del medio ambiente por medio de la reducción al mínimo de uso de productos externos, fertilizantes y abonos sintéticos. A pesar de que no se puede garantizar un cien por ciento la eliminación de residuos, se utilizan métodos que tienen la finalidad de disminuir al mínimo la contaminación del aire, suelos y agua. (FAO/OMS 2001)

Los objetivos de este tipo de agricultura son los siguientes:

- aumentar la diversidad biológica del sistema en su conjunto;
- incrementar la actividad biológica del suelo;
- mantener la fertilidad del suelo a largo plazo;
- reutilizar los desechos de origen vegetal y animal a fin de devolver nutrientes a la tierra, reduciendo al mínimo el empleo de recursos no renovables;
- basarse en recursos renovables y en sistemas agrícolas organizados localmente;
- promover un uso saludable del suelo, el agua y el aire, y reducir al mínimo todas las formas de contaminación de estos elementos que puedan resultar de las prácticas agrícolas;
- manipular los productos agrícolas haciendo hincapié en el uso de métodos de elaboración cuidadosos, a efectos de mantener la integridad orgánica y las cualidades vitales del producto en todas las etapas.
- establecerse en cualquier finca existente a través de un período de conversión cuya duración adecuada dependerá de factores específicos para cada lugar, como la historia de la tierra y el tipo de cultivos y ganado que hayan de producirse. (FAO/OMS. 2001, pág. 3)

2.6.2. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial es una parte importante de la empresa, representa una forma de llevar la administración de la empresa, pero cuidando que su operación diaria sea sustentable de forma ambiental, económica y social, tomando en cuenta los intereses de los grupos con los que guardan relación, el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad para las siguientes generaciones. (Cajiga, s.f.)

Consiste en una visión en donde se relacionan el respeto a las personas, la comunidad, los valores y el medioambiente, con la forma de ser llevada la empresa, sin importar lo que esta ofrece al mercado, su sector o el tamaño. (Cajiga, s.f.)

Se puede decir entonces que la responsabilidad social es la forma en que las empresas llevan a la práctica los principios del desarrollo sustentable, ya que toma en cuenta los mismos factores. Esta se debe ver aplicada tanto en sus políticas, en sus prácticas y sus programas, es una forma que las empresas tienen para brindarle a la sociedad productos con un valor agregado. (Cajiga, s.f.)

2.7 Producción Orgánica

La ley de Productos Orgánicos en México define a la producción orgánica como “el sistema de producción y procesamiento de alimentos, productos y subproductos animales, vegetales y otros satisfactores, con un uso regulado de insumos externos, restringiendo y en su caso prohibiendo la utilización de productos de síntesis química”. (Ley de productos orgánicos, 2006, pág. 3.)

La producción orgánica ha ido en aumento debido al interés de los consumidores por cuidar su salud y su interés por la sostenibilidad ambiental y la preservación de la cultura y de las sociedades rurales. Este crecimiento y la elevación de los precios de este sector han atraído a más productores y comerciantes. (Gonzáles y Ronald, 2005). Esto ha provocado que cada vez más países integren técnicas de producción orgánica en otro tipo de productos además de los ya conocidos alimentos y bebidas y lo han integrado a productos textiles, de cuidado de personal y cosméticos. (López, 2011)

La agricultura orgánica surgió alrededor del año de 1940 como resultado de la industrialización de la producción agrícola conocida como la revolución verde.

Con el paso de los años la producción orgánica también comenzó a ser regulada y actualmente para que un producto sea denominado como Orgánico debe pasar por un proceso de certificación. (Fideicomiso de Riesgo Compartido, 2017) Estas certificaciones se originaron por motivación de los agricultores y comerciantes, con la intención de proteger al mercado de fraudes y garantizar la autenticidad del sello orgánico (Gonzáles y Ronald, 2005)

A pesar que la producción orgánica tiene muchos beneficios para el medio ambiente y la sociedad, este tipo de producción tiene ciertas desventajas, como son: los productos, principalmente los alimentos, tienen menor vida útil al no tener conservantes químicos; este tipo de productos son más costosos que otros que se encuentran en el mercado, debido a que la oferta es menor, por los tiempos de producción y por la menor cantidad de cultivos o crías y todavía no es grande la variedad de productos que cuentan con certificación de productos orgánicos. (Arias, 2015)

2.7.1. Productos orgánicos

Los productos orgánicos, son también conocidos con el nombre de ecológicos o biológicos y constan de productos vegetales, animales o derivados como productos de cuidado personal, entre otros. Lo que principalmente caracteriza a los productos orgánicos es que su producción está libre de plaguicidas, fertilizantes de origen químico, no deben contener hormonas, antibióticos, colorantes o saborizantes artificiales. Esto trae beneficios para la salud, al igual que para el medio ambiente y las tierras de cultivo. (Fideicomiso de Riesgo Compartido, 2017)

Debido a la diversificación de los productos de esta índole y que las regulaciones y certificaciones han ampliado su alcance, la PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica Dirección de Inteligencia Comercial) con base en exhibiciones de la feria BioFach dedicada a la exposición de productos orgánicos, realiza una caracterización de estos productos y los organiza en cuatro grupos: agrícolas, industria alimentaria, pecuario y pesca y otros. (López 2011)

- a) **Agrícolas:** frutas y vegetales, granos, cereales y azúcar. Es el grupo que ha abarcado la mayor parte del mercado orgánico.
- b) **Industria alimentaria:** productos que pasan por un proceso a partir de cultivos agrícolas o de origen animal, este se divide en cuatro subcategorías:
 - a. Delicatessen: tienen presentaciones sofisticadas, sus consumidores son de ingresos altos y con preferencia por cosas exclusivas. destacan las hierbas aromáticas y especias.
 - b. Conveniencia: productos que facilitan la cocción o el consumo de las personas, consta de alimentos preparados, congelados, sopas, entre otros.
 - c. Panadería y confitería: productos a partir de cereales y frutas orgánicos, también entra acompañamientos para el pan.
 - d. Bebidas: desde el café, té, chocolates, bebidas energizantes y otras variedades.
- c) **Pecuario y pesca:** productos de origen animal como carnes, embutidos, huevos, lácteos y derivados, al igual que productos del mar. La variedad de estos productos no es tan amplia como en los otros grupos, pero se ha ido diversificando en los últimos años.
- d) **Otros:** productos no alimenticios que se realizan bajo el esquema de la producción orgánica, se caracterizan por ser productos innovadores y tener un alto valor agregado. Los subgrupos que se pueden encontrar son:
 - a. Medicinales y bienestar: destacan aquellos productos de tipo natural, cuyas propiedades las adquieren por sus ingredientes activos las cuales suelen provenir de las plantas. Destacan los extractos de hierbas, frutas y plantas, los suplementos medicinales, cremas y pomadas para enfermedades o lesiones y repelentes.
 - b. Cosméticos y cuidado personal: cuenta con una variedad de productos hidratantes y emolientes para piel y cabello, estos

fabricados a base de extractos de productos orgánicos. Sus productos suelen estar dirigidos a un grupo del mercado específico y muchas marcas de cosméticos tradicionales buscan incursionar en este sector.

- c. Textiles: la mayoría son prendas de vestir fabricadas con algodón o seda orgánica, cuentan con un mercado muy variado, pero principalmente se dirige a un mercado ético o nostálgico.
- d. Otros: estos son productos de reciente desarrollo, se pueden encontrar productos de limpieza, juguetes, artesanías, entre otros.

Lo que tienen en común este tipo de productos es que buscan que sus empaques y embalaje sean de materiales residuales, o biodegradables, que vayan con la misma ideología que el producto que venden. (López, 2011)

2.7.2 Certificaciones en productos orgánicos

Como se mencionó anteriormente la certificación de los productos orgánicos surgió por iniciativa de los propios agricultores, fueron ellos los que comenzaron a elaborar un sistema de autorregulación, que asegurara que los alimentos orgánicos que se encontraban en el mercado correspondieran con las técnicas ecológicas tanto de producción como preparación del suelo, que son lo que le dan significado al término de orgánico. (Gonzales y Ronald, 2005)

Los primeros sistemas de certificación que surgieron fueron en Europa y Estados Unidos, específicamente en Alemania con Naturland en 1982 y Estados Unidos con Organic Crop Improvement Association (OCIA) en 1985. Conforme fue aumentando la demanda de productos orgánicos provenientes de otros lugares fuera de estos, muchos países dependían de Europa y Estados Unidos para certificar sus productos y poder comercializarlos en estos continentes, por lo que con el tiempo y por las exigencias de estos, los países comenzaron a sacar sus propias legislaciones y en el caso de México sacó sus primeros estándares

orgánicos en 1990. (Gonzales y Ronald, 2005)

Aunque la normativa de las certificaciones varíe en algunos puntos en cada país, todos deben de tener en común que la producción sea libre de pesticidas, fertilizantes o sustancias químicas. La certificación se ha convertido principalmente en una herramienta que ayuda a la comercialización transparente de los productos orgánicos y realiza dos funciones específicas: (López, 2011)

1. Brindar confianza a los consumidores con respecto a que se garantizan que el producto que eligieron se elaboró por medio de esquemas orgánicos.
2. Los productores pueden demostrar que el producto que ofrecen es diferente a los tradicionales y permite cotizar mejor sus precios por ser orgánicos.

La FAO define como producto orgánico certificado “aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos orgánicos corre a cargo de un organismo especializado”. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], s.f)

En México el encargado de realizar la certificación de los productos orgánicos es la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) por medio de la Ley de Productos Orgánicos, la cual les otorga a los productos que cumplan con las normas establecidas el sello de “ORGÁNICO SAGARPA MÉXICO”. Esta etiqueta tiene las características de ser auto adherible y tener los colores verde, azul y amarillo, los productos que cuentan con este sello tienen la garantía de ser de calidad, sanidad y seguridad. (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016)

El contar con la certificación y el sello les da a los productores la oportunidad de encontrar mejores condiciones de venta, promueve la realización de tianguis de productos orgánicos y brinda credibilidad y confianza a los clientes. (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016)

Para conseguir el sello "Orgánico SAGARPA México" se deben seguir los siguientes pasos:

- Implementar las prácticas orgánicas: Revisarlas en el acuerdo por el que se dan a conocer los Lineamientos para la Operación Orgánica de las actividades agropecuarias. Periodo de conversión: toda unidad productiva tiene que pasar por un periodo de conversión antes de poder certificarse. Dependiendo del tipo de unidad productiva, dicho periodo variará entre uno y tres años.
- Plan orgánico: cada productor/operador que desee producir, certificar y comercializar sus productos como orgánicos deberá establecer un Plan orgánico en el que se describan en su totalidad las actividades realizadas en su unidad productiva.
- Contactar a un Organismo de Certificación Orgánica (OCO) aprobado por el Servicio Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA): a la par de los pasos anteriores, los productores que deseen producir, certificar y comercializar sus productos como orgánicos deberán acercarse a un OCO aprobado por el SENASICA, quien a su vez los guiará a través del proceso de certificación.
- Certificación de productos orgánicos: una vez cubiertos los puntos anteriores, el OCO seleccionado realizará al menos una inspección orgánica en la que se verificará el cumplimiento de los pasos, de no haber observaciones, emitirá la certificación correspondiente para el uso del Distintivo Nacional de los productos orgánicos. (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016, párr. 4)

2.8 Los cosméticos

Los orígenes de los cosméticos provienen desde la época de los egipcios, griegos y romanos, pero empiezan a tener un impacto global hasta finales de la Segunda Guerra Mundial, que se empezó a popularizar el uso de jabones, cremas protectoras contra el sol y posteriormente el maquillaje por la influencia de Hollywood y la televisión. Las principales empresas cosméticas en la actualidad fueron fundadas en el siglo XX en Estados Unidos y Francia. (González y Bravo, 2017)

La Norma Oficial Mexicana define a los cosméticos como;

Las sustancias o formulaciones destinadas a ser puestas en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos, o con los dientes y mucosas bucales con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, ayudar a modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales o atenuar o prevenir deficiencias o alteraciones en el funcionamiento de la piel sana (NOM-141-SSA1/SCFI-2012, sección 3.21)

Los cosméticos se pueden clasificar de diversas maneras, pero para fines industriales la clasificación que se usa es la que se muestra en la figura 2.3 (Safe y ONUDI, 2015)

Figura 2.3: Clasificación industrial de los productos cosméticos

Maquillaje	• Ojos • Labios • Polvos compactos y sueltos • Líquido • En crema
Productos capilares	• Champus y Acondicionador • Lacas • Cremas para peinar • Pintura para cabello • Otras preparaciones capilares
Cuidado de la piel	• Cremas • Formulaciones para manicure y pedicure • Exfoliantes • Otras formulaciones de belleza y cuidado de la piel
Limpieza personal	• Formulaciones para afeitarse • Formulacion para antes y después de afeitarse • Desodorantes y anti-transpirantes • Sales para baño • Jabones • Otras preraciones para baño
Higiene Oral	• Pasta de dientes • Enjuague bucal
Perfumes	

Fuente: Figura de elaboración propia, con información de Safe+ y Onudi, 2015

El sector cosmético ha evolucionado mucho, ha pasado de ser productos artesanales a ser productos completamente industrializados, al igual que pasó una transición de ser productos muy costosos a los cuales un pequeño grupo de personas tenía acceso, a tener una gran variedad de gamas económicas haciendo que sean producto de más fácil acceso. Estos cambios se derivan de cómo han evolucionado los gustos y las exigencias del consumidor, ya que en un principio los productos cosméticos estaban destinados principalmente a las mujeres y ahora se pueden encontrar gran variedad de productos para cada nicho o segmento de la población como son los cosméticos para hombres, bebés, mujeres de la tercera

edad, naturales, entre otros. (Gárcillana, 2011)

2.8.1 Los cosméticos orgánicos y naturales

Los productos con ingredientes naturales de forma general han ganado fama en los últimos años y en el sector cosmético también han incursionado con éxito este tipo de productos, debido a lo llamativo de sus formulaciones (Alcalde, 2008). Lo que ha causado este crecimiento en el campo cosmético son los consumidores que cada día son más exigentes, debido a que están más informados sobre de qué deben cuidarse y cómo deben hacerlo, además que existe una mayor conciencia sobre el cuidado ambiental y la importancia de la sustentabilidad, los consumidores de los productos naturales no se encuentran segmentados por clases, preferencias políticas o grupos de edad. (Mosquera, 2015)

Aunque el consumo de la cosmética natural todavía es pequeño en comparación con el consumo actual de la cosmética tradicional, esto no ha impedido que surjan una gran variedad de denominaciones con respecto a estos productos como son: cosmética natural, verde, ecológica, orgánica, biocosmética y fitocosmética; todas estas opciones tienen en común el uso de ingredientes naturales sin embargo no comparten la misma definición. (Mosquera, 2015)

Es por lo que a la hora de adquirir productos de esta índole la mayoría de los clientes optan por productos que se encuentren certificados, ya que cuando estos no se encuentran certificados a los consumidores les cuesta diferenciar entre los productos que son realmente naturales u orgánicos de los que solo tienen publicidad engañosa; o no saben identificar la diferencia entre las diversas denominaciones que existen y las especificaciones de formulación que tiene cada una de ellas. (Alcalde, 2008)

Ante la necesidad de identificar los productos que realmente son de ingredientes de origen orgánico o natural, se estableció una regulación para que los clientes pudieran identificar con mayor facilidad los productos que realmente cubren las características necesarias. Anteriormente, aunque existían varias empresas que certifiquen los productos cosméticos orgánicos, variaban los criterios entre cada una de ellas, por lo que no había un certificado común, ni en los países de Europa, ni en

América debido a que llevan menos años con el desarrollo de este tipo de productos. En la actualidad asociaciones Europeas establecieron estándares comunes entre las empresas certificadoras, y realizaron el proyecto que lleva el nombre de COSMOS standard, en el cual ya se encuentra una homogenización en los criterios de certificación y también han creado un sello que lleva el nombre de Natrue. (Mosquera, 2015, COSMOS, 2020)

2.8.2 Certificaciones y criterios de clasificación de los productos orgánicos y naturales

Como se ha mencionado anteriormente, los criterios de certificación y la clasificación que se le da a cada producto varía según la institución que realiza la certificación y del lugar de origen, a continuación, se presentan las principales certificaciones que existen actualmente, es importante aclarar que en las traducciones al idioma español de la mayoría de las regulaciones que se presentan utilizan como sinónimo los términos ecológico y orgánico.

2.8.2.1 COSMOS- standard

Es una firma internacional y europea, fue elaborada por las siguientes instituciones: BDIH de Alemania, COSMEBIO y ECOCERT de Francia, ICEA de Italia, SOIL ASSOCIATION de Reino Unido y los miembros de la asociación COSMOS-standard AISBL (organización internacional sin ánimo de lucro registrada en Bélgica). (COSMOS, 2020)

- **Productos cosméticos ecológicos (Orgánicos):** su formulación contiene al menos el 95% de ingredientes agrícolas procesados de forma orgánica y si tienen productos agrícolas procesados químicamente, deben ser orgánicos. El producto ya terminado debe ser al menos el 20% orgánico. Excepcionalmente, para los productos que se aclaran, los productos acuosos no emulsionados y los productos con al menos un 80 % de minerales o ingredientes de origen mineral, al menos el 10 % del producto acabado total debe ser orgánico

- **Productos cosméticos naturales:** no requieren usar ingredientes orgánicos, sin embargo, sus ingredientes deben ser de origen natural, o utilizar los aprobados por el COSMOS (COSMOS, 2020)

2.8.2.2 NATRUE

El sello fue creado en el 2008 NATRUE, es brindado por la International Natural and Organic Cosmetics Association, sus criterios aplican tanto para materias primas como para los productos en sí. Los requisitos que se deben seguir para que los productos se certifiquen como naturales u orgánicos se muestran en la imagen 2.4, los porcentajes en color verde representan el contenido mínimo de sustancias naturales que deben contener y los porcentajes naranjas representan el máximo de sustancias derivadas de origen natural

Figura 2.4 Requisitos de los productos certificados según los criterios NATRUE

	1***	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11***	12#	13
Contenido de las materias primas en el producto acabado (%)	Acetatos/Productos de cuidado y limpieza de la piel sin agua	Perfumes, eaux de parfum, eaux de toilette, agua de colonia	Emulsiones para el cuidado de la piel (con agua/aceite) y oleogéles	Productos de maquillaje que contienen agua	Desodorantes y antitranspirantes	Emulsiones para el cuidado de la piel (aceite/agua) y geles	Protectores solares	Productos para el tratamiento capilar	Productos de higiene que contienen tensioactivos	Productos de cuidado bucal	Productos de maquillaje que no contienen agua	Jabones y productos de limpieza y de cuidado capilar sólidos	Aguas
Cosméticos naturales (nivel 1)	80	60	30	10	10	10	10	3	3	2	1	1	0.1
	20	10	30	30	30	25	55	40	85	70	50	99	10
Cosméticos ecológicos (nivel 2)	90*	60*	30*	15*	15*	15*	15*	15*	15*	15*	15*	1*	15*
	10**	10**	20**	15**	15**	20**	30**	15**	25**	15**	15**	99**	5**

- No existe ningún requisito específico o limitación del contenido porcentual de sustancias idénticas a las naturales o del agua salvo que se especifique.
- * Contenido de sustancias procedentes de agricultura ecológica controlada (Sección 4.2).
- ** Producción de sustancias derivadas de origen natural elaboradas a partir de materias primas ecológicas (Sección 4.2).
- *** El producto sin agua contiene hasta un 5% de agua añadida.
- # Para los productos de la Categoría 12 en la Sección 4.2, el contenido ecológico mínimo requerido (respectivamente $\geq 95\%$ del contenido como se indica en * y **) se refiere tanto a la porción natural como a la derivada de origen natural añadidas.

Fuente: NATRUE, 2021, pág. 12

- **Cosméticos naturales:** deben respetar los niveles de sustancias naturales y sustancias derivadas de origen natural que se muestran en la figura
- **Cosméticos ecológicos u orgánicos:** además de cumplir con los requisitos de la figura, deben tener al menos el 95% de sustancias de origen vegetal y animal y de las sustancias de origen natural deben derivar de la agricultura orgánica controlada y/o de recolección silvestre certificada por algún organismo como orgánico. (NATRUE, 2021)

2.8.2.3 USDA ORGANIC

Proveniente de Estados Unidos, el encargado de proporcionar este sello es el Programa Orgánico Nacional (NOP), sin embargo, este etiquetado no es específico para los productos cosméticos, debido a que en Estados Unidos no hay una certificación exclusiva para cosméticos orgánicos utilizan este sello.

- **100% orgánico:** todos los ingredientes del producto son de origen orgánico
- **Orgánico:** contienen como mínimo el 95% de ingredientes orgánicos (sin incluir agua y sal)
- **Con ingredientes orgánicos:** entre el 70 y 94% del producto tiene ingredientes orgánicos (Alcalde, 2008)

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo se habla de cómo ha evolucionado el mercado de los cosméticos a través de los años en distintos niveles que son: mundial, Latino América, México y Yucatán. Para ello se intentó localizar los datos más actualizados sobre el sector a estudiar. Esto con la finalidad de mostrar y entender el comportamiento del entorno en donde se desenvuelve el estudio de este proyecto.

3.1 Mercado de los cosméticos nivel mundial

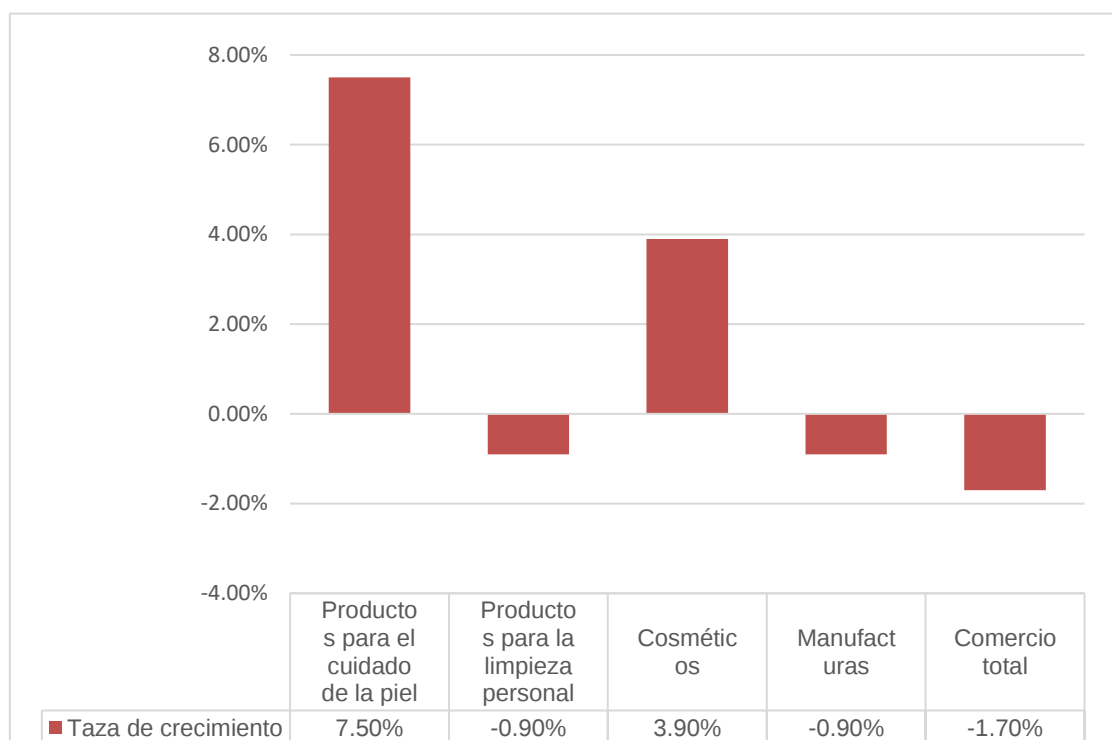
El comercio mundial del sector cosmético entre el 2013 (\$80, 917.2 millones de dólares) y el 2017 (\$94, 161.2 millones de dólares) aumentó \$13,243. 9 millones de dólares. De la comercialización correspondiente al año 2017, el 68.7% corresponde a la exportación de cuatro productos en especial: el maquillaje, productos de cuidado para la piel, productos capilares y productos de limpieza personal. Logrando unos \$ 53,044.4 millones de dólares, siendo el grupo de mayor valor el de productos de cuidado para la piel con un monto de \$35,093 millos de dólares. (Safe, 2018)

Este incremento que se vio en el 2017 (crecimiento de 3.9% anual), fue una grata sorpresa, debido a que en este año se presentó una desaceleración en la economía mundial en general, especialmente en los países emergentes. Esto demostró que la demanda en el sector cosmético es dinámica, esto relacionado con el creciente interés de las personas por el cuidado de su imagen y el bienestar, al igual que la importancia que han obtenido aquellos productos que en su formulación no contengan químicos y sean fabricados con prácticas que sean responsables con el ambiente. Los cosméticos elaborados con ingredientes naturales y/u orgánicos y personalizados para cada tipo de piel, son los que han contribuido al crecimiento de este sector. Entre las categorías que mostraron un mayor dinamismo como se muestra en la figura 3.1, se encuentran la de maquillaje y productos para el cuidado de la piel, las cuales mostraron un crecimiento de 10.5% y 7.5 % respectivamente entre el 2013 y 2017. Y dentro de estos grupos los

que más destacaron fueron los maquillajes de labios (17%) y las preparaciones de belleza y cuidado de la piel, a excepción de los destinados para manicura y pedicura (8.2%). (Safe, 2018)

Figura 3.1

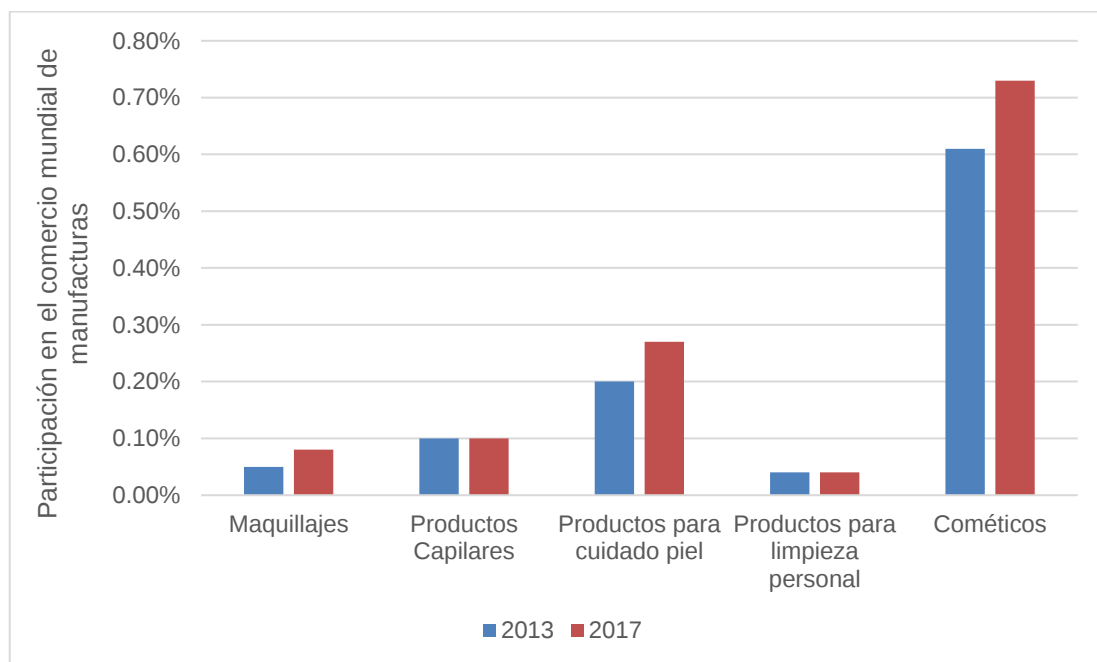
Crecimiento del comercio mundial de productos cosméticos, 2013-2017



Fuente: Elaboración propia, con información de Safe, 2018, Pág. 25

En este periodo también aumentó la importancia del sector en el comercio mundial de manufactura de 0.6% a 0.7% como se muestra en la figura 3.2, siendo el segmento de productos para el cuidado de la piel el de mayor peso en el comercio manufacturero (0.3%) y seguido a este se encuentran los productos capilares (0.1%), a esto se le suma que estos segmentos obtuvieron una mayor participación en el mercado mundial durante el periodo. También durante este tiempo el precio de ambos segmentos incremento, los productos para el cuidado de la piel incrementó un 29.9% anual y el de productos capilares aumento un 28.8%. (Safe, 2018)

Figura 3.2 Importancia de los productos cosméticos en el comercio mundial de manufacturas 2013-2017



Fuente: Elaboración propia, con información Safe, 2018, Pág. 25

En el 2017 en el mercado cosmético la región que tuvo una mayor presencia y un mayor crecimiento fue el de Asia-Pacífico que está conformado principalmente por China, Japón y otros países asiáticos, este a nivel mundial representó el 32% del mercado cosmético, facturando 150,000,000,000 dólares, mientras que la comunidad Europea represento el 21% del mercado cosmético, facturando 95, 000,000,000 dólares, en Francia el referente a nivel mundial, posteriormente le siguió Estados Unidos y Canadá con la misma cantidad que la Unión Europea y en una cuarta posición se encuentra Latinoamérica con el 13% del mercado, facturando 62,000,000,000 dólares. (Díaz, Li, Mechán y Palacios, 2018)

En el 2021 el sector cosmético creció un 6% en comparación con el 2020 cerrando el año con una cifra de 509 millones de dólares, esperando que en el año 2022 se lograra alcanzar un aumento del 3% buscando llegar a los 523 millones

de dólares (COPECOH, 2022)

3.2 Mercado de los Cosméticos en Latinoamérica

El sector Latinoamericano está conformado por los países que se encuentran en las regiones de Sudamérica, Centroamérica y México. Para el año 2016 la industria cosmética de este sector se encontraba representada principalmente por los siguientes países, en orden de relevancia como se muestra en la tabla 3.1 (Morales, O' Connor, Rivera y Suárez, 2017), Pero actualmente los países que tienen una mayor presencia en el mercado son Brasil, Argentina y Colombia (COPECOH, 2022)

Tabla 3.1 Países con mayor venta de cosméticos en Latinoamérica (en USD)

Países	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brasil	19,699.3	22,526.4	25,333.4	28,055.3	27,952.0	29,293.6
México	6,379.8	6,850.5	7,174.6	7,496.0	7,894.3	8,421.0
Argentina	1,317.4	1,682.6	2,196.0	2,915.4	3,829.1	4,948.1
Colombia	2,479.3	2,584.9	2,679.2	2,787.8	2,919.4	3,119.6
Chile	1,903.5	2,087.3	2,258.4	2,429.9	2,644.5	2,866.4
Perú	1,580.5	1,724.0	1,852.3	1,960.9	2,021.8	2,121.3

Fuente: Morales, O'Connor, et. Al, 2017, pág. 7

En esta región el consumo de los productos se caracteriza de la siguiente manera: el 30% del consumo son productos de higiene personal, le siguen los perfumes o fragancias con un 21%, un 20% los productos capilares, un 11% el maquillaje, los productos corporales un 9% y los productos faciales aportan un 8%. (COPECOH, 2022) Siendo los principales canales de venta el comercio al por menor, la venta directa y las ventas en línea (Días et al., 2018)

Específicamente Colombia ha resaltado como exportador de productos de maquillaje y productos capilares, en el 2017 exportó 69.7 millones de dólares de productos de maquillaje y 83.8 millones de dólares en productos capilares. Los principales países a los que exporta son México, Brasil y Argentina, (Safe, 2019)

Con la finalidad de impulsar el crecimiento económico, el desarrollo y la

competitividad, para así lograr superar la desigualdad socioeconómica, un mayor bienestar y la inclusión social, Chile, Colombia, México y Perú consolidaron “La Alianza del Pacífico” en el 2011, la cual entró en vigor en el 2015 e iniciaron el protocolo comercial en el 2016. Esta alianza está basada en cuatro pilares que son la libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas, al igual de un eje transversal de cooperación. (Cancillería de Colombia. (s. f.).)

En el sector de los Cosméticos esta alianza es de gran ayuda, por medio de diversos acuerdos se ha llegado a la decisión de eliminar los obstáculos que existían para la comercialización de los productos de este sector, como son la eliminación de alguna exigencias que implicaban grandes costos para las empresas, como es el certificado de libre venta (CLV) que se pedía a la hora de realizar exportaciones de los productos , esto sin desvincularse del control de los productos a la hora de que se comercialicen, esto aporta un gran beneficio por medio del control sanitario de cada país, ya que no habrá retención de los productos cosméticos al momento de ingresar a un país por causa de documentos faltantes por motivo de riesgo sanitario. Este anexo entró en vigor en abril del 2020 y se logró gracias al trabajo de la Cámara Nacional de la industria de Productos Cosméticos (CANIPEC), del Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica (CASIC) y las diferentes Cámaras y Asociaciones de los países miembros. (Cámara de comercio de Bogotá, 2018), (CANIPEC, 2021)

3.3 Mercado de los Cosméticos y producción orgánica en México

La Secretaría de Economía indicó en el 2009 que la industria cosmética mexicana ocupó el tercer lugar en producción de cosméticos en América. En el mercado interno aportó el 0.7% de la industria manufacturera y el 4.2% del PIB de la industria química y generó 24 mil empleos directos. Reportó que los principales insumos utilizados eran productos químicos, tanto orgánicos como inorgánicos, grasas animales y algunos minerales y las principales plantas de producción se encuentran en CDMX, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Querétaro y Tamaulipas (Secretaría de Economía, 2009)

En 2018 la población en México fue de 125 millones de habitantes, de los que el 50.21% son mujeres y el 49.79% hombres. Es una población joven, debido que el 45% está conformado por personas de 25 años y la esperanza de vida es de 77 años. Un aproximado del 80.2% de la población se encuentra en áreas urbanas y de este porcentaje aproximadamente una quinta parte vive en la Ciudad de México. En general se caracteriza por ser un país de grandes contrastes y complejidad; existen disparidades a nivel regional, sectorial y social y desigualdades en la distribución de la riqueza y en el acceso a la educación, la salud y bienestar. (Portela, 2019)

En esta población el consumo aparente de cosméticos, calculado tomando en cuenta las exportaciones, importaciones y los datos de producción, asciende a 1.761 millones de dólares, aumentando 448 millones de dólares es decir tuvo un incremento del 34% de 2014 a 2018. La oferta presenta dos vertientes: la dirigida al consumo de mexicanos con un poder adquisitivo medio-bajo, que es el grupo al que pertenece la mayor población de México, ya sea de empresas nacionales o de grandes multinacionales, y la dirigida al consumidor de poder adquisitivo alto, en la que las importaciones tienen mayor relevancia. (Portela, 2019)

En el sector de la belleza y cuidado personal se pueden encontrar tres segmentos los cuales son: el segmento masivo, el segmento de prestigio y el segmento premium. Cada uno de estos tienen un peso en el mercado distinto, los productos de belleza masivos son los que tiene más peso (74,05%), seguidos de los premium (13,94%) y por último los de prestigio (12,71%). En la tabla 3.1 se muestra la evolución de estos segmentos en los últimos cinco años, los valores que se muestran están en millones de pesos mexicanos y el valor se obtuvo calculando el valor de la venta al cliente final. De la información obtenida de la tabla se determina que el segmento premium en belleza y cuidado personal aumentó un 67,5% su cuota de mercado en México, pasando de 16.957,4 millones de pesos en 2014 a 26.177,9 millones pesos en 2018, y se espera que esta tendencia siga. El segmento de belleza y cuidado personal masivo y el de prestigio también crecieron un 65,1% y 25,7%, respectivamente, los últimos cuatro años. (Portela, 2019)

Tabla 3.2 Evolución de la demanda de los distintos segmentos de cosméticos por categorías, 2014-2018

Segmento	2014	2015	2016	2017	2018
Cosméticos premium	16,957.4	18,860.3	21,667.1	24,281.9	26,177.9
Cosméticos masivos	111,371.1	116,597.1	124,640.9	133,067.9	139,055
Cosméticos de prestigio	15,636.4	17,333	19,896.7	22,242.5	23,868.8
Total	146,960.1	155,011.9	167,057.9	179,319.4	187,776.3

Fuente: Porte, 2019, pág. 3

La CANIPEC (Cámara Nacional de la Industria del Cuidado Personas y del Hogar) publicó que en el 2018 el sector creció un 4.7% y obtuvo un valor del mercado mexicano de \$187,776.3 millones de dólares. Y en el 2020 reportó que el sector de cuidado personal tuvo una balanza comercial de 973.1 de millones de dólares, entre importaciones y exportaciones (CANIPEC, 2020).

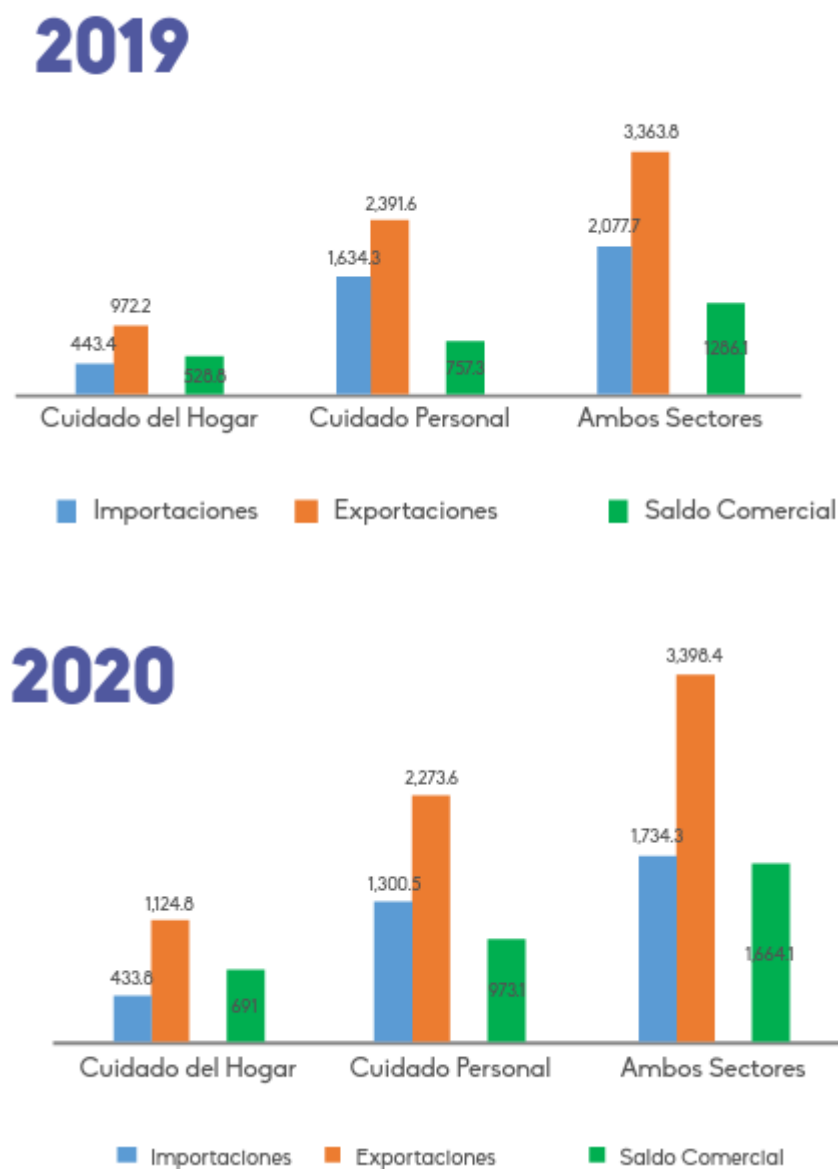
Un estudio de mercado realizado en el 2019 indicó que con base en los datos de la CANIPEC se estima que una persona destina o gasta en promedio 3580 pesos mexicanos al año en productos para su cuidado personal. Los cosméticos más vendidos en el mercado son los que están destinados al cuidado de la piel, del cabello y cosméticos de color. Al igual que en este estudio se menciona que la producción de productos cosméticos y de perfumería ha ido en ascenso, en el 2016 alcanzó su valor máximo en 2016, con 2.580 millones de dólares, decreciendo desde entonces, en contraposición a las importaciones totales. En 2018 se elaboraron productos por valor de 2.333 millones de dólares, de los que aproximadamente 2.021 millones de dólares se destinaron a la exportación, contribuyendo al saldo positivo de la balanza comercial, de 608 millones de dólares. La actividad productiva mexicana se centra en cosméticos para el cabello (champús, enjuagues y acondicionadores), por valor de 11.069.088

dólares, seguidos de los perfumes (3.767.002) y por último los tintes y decolorantes (3.529.810). (Portela, 2019, pág. 4, 5)

Este mismo estudio menciona que las tendencias de consumo en México son: 1. Productos de antienviejecimiento tanto en la población mayor como en los jóvenes. 2. Productos para el cuidado del cabello masculino 3. Productos estéticos, saludables y respetuosos con el medio ambiente, al igual que productos veganos y con envases reciclables o biodegradables 4. Relación entre la belleza y la alimentación (productos a base de súper ingredientes como algas, kale, etc.) (Portela, 2019)

El año 2020 la industria mexicana se vio comprometida debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, lo que afectó al intercambio comercial y la cadena logística a nivel global, pero a pesar de ello el sector de cuidado personal en México no recibió tantas repercusiones en comparación de otros sectores, esto debido a que entre los productos que se comercializan en este sector se encuentran productos de primera necesidad. Se realizó una comparación de la balanza comercial de sectores de cuidado personal y cuidado del hogar como se muestra en la figura 3.3, y se mostró que durante el periodo de pandemia la importación disminuyó un 16.5% en comparación al 2019, sin embargo, las exportaciones crecieron de 3,363.8 millones de dólares a 398.4 millones de dólares. En su conjunto ambos sectores su saldo comercial terminó siendo de 1,664.1 millones de dólares que fue más alto que en el año 2019 donde obtuvieron 1,286.1 millones de dólares. (CANIPEC, 2021)

Figura 3.3 Balanza comercial del sector del cuidado personal y del hogar Enero-Diciembre 2019 y 2020 en MDD

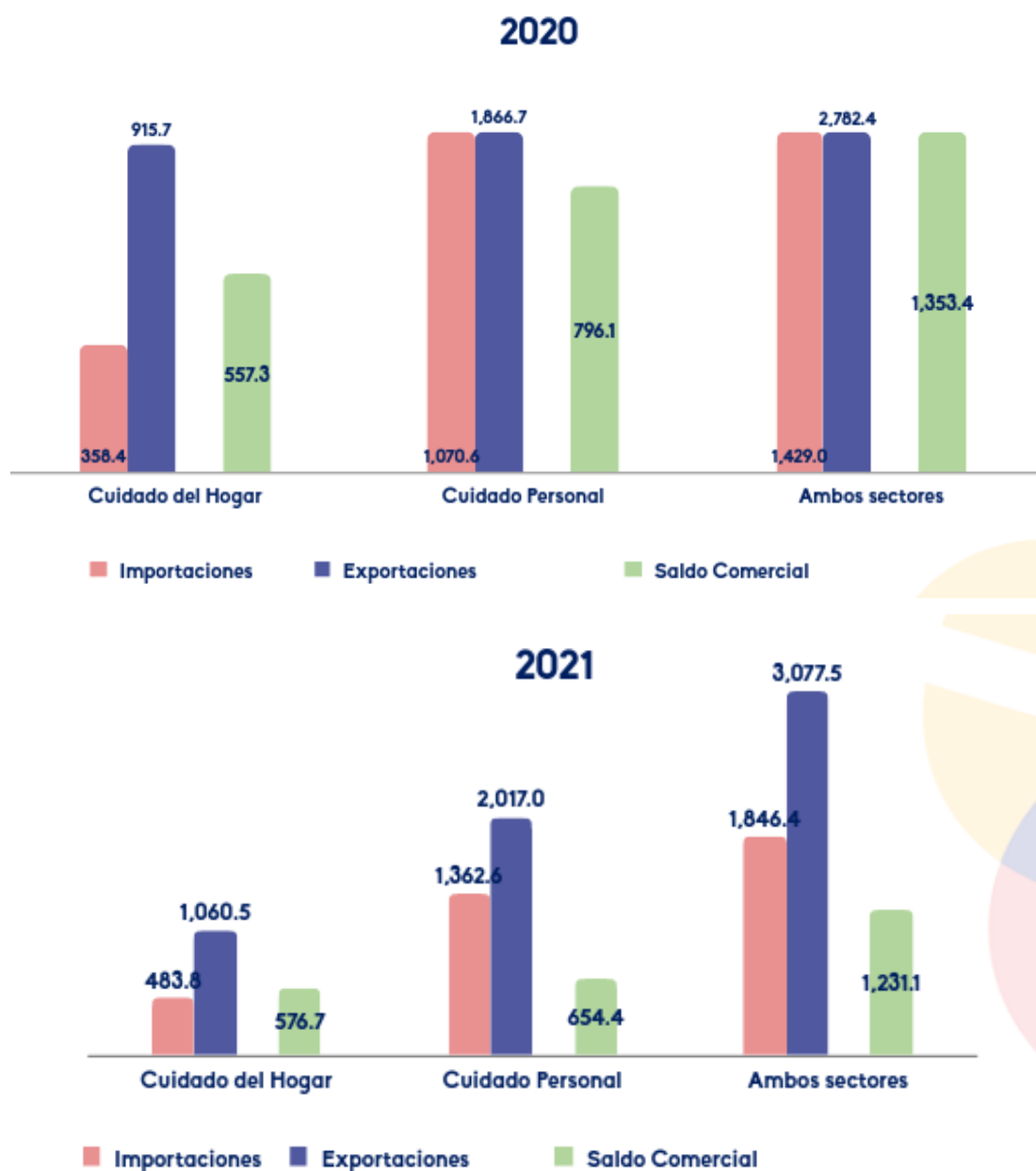


Fuente: CANIPEC, 2021, pág. 7

En los últimos registros obtenidos de octubre del 2021 se registró 1,846.6 millones de dólares en importaciones, lo que representa un aumento del 29.2% a comparación de los datos presentados en el año 2020. En relación con las

exportaciones también hubo un aumento logrando alcanzar en este año los 3,077.5 millones de dólares. Esto en su conjunto se reflejó en una balanza comercial de ambos sectores de 1,231.1 millones de dólares continuando así siendo ambos sectores superavitarios, esto se puede ver en la figura 3.4. (CANIPEC, 2022)

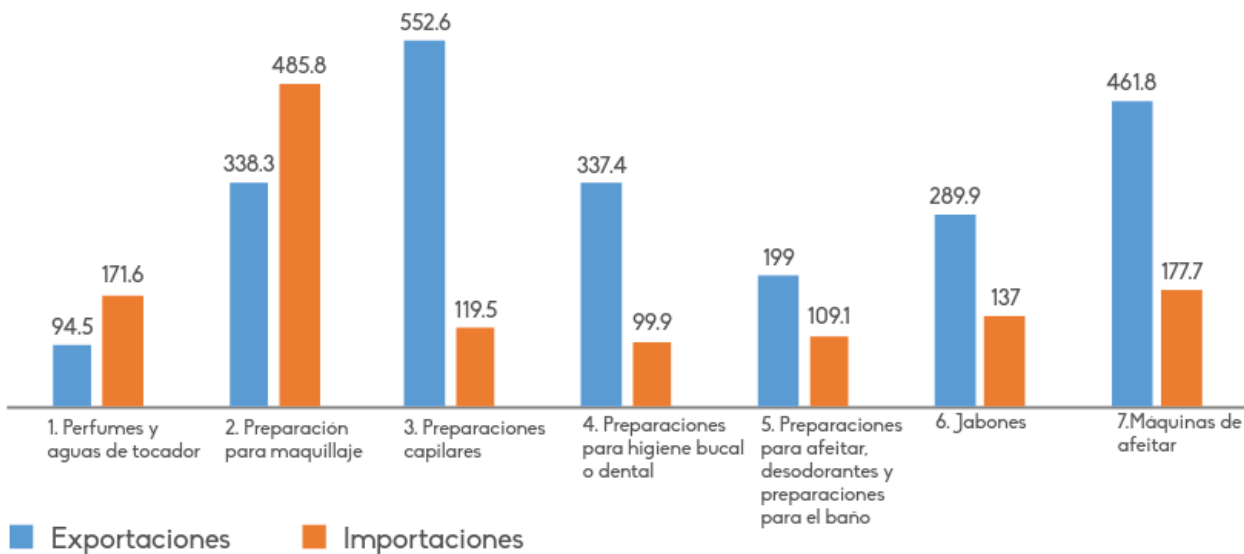
Figura 3.4 Balanza comercial del sector del cuidado personal y del hogar del 2020 a Octubre del 2021 en MDD



Fuente: CANIPEC, 2022, pág. 9

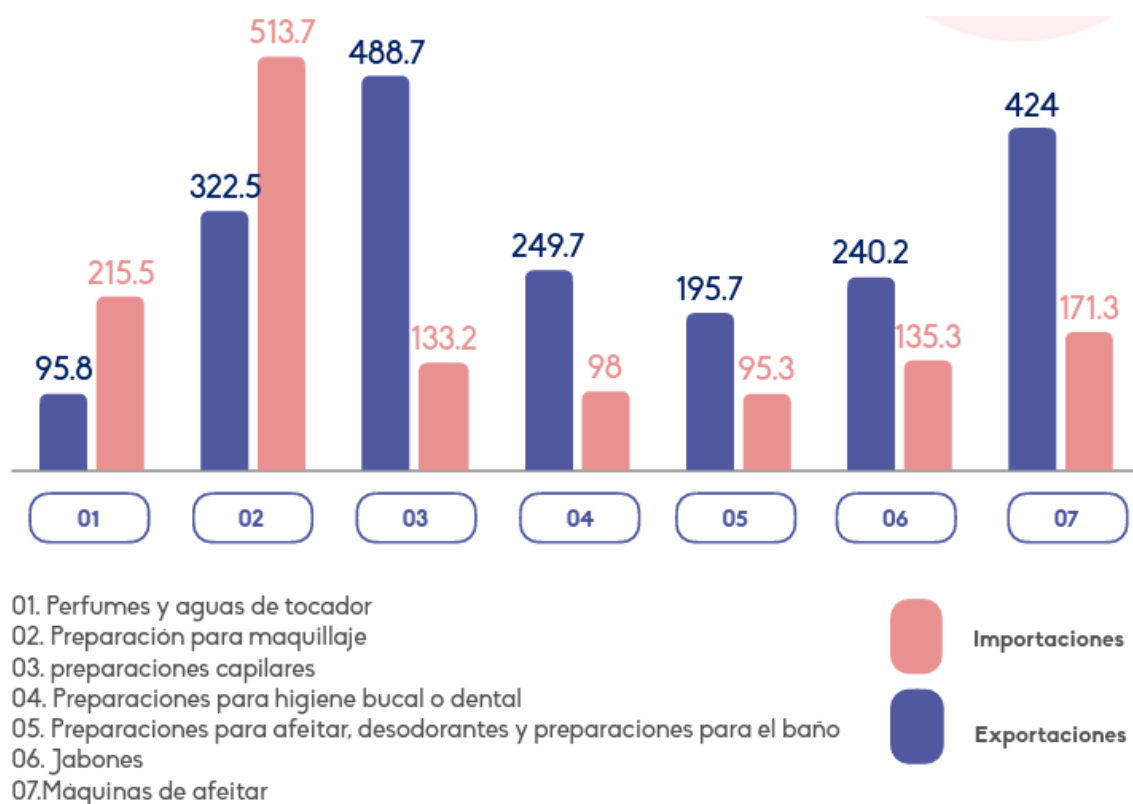
Tanto en el 2020 como en el 2021 los productos cosméticos que más destacaron en importaciones fueron las preparaciones para maquillaje con 485.8 millones de dólares en el 2020 y 513.7 millones de dólares en el 2021 y los perfumes y aguas de tocador con 171.6 millones de dólares en el 2020 y 215.5 millones de dólares en el 2021. Y en exportaciones los productos que más destacaron fueron las preparaciones capilares con 552.6 millones de dólares en el 2020 y 488.7 millones de dólares en 2021 y las preparaciones para maquillaje con 338.3 millones de dólares y 322.5 millones de dólares en el 2021. En la figura 3.5 y 3.6 se muestran la balanza comercial de todos los productos cosméticos del 2020 y 2021 (CANIPEN 2021,2022)

Figura 3.5 Balanza comercial de los productos de cuidado personal de Enero-Diciembre del 2020, en MDD



Fuente: CANIPEC, 2021, pág. 8

Figura 3.6 Balanza comercial de los productos de cuidado personal de Enero a Octubre del 2021, en MDD



Fuente: CANIPEC, 2022, pág. 10

Existen diferentes actores que intervienen en este sector los cuales se presentan a continuación:

- **Instituciones y organismos públicos:** COFEPRIS (Comisión Federal para la protección contra Riesgos Sanitarios)
- **Asociaciones:** CANIPEC y la Sociedad Químicos y Cosmetológicos de México
- **Compañías y Marcas:** Acaparado principalmente por empresas multinacionales representando un 45% del sector, las cuales se presentan en la tabla 3.3 (Portela, 2019)

Tabla 3.3. Principales Compañías y Marcas del sector cosmético en México

Compañía	Cuota (%)	Marca	Cuota (%)
Unilever Group	10.1	Mary Kay	5.5
Procter & Gamble Co	8.9	Colgate	4.5
Colgate-Palmolive Co	8.8	Jafra	4.3
L'Oréal Groupe	8.2	Natura	2.7
Mary Kay Inc	5.6	Gillete	2.5
Avon Products Inc	4.3	Head & Shoulders	1.7
Vorwek & Co KG	4.3	Palmolive Caprice	1.7
Coty Inc	3.0	Pantene	1.5
Natura & Co	2.8	Nivea	1.4
Genomma Lab Internacional SAB de CV	2.3	Pond's	1.4

Fuente: Portela, 2019, Pág. 6

Portela (2019) en su estudio indicó que los principales centros de distribución y venta en México son los siguientes:

- **Tiendas departamentales:** Las principales o más grandes del país son Liverpool, Sears y Palacio de Hierro, estas prácticamente no tienen competencia en el mercado. En este tipo de tiendas se suelen encontrar los productos premium tanto de perfumería, maquillaje y cuidado personal. La competencia para ofertar productos en estas tiendas es muy alta y sus márgenes de trabajo son muy ajustados, cuando un producto logra entrar suelen tener relación con los importadores directo y no usan intermediarios.
- **Supermercados, hipermercados y tiendas en general:** en estas tiendas igual se ofertan productos alimenticios, acá se suelen comercializar los productos de carácter masivo, productos de cuidado del cabello, geles corporales, productos de higiene dental. En estas tiendas es donde tienen mayor presencia las tiendas multinacionales.

- **Tiendas especializadas, farmacias y parafarmacias:** podemos encontrar productos para depilar, para el cuidado de los bebés y también productos capilares. Se requiere la de la prescripción de un personal autorizado para tomar decisiones de compra.
- **Venta directa:** Esta comercialización se realiza fuera de los locales, normalmente se encuentra en casa o trabajos, por medio de un vendedor independiente. En México este canal de distribución se encuentra muy avanzado desde hace varios años, en el 2018 representó el 25% del valor de las ventas de los productos cosméticos. En este tipo de canal se comercializan productos de precio medio como son perfumes, maquillaje y sets de belleza principalmente. Los productos nacionales tienen una gran presencia, a excepción de los productos de perfumería.
- **Spas, centros de estética y belleza y peluquerías:** en estos canales demandan productos destinados a la depilación, maquillaje, tratamientos para el cuerpo y productos capilares.
- **Canales minoristas:** la mayor venta de productos cosméticos se da en estos canales, el 70% se da en tiendas al por menor como son supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas, entre otros y el 27% se presenta en canales igual minoristas pero que no tienen un establecimiento fijo como son las ventas directas, por casa o por medio del internet.

Con respecto a la producción orgánica México juega un papel muy representativo, debido a que con base en los datos proporcionados por parte de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) México se encuentra posicionado en el tercer lugar a nivel mundial de cultivos orgánicos, ya que actualmente el país cuenta con 210, 000 productores orgánicos y 673,968 hectáreas certificadas de cultivo orgánico. (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), 2020)

De esta cantidad de cultivos los principales estados que cuentan la mayor parte de su superficie destinada a los cultivos orgánicos son Oaxaca, Chiapas,

Michoacán, Chihuahua y Guerrero, en la figura 3.7 se muestra el número de hectáreas certificadas que se tenían registradas en el año 2017 por estado. Estos estados destinan sus tierras principalmente a productos agrícolas de uso alimentario como son café, maíz, agave, aguacate, sorgo ajonjolí y mango. Sin embargo, también se producen otros productos orgánicos de origen animal como son miel, huevo, carne y leche. De hecho, México es el primer productor a nivel mundial de café orgánico y el tercer de miel de abeja. (SADER, 2018,2020)

Figura 3.7 producción orgánica certificada, 2017. SIAP.



Fuente: Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2020, Pág. 3

3.4 Mercado de los Cosméticos orgánicos y naturales en Yucatán

En la región Yucatán no se encuentra un dato exacto sobre el número de tendencias de consumo de productos cosméticos, sobre cuánto es el ingreso de este sector en la región y ningún tipo de dato que vimos en los aportados anteriores, debido a que no existen estudios previos sobre este ítem.

Sin embargo, en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se encuentra el número de establecimientos que existen en la región dependiendo de la actividad económica, es así que se pudo encontrar que, en el sector de la industria manufacturera, específicamente en la industria química en el apartado de fabricación de jabones, limpiadores y productos de tocador se encuentran 36 establecimientos económicos (DENUE, 2022)

Realizando una búsqueda más específica sobre la actividad económica relacionada con los productos cosméticos orgánicos se encontró en el sector de Comercio al por menor de productos naturistas, medicamentos homeopáticos y de complementos alimenticio, en el subsector de cosméticos faciales naturistas, comercio al por menor especializado y cremas naturistas (cosmético), comercio al por menor especializado hay 8 industrias manufactureras ubicadas en los municipios de Mérida, Motul y Valladolid, 19 comercios al por mayor y 757 comercios al por menor (DENUE, 2022).

De forma más especializada se realizó una búsqueda en plataformas digitales para localizar empresas ubicadas en la ciudad de Mérida, Yucatán que se dediquen a la producción y venta de cosméticos orgánicos y naturales, se encontraron alrededor de 15 empresas dedicadas a este sector. Sin embargo, a continuación, se presentan las empresas que se encontraron que en la descripción de su perfil de Instagram se describían como empresas que se dedicaban a la producción específica de cosméticos orgánicos o naturales:

- Kinich orgánico y artesanal: localizada por medio de la plataforma de Instagram, esta empresa describe que se dedica a la producción de productos 100% orgánicos, artesanales & libre de químicos y a la venta en mayoreo y menudeo de estos productos. Entre los productos que comercializan se encuentra maquillaje, cremas, jabones artesanales, tratamientos de cabello, entre otros. (Kinich organic, s.f)
- Biozano: localizada por medio de la plataforma de Instagram, de la información que se presenta en su página web, se describe como una

empresa 100% yucateca, la cual fue fundada en el 2017, se dedican a la producción y comercialización de productos naturales enfocados en el cuidado de la piel y el cabello, usando como base el aceite de coco el cual cuenta con certificado de ser 100% orgánico (MX-BIO-13217-4N) (Biozano,s.f)

- **Amiwa cosmética natural:** localizada por medio de la plataforma de Instagram, describe ser una empresa 100% yucateca, comercializa y produce cosméticos con ingredientes naturales y orgánicos, al igual que sus productos son realizados de manera artesanal motivo por el cual no tienen una gran producción en almacén. (Amiwa, s.f)

3.5 Descripción de los sujetos de estudio

Para la realización del estudio se seleccionaron como sujeto de estudio a tres empresas dedicadas a la cosmética orgánica o natural, las cuales fueron localizadas y contactadas por medio de redes sociales y accedieron a participar en el proceso de la investigación. Estas empresas fueron:

- **MP:** Microempresa de 4 años de antigüedad, dedicada a la elaboración y venta de cosméticos naturales artesanales como son: shampoo, jabones, cremas faciales y corporales, sueros y mascarillas. En ella se encuentran laborando 3 personas, que son las 2 dueñas y 1 trabajadora. Cuentan con un punto de venta ubicado en un centro comercial y un laboratorio, ambos ubicados en la zona norte de la ciudad de Mérida, Yucatán.
- **MM:** Microempresa dedicada a la venta de miel y productos cosméticos orgánicos formulados de la miel que producen (Shampoo, jabones, y mascarillas) y materias primas orgánicas. La empresa tiene una antigüedad de 2 y se ubica en la zona norte de la ciudad de Mérida, Yucatán. La empresa está compuesta por 5 personas: 2 dueños y 3 colaboradores.
- **ANB:** Microempresa ubicada en la zona norte de la ciudad de Mérida, Yucatán, dedicada al servicio de nutrición y SPA desde hace 8 años y a la elaboración de productos cosméticos orgánicos (Mascarillas, cremas y exfoliantes corporales y faciales). La empresa esta conformada por 9

personas: 1 dueña, 1 recepcionista, 1 encargada de personal y 6 trabajadora.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

En el presenta capitulo se describe la metodología utilizada para la realización de este proyecto de investigación, el cual de forma general consta de un estudio de caso, con un enfoque cualitativa, además se describe el instrumento utilizado para la recolección de datos y la manera en que se analizaron los datos recolectados.

4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación tiene el propósito de describir la situación actual en el que se encuentra el objeto de estudio. El enfoque de este trabajo es cualitativo lo que significa que con base a lo planteado por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) este estudio no se basa en la recolección de datos exacto o determinados, más bien lo que se busca es conocer y estudiar el punto de vista, experiencia y las perspectivas de las personas que forman parte del objeto de estudio, además de también observar y estudiar la manera en la que interactúan. La recolección de la información en este tipo de enfoque es normalmente por medio de la observación, las entrevistas, evaluación de experiencias, revisión de documentos, entre otros. (Hernández, et al, 2014)

El alcance escogido fue descriptivo debido a que se pretende dar un panorama más específico sobre las propiedades, características y perfiles de las personas, procesos y grupos del fenómeno a estudiar. Las fuentes de información que se utilizaron son fueron fuentes documentales para la elaboración del marco teórico y contextual y trabajo de campo para la obtención de los datos a describir. (Hernández, et al, 2014)

Para este caso se utilizó un estudio de casos. El estudio de caso en general consiste en la concentración de descripción o análisis de manera profunda de una o más unidades de estudio y el contexto en donde se desenvuelven de manera sistemática y holística. En este caso se realizó el estudio de múltiples casos, en el cual lo que se pretende es estudiar varias empresas (3 empresas), de manera similar, para de esta forma tratar identificar patrones similares entre ellas, pero siempre priorizando el estudio individual de cada una. Todas estas características

descritas sobre el tipo de investigación que se utilizó se resumen en la tabla 4.1. (Hernández, et al, 2014)

Tabla 4.1 Resumen del tipo de investigación

Propósito	Describir la situación actual
Enfoque	Cualitativo
Profundidad o Alcance	Descriptivo
Horizonte Temporal	En la actualidad
Fuente de información	Trabajo de Campo y documental
Amplitud	Estudio de múltiples casos

Fuente: Elaboración propia

4.2 Diseño de investigación

El trabajo es de diseño no experimental, se efectuará empleando un diseño transversal, puesto que solo se realizará una medición de la información. Las etapas que se llevaron a cabo en el proceso de la investigación son:

1. Selección del objeto de estudio: se seleccionó a la o las empresas que cumplieran con las características del objeto de estudio y que estuvieron dispuestas a colaborar en la investigación.
2. Elaboración y validación de instrumentos
3. Diagnóstico de la empresa:
 - a. Primero se analizó la situación externa del objeto de estudio por medio de la descripción del entorno con base a la teoría de las cinco fuerzas de Porter, por medio de la revisión de la documentación existentes y entrevistas a elementos claves
 - b. Después se evaluó la situación interna de la empresa, para cual se realizarán entrevistas, en forma de cuestionarios y los resultados obtenidos se vaciarán en matrices las cuales tendrán una ponderación
4. Análisis de la información: Se analizará la información obtenida en los diagnósticos para identificar cuáles son los puntos que favorecen la

- competitividad de la empresa tanto de manera interna como externa y cuáles son los elementos que la perjudican y los que requieren un cambio.
5. Elaboración de propuesta: Se propondrá un plan de intervención en donde se buscará mejorar los puntos débiles que se encuentran dentro de la empresa.
 6. Retroalimentación: Después de haber mostrado la información anterior, se evaluará si los resultados fueron los deseados, se identificará que pasos del proceso se llevaron de manera correcta y cuales se pueden mejorar para futuras intervenciones.

4.3 Unidad de Análisis, Población y Muestra

- **Unidad de Análisis:** todas aquellas pequeñas empresas o microempresas que se dediquen a la producción y venta de cosméticos orgánicos y naturales que se encuentren laborando dentro de la ciudad de Mérida, Yucatán. (población)
- **Población:** Para la evaluación de los factores se seleccionaron 2 tipos de población.
 - **Factores externos:** Se localizaron a empresas y personas relacionadas con la industria de los cosméticos naturales y orgánicos.
 - **Factores internos:** Se localizaron empresas en la ciudad de Mérida, Yucatán dedicadas a la producción y venta de cosméticos orgánicos
- **Muestra:** la elección de la muestra será por métodos no probabilísticos, y estará conformada por elementos claves de la empresa (estos son los sujetos de estudio: dueño, gerente, 1 empleado de manufactura, 1 empleado de ventas).
- **Unidad de información:** para escoger a los elementos claves se hablará con el dueño de la empresa para determinar cuáles son los colaboradores que son esenciales en el funcionamiento de la empresa.

4.4 Definición Conceptual de las Variables e Indicadores

Para el siguiente trabajo al ser un trabajo cualitativo se utilizarán categorías de análisis. Para la evaluación de los factores competitivos externos se utilizarán los elementos que conforman la teoría de las 5 fuerzas de la competitividad propuesta por Michael Porter, las cuales fueron descritas en el marco teórico, pero se describen a continuación la interpretación que se le dará para este estudio en específico.

1. El riesgo de entrada de competidores potenciales: consiste en aquellas empresas nuevas o ya existentes que buscan ingresar a la industria de los cosméticos orgánicos.
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria: se contemplan a todas las empresas que se encuentran compitiendo actualmente en el sector de los cosméticos orgánicos.
3. El poder de negociación de los compradores: la influencia que tiene los consumidores de los cosméticos orgánicos sobre los precios que manejan las empresas.
4. El poder de negociación de los proveedores: influencia que tienen los proveedores de las empresas de cosméticos orgánicos sobre las empresas del sector
5. La amenaza de productos sustitutivos: presencia en el mercado de productos que pueden cumplir la función de sustitutos de los cosméticos orgánicos.

Para el caso de los factores internos se analizaron los elementos de la cadena de valor los cuales se encuentran descritos igual en el marco teórico, pero en la tabla 4.2 se describe la interpretación que se le dio a los elementos para este trabajo.

Tabla 4.2 Categoría de análisis de los factores internos de la empresa

CATEGORIAS DE ANÁLISIS	Subcategorías de análisis	
Actividades primarias: Son las actividades relacionadas con la elaboración de los cosméticos orgánicos	Logística de entrada: actividades relacionadas a recepción de insumos	Recepción de Insumos Compra de Insumos Almacenamiento de Insumos Distribución de insumos
	Operaciones; actividades relacionadas a la elaboración de los productos	Proceso de recepción de materia prima Proceso de transformación de la materia Proceso de embalaje del producto final
	Logística externa: actividades relacionadas a la distribución de los insumos	Almacenado del producto terminado Inventario del producto terminado Distribución del producto
	Marketing y Ventas: actividades relacionadas a la venta del producto	Intercambio en el mercado Publicidad Promociones Satisfacción del cliente Ventas
	Servicios: actividades relacionadas con la calidad	Calidad de la atención Calidad del producto Calidad del servicio
Actividades de apoyo: Actividades que apoyan a la realización	Infraestructura de la empresa: actividades relacionadas con la administración y la	Equipo Planificación Finanzas y Contabilidad Organización Actividades de Control

de las actividades primarias	estructura organizacional de la empresa.	Retroalimentación
	Recursos Humanos: actividades relacionadas con la contratación de empleados y su desempeño en la empresa	Técnicas de selección de colaboradores Contratación Formación Empleo Retención de colaboradores Identificación y reconocimiento de competencias y capacidades Cultura (deseo de superación, motivación e incentivos)
	Tecnología: actividades relacionas con la innovación	Tecnología en métodos de producción Tecnología en servicios Accesibilidad y Capacidad financiera
	Compras o Abastecimiento: actividades relacionas adquisición	Adquisición de materias primas Adquisición de suministros Adquisición de activos.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de información se utilizó el método de entrevista utilizando dos instrumentos distintos uno para la evaluación de los factores externos de la empresa y otro para la evaluación de los factores internos.

En la evaluación de los factores externos el instrumento utilizado fue una adaptación del instrumento elaborado por Chan (2020) el cual a su vez es una adaptación del instrumento elaborado por Carrillo (2019), el cual consiste en un

cuestionario con respuestas estructuradas, basado en los elementos del modelo de cinco fuerzas competitivas de Michel Porter (1991). Se utilizaron como base las preguntas de estos instrumentos y se formularon dos Guías de entrevistas una dirigida a las personas que se encuentran trabajando dentro de la industria (empresarios) y otra para personas que se encuentran relacionadas a esta industria.

Este instrumento está conformado por 5 secciones que reciben el nombre de cada una de las fuerzas competitivas y cada sección cuenta con preguntas abiertas destinadas a la evaluación de cada una de las fuerzas, haciendo así un total de 21 reactivos en el instrumento dirigido a los empresarios y 13 reactivos en el instrumento dirigido a las personas relacionadas con la industria, esto se muestra de manera más clara en la tabla 4.3. Para el caso del presente estudio las preguntas se adaptaron para la industria de los cosméticos orgánicos y naturales.

Tabla 4.3 Instrumento Cinco Fuerzas: distribución de reactivos por cada fuerza y guía de entrevista

Fuerza	Reactivos Guía de entrevista empresarios	Reactivos Guía de entrevista personas relacionadas
El riesgo de entrada de competidores potenciales:	1 a la 5 (5)	1 a la 4 (4)
El poder de negociación de los proveedores	6 a la 11 (6)	5 (1)
El poder de negociación de los compradores	12 a la 15 (4)	6 a la 9 (4)
La amenaza de productos sustitutos	16 y 17 (2)	10 y 11 (2)
Rivalidad entre competidores existentes	18 a la 21 (4)	12 y 13 (2)
Total	21	13

Fuente: Elaboración propia

Cada entrevistado contestará las preguntas durante la entrevista en forma de charla. Posteriormente a la aplicación del instrumento se determinará con base en las respuestas cual es el nivel de influencia de cada fuerza clasificándolas en fuerte, moderado o bajo.

Para la evaluación de los factores internos de la competitividad se utilizaron como base dos instrumentos el primero elaborado por Velandia y Galbino (2015) y el segundo elaborado por Pravie, Rohvein, Urrutia, et al. (2012), ambos instrumentos estan basados en la cadena de valor de Porter (1991)

El instrumento elaborado por Velandia y Galbino (2015) fue utilizado para un estudio cuantitativos y consta de un cuestionario con respuestas estructuradas. El instrumento está dividido en dos secciones, la sección A recibe el nombre de actividades primarias y contiene 5 subsecciones que contienen 24 reactivos y la sección B recibe el nombre de Actividades secundarios o de apoyo y contienen 4 subsecciones con 20 reactivos, haciendo un total de 44 reactivos. Todas las preguntas del instrumento tienen la finalidad de evaluar el desempeño de las actividades que conforman la cadena de valor.

El segundo instrumento elaborado por Pravie, et al. (2012) consiste en un cuestionario con preguntas abiertas y otras con respuestas estructuradas. El instrumento contiene 11 secciones, las primeras dos para recolección de datos generales de la empresa y las siguientes 9 secciones son los elementos de la cadena de valor, el instrumento consta de 169 preguntas dirigidas a conocer y evaluar cada uno de los elementos.

Para este estudio se realizó una guía de entrevista tomando como punto de referencia las preguntas encontradas en ambos instrumentos, estas preguntas se clasificaron en dos secciones principales las cuales son: actividades primarias y de apoyo y cada sección se dividió en subsecciones. La división del instrumento y el número de reactivos de cada sección se especifican en la tabla 4.4

Tabla 4.4 Instrumento Cadena de Valor: distribución de reactivos por cada actividad

Secciones	Subsecciones	Número de preguntas
Actividades primarias:	Logística de entrada	1 a la 4 (4)
	Operaciones	5 a la 9 (5)
	Logística externa	10 a la 14 (5)
	Marketing y Ventas	15 a la 20 (6)
	Servicios	21 a la 24 (4)
Actividades de apoyo:	Infraestructura de la empresa	25 a la 29 (5)
	Recursos Humanos	30 a la 34 (5)
	Tecnología	35 a la 38 (4)
	Compras	39 a la 41 (3)

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este mismo instrumento se evalúa la responsabilidad social de las empresas en las distintas actividades de la cadena de valor, esto relacionado al desarrollo sustentable. Las preguntas que abarcan este objetivo son: 7, 27, 31, 33 y 35

El instrumento se aplicará al personal clave de las empresas que colaborarán en el estudio, las respuestas de cada entrevista se analizarán y con base a estas se determinará cuáles son los factores clave de cada empresa.

En la tabla 4.5 podemos observar la relación que hay entre los objetivos específicos del estudio, los conceptos abordados en el marco teórico y los instrumentos presentados en este capítulo.

Tabla 4.5 Relación Objetivos, Conceptos e Instrumentos

OBJETIVOS	CONCEPTO	INSTRUMENTO
1. Analizar el entorno competitivo sectorial en el cual se desarrolla la industria de los cosméticos orgánicos en la ciudad de Mérida, Yucatán, utilizando como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.	La rivalidad que se genera de la combinación de las cinco fuerzas: Riesgo de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad de competidores existentes, es la que determina la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2017)	Instrumento Cinco Fuerzas (Empresarios) Instrumento Cinco Fuerzas (Personas Relacionadas)
2.Determinar qué factores externos limitan o favorecen la competitividad de la empresa	Los factores externos que determinan la competitividad de las empresas, inevitablemente se encuentran relacionados con el entorno competitivo donde se desenvuelve, la cultura empresarial, entre otras cosas. (Hernández y Mendoza 2015)	Análisis de las respuestas del Instrumento de Cinco Fuerzas
3.Analizar los factores internos de la empresa por medio de la Cadena de Valor de Michael Porter.	La cadena de valor descrita por Porter se encarga de mostrar las actividades y funciones que realiza una empresa de manera interna. (Quintero y Sánchez, 2006)	Instrumento Cadena de Valor
4.Determinar qué factores internos limitan o favorecen la competitividad de la empresa	Cuando se habla de factores internos de la competitividad, se refiere a las variables que le pertenecen a cada empresa, como son: los recursos físicos, técnicos, financieros, entre otros. Una organización puede obtener ventajas competitivas cuando realiza el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos (Aragón y Rubio, 2005)	Análisis de la respuesta del instrumento de Cadena de Valor
5. Analizar la responsabilidad social de las empresas participantes en la investigación	La responsabilidad social empresarial representa una forma de llevar la administración de la empresa, pero cuidando que su operación diaria sea sustentable de forma ambiental, económica y social, tomando en	Instrumento de Cadena de Valor

	cuenta los intereses de los grupos con los que guardan relación y el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad para las siguientes generaciones. (Cajiga, s.f.)	
6. Proponer estrategias que podrían mejorar la competitividad de la empresa con base en los factores externos e internos que favorecen a la competitividad de la empresa.	La estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de un sector industrial, esta busca establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector (Porter, 1991, pág. 19)	Elaboración de propuestas con base en los resultados de los instrumentos de Cinco Fuerzas y Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

4.6 Procedimiento de Análisis de la Información

Para la recolección de la información se grabaron las distintas entrevistas por medio de un dispositivo celular. Para el análisis de las entrevistas realizadas para la evaluación de los factores externos las respuestas se vaciaron en un Word y posteriormente se evaluó cada una de las preguntas, dándoles una valoración de amenaza alta, media o baja y en base a la obtenido por respuesta se le dio una valoración general a cada una de las fuerzas para determinar su nivel de amenaza para las empresas del sector. Posteriormente con base a esto se determinó que factores limitan o favorecen la competitividad.

En el caso de la valoración de los factores internos se vació la información de las entrevistas en un Word para cada una de las empresas y sus miembros, posteriormente se sintetizó la información más relevante y se procedió hacer el análisis de los factores que favorecen o limitan la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra la información obtenida por medio de la aplicación de los instrumentos explicados en el capítulo anterior, también se muestra un análisis de dicha información. Los resultados presentados en este capítulo tienen la intención de alcanzar los objetivos específicos planteados el primer capítulo que a su vez nos llevan a alcanzar el objetivo general de la investigación.

5.1 Análisis del entorno competitivo sectorial por medio del modelo de cinco fuerzas de Michael Porter

En este apartado se evaluó el entorno competitivo del sector de cosméticos orgánicos y naturales de la ciudad de Mérida, Yucatán, este entorno toma en cuenta los distintos elementos que se ven involucrados en la competitividad de las empresas que se encuentran dentro de la industria.

La evaluación se realizó por medio de la aplicación del instrumento que consistió en una guía de entrevista que tomó como referencia el instrumento elaborado por Chan (2020), el cual se adaptó para el caso del presente trabajo. La guía de entrevista contiene preguntas que tienen la finalidad de evaluar cada una de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, el cual se describió en el capítulo de Marco Teórico.

El instrumento fue aplicado a seis personas en total, dos de ellas se realizaron a personas o empresas relacionadas con la industria es decir que tuvieran relación con el conocimiento de la dinámica que se dan en la industria cosmética orgánica y natural de la ciudad, aunque no tuvieran una empresa dedicada a la producción y venta de estos y las otras cuatro fueron empresas que se dedican a la producción y venta de los cosméticos. En la tabla 5.1 se muestra un listado de las empresas a las cuales se les aplicó la entrevista.

Tabla 5.1 Descripción de las empresas que se les aplico la evaluación de Factores Externos

Empresa o Persona	Ocupación
MM	Dedicada a la producción y venta de cosméticos orgánicos a base de miel de abeja
MP	Dedicada a la producción y venta de cosméticos naturales elaborados de forma artesanal
ANB	Dedicada a la producción y venta de cosméticos orgánicos, además de a la atención de salud y belleza
YK	Cooperativa dedicada a la producción y venta de cosméticos naturales a base de miel de abeja melipona
ET	Tienda local de productos naturales, orgánicos y que son amigables con el medio ambiente
CO	Trabaja en la certificación de producto y procesos ecológicos en el estado

Fuente: Elaboración Propia

La intención de este análisis fue determinar el nivel de amenaza que representa cada una de las fuerzas para las empresas que se encuentran dentro de la industria cosmética orgánica y natural. Para esto con base en las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas se determinó si las fuerzas eran Alta, Medio o Baja, dependiendo del nivel de amenaza que tuviera cada apartado y tomando en cuenta lo que dicta la teoría propuesta por Michael Porter. Los resultados se muestran en los apartados siguientes.

5.1.1 El riesgo de entrada de competidores potenciales

En este apartado se evalúa cual es el nivel de amenaza que tiene el riesgo de entrada de competidores potenciales a la industria, para las personas que se encuentran en la industria de los cosméticos orgánicos y naturales de la ciudad. Esto por medio de la evaluación de la dificultad de entrar a la industria de los cosméticos. Para ello se evaluó cada una de las preguntas, los resultados de esto

se muestran en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Resultados del riesgo de entrada de competidores potenciales del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Preguntas	MM			MP			ANB			YK			ET			CO			Total
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
¿Qué tan fácil o difícil considera que es para alguien entrar a la industria cosmética?	X			X			X					X		X				X	A
¿Han abierto nuevas empresas de cosméticos orgánicos y naturales?	X			X			X			X			X			X			A
¿Las empresas actuales se oponen a la entrada de nuevos competidores?		X		X			X					X	X					X	A
¿La demanda de cosméticos orgánicos ha crecido en los últimos tiempos?			X			X			X	X					X			X	B
¿Ha visto un cambio en la demanda de sus productos por la presencia de nuevos competidores?			X			X			X	X			N/a			N/a			B
Nivel de Amenaza	ALTO																		

Nota: A= Alto, M= Medio, B= Bajo y N/a= No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Después de analizar todas las respuestas se determinó que el nivel de amenaza de esta fuerza es alto para las personas de la industria, esto debido a que, con base en las respuestas obtenidas por las empresas, se considera que el nivel de complejidad para entrar a la industria es bajo, ya que no se requiere de tantos elementos para iniciar a producir este tipo de productos, debido a que este se puede

realizar de forma casera, sin necesidad de una gran maquinaria o insumos muy costosos. Al igual que que alguna de las empresas evaluadas ya se encontraba trabajando en un mercado que les permitió introducirse a la industria de una forma más sencilla.

Además, algo que influye mucho para considera como una amenaza alta esta fuerza es que las empresas que se encuentran ya dentro de la industria no impiden la introducción de nuevas empresas. Esto termina aumentado el número de competidores en la industria, sin embargo, un factor favorable es que sí hay un aumento en la demanda de los productos que son naturales y orgánicos.

Otro aspecto relevante es que a pesar de que existen regulaciones para la producción y venta de los cosméticos, no son regulaciones que se encuentren en constante evaluación a menos que se desee introducir en una tienda de mayor nivel, que muchas veces en este sector no es su objetivo de entrada.

5.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En la Tabla 5.3 se muestran los resultados de las preguntas realizadas para la evaluación del poder de negociación de los proveedores ante las empresas que pertenecen a este sector. En esta fuerza lo que se buscó evaluar es la existencia de proveedores de materia prima para la elaboración de los productos, sí a oferta que hay cubre con las necesidades de las empresas y el nivel dependencia que se tiene hacia ellos.

Tabla 5.3 Resultados del Poder de Negociación de los Proveedores del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Preguntas	MM			MP			ANB			YK			ET			CO			Total
	A	M	B	A	M	M	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
¿Existen suficientes proveedores para adquirir la materia prima?			X	X					X	X					X	X			M
¿La materia prima que ofrece su proveedor cubre con las			X			X			X		X		N/a			N/a			B

características que necesita?																
¿Los proveedores dependen de las empresas de cosméticos orgánicos?	X			X			X			X			N/a	N/a	A	
¿Considera que depende de su proveedor?			X	X			X			X			N/a	N/a	A	
¿Puede conseguir su materia prima de alguna otra manera?			X	X					X			X	N/a	N/a	B	
¿Considera que sus proveedores manejan un precio justo?			X			X			X			X	N/a	N/a	B	
Nivel de Amenaza	MEDIA BAJA															

Nota: A= Alto, M= Medio, B= Bajo y N/a= No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Se determinó que esta fuerza tiene un nivel de amenaza media baja debido a que no existe una gran variedad a nivel local de proveedores que ofrezcan los insumos de las características que ellas requieren o los que manejan el material manejan precios que resultan más elevados, debido muchas veces a que no son fabricantes sino distribuidores. Sin embargo, las empresas por medio de la facilidad del internet que existe actualmente han podido recurrir a proveedores nacionales que sí cubren las necesidades que requieren para la elaboración y envase de su producto. Además, que les ayuda que muchas veces como no manejan un gran volumen de producción no requieren una gran cantidad de materia prima. Al igual que dependiendo de las características del producto hay casos que ellas son su fuente de alguna de sus materias primas.

Se considera que es media porque los proveedores tienen la ventaja que no dependen de las empresas para mantenerse en el mercado porque son productos

que son utilizados igual por otras industrias, por lo que tienen la posibilidad de cambiar de precios y características de la materia sin previo aviso, por lo que las empresas tendrían que cambiar de proveedor o ajustarse a lo que ellos ofertan.

5.1.3 Poder de Negociación de los Compradores

En este apartado se determinó qué nivel de amenaza representa para el sector el poder de negociación que tienen los compradores sobre las empresas de cosméticos orgánicos y naturales. Tomando en cuenta si existen la variedad de clientes para la industria y cuanta influencia tienen estos sobre la decisión de las empresas. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.4

Tabla 5.4 Resultados del Poder de Negociación de los Compradores del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Preguntas	MM			MP			ANB			YK			ET			CO			Total
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
¿Considera que existe variedad de clientes que consuman este tipo de productos?			X			X			X	X					X			X	B
¿Los clientes tienen poder sobre el precio y el tipo de producto que se oferta?	X			X			X				X		X			X			A
¿Qué tan fieles y/o constantes son los clientes a los productos o marcas?			X			X			X			X			X	X			B
¿De qué manera conserva a sus clientes?			X			X			X			X			X			X	B

Nivel de Amenaza	BAJA
------------------	------

Nota: A= Alto, M= Medio, B= Bajo y N/a= No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Se considera que el nivel de amenaza de esta fuerza es bajo, se determinó esto debido a que las empresas consideran que existe la variedad de clientes para las diferentes marcas del mercado, esto debido al incremento del interés por consumir productos menos industrializados

Las marcas buscan satisfacer a sus clientes, en relación con los productos y las características de estos, sin embargo, sus precios no están sujetos a las opiniones de estos, las empresas consideran que los clientes tienen fidelidad hacia ellos, debido a que regresan a consumir sus productos de forma recurrente, pero también ellos se preocupan por darles servicios de calidad para retenerlos.

5.1.4 La amenaza de productos sustitutos

La evaluación de la amenaza de productos sustitutos para los productos cosmético orgánico y naturales se muestra en la tabla 5.5. Considerando principalmente como productos sustitutos los cosméticos de formulación convencionales o cosméticos de origen natural pero que cuentan con características diferentes.

Tabla 5.5 Resultados la Amenaza de Productos Sustitutos del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Preguntas	MM			MP			ANB			YK			ET			CO			Total
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
¿Cómo afecta en las ganancias la existencia de productos similares a los que realizan las empresas			X			X			X	X			X			X			M

de cosméticos orgánicos y naturales?																		
¿Qué tanto afecta los productos que ofrecen las empresas grandes?			X			X			X			X		X		X		B
Nivel de Amenaza	MEDIO																	

Nota: A= Alto, M= Medio, B= Bajo y N/a= No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Se determinó que el nivel de amenaza de esta fuerza es medio, debido a que sí existen productos que pueden sustituir a los productos que ofrecen las marcas, es decir existen productos que pueden cumplir la misma función o similar, ya sea productos de empresas más consolidadas o por empresas locales. Y en algunas ocasiones manejan precios más accesibles o una mayor variedad de productos.

Sin embargo, las empresas consideran que lo que va a determinar el consumo de un producto u otro son las preferencias y necesidades del cliente. También toman en cuenta que existen clientes que se ajustan a las características de los productos que cada una de las marcas manejan motivo por el cual se sienten en cierta forma seguros.

Al igual que no entran en el mismo nivel de competencia que las empresas de mayor tamaño, debido a que ellas puedan entrar a otro tipo de establecimientos y su mercado meta es otro tipo de clientes, que busca productos con otra gama de precios y características.

5.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

En esta última fuerza se evaluó la rivalidad que existe entre las empresas que se encuentran dentro del sector de cosméticos naturales y orgánicos, esto por medio de la evaluación del nivel de competencia que hay y el grado de importancia que le dan por parte de las empresas, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.6.

Tabla 5.6 Resultados la Rivalidad entre competidores existentes del sector de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Preguntas	MM			MP			ANB			YK			ET			CO			Tota I
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
¿Qué distingue sus productos de los competidores existentes?			X			X			X			X	N/a			N/a			B
¿Qué estrategia utiliza para hacer frente a la competencia ?			X			X			X			X	N/a			N/a			B
¿Su empresa se puede adaptar a los diferentes cambios solicitados por los clientes?			X			X			X			X	N/a			N/a			B
¿Cuál es su competencia más fuerte y directa a su empresa? ¿Qué ventajas tiene usted sobre ellos?		X			X			X		X			N/a			N/a			A
¿Considera que existen muchos competidores consolidados en esta industria?	N/a			N/a			N/a			N/a			X			X			A
¿Considera que la competencia es muy fuerte entre los fabricantes de cosméticos	N/a			N/a			N/a			N/a			X			X			A

orgánicos y naturales?											
Nivel de Amenaza	MEDIO										

Nota: A= Alto, M= Medio, B= Bajo y N/a= No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Se considera que el nivel de amenaza de esta fuerza es medio, esto debido a que las empresas consideran que cuentan elementos diferenciadores y estrategias que les permiten obtener la preferencia de los clientes, a pesar de que existen más marcas que compiten dentro del mismo mercado. Sin embargo, a pesar de que son conscientes de la presencia de los competidores que hay en el mercado, no los toman como punto de referencia para determinar las estrategias con que le van a hacer frente, o los estudian, ya que prefieren centrarse en sus productos, pero se considera que esto puede ser un riesgo para ellas ya que existen marcas que ya son consolidadas o nuevas que podrían llegar a volverse una competencia peligrosa para ellas.

El resumen del nivel de amenaza de las cinco fuerzas de Michael Porter se muestra en la tabla 5.7

Tabla 5.7 Nivel de amenaza de las cinco fuerzas de Michael Porter en el sector de cosméticos orgánicos y naturales en la ciudad de Mérida, Yucatán

Fuerza	Nivel de amenaza
RIESGO DE NUEVOS COMPETIDORES	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	MEDIO BAJO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	BAJO
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	MEDIO

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	MEDIO
--	--------------

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver la fuerza que tiene un mayor de amenaza para el sector es el riesgo de entrada de nuevos competidores a la industria, motivo por el cual las empresas deberían de estar pendientes del riesgo que esto implica para ellas. De ahí les sigue la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes en un nivel de amenaza medio. Posteriormente el poder de negociación de los proveedores con un nivel medio bajo. Y por último el poder de negociación de los compradores con un nivel bajo.

5.2 Determinación de los factores externos que limitan o favorecen la competitividad de las empresas

Del análisis de los factores externos del sector de los cosméticos orgánicos y naturales, por medio de la evaluación del modelo de cinco fuerzas de Michael Porter y la determinación del nivel de amenaza que representa cada una de las fuerzas, se clasificaron los factores encontrados como factores que limitan o favorecen la competitividad de las empresas. Esta clasificación se muestra en la tabla 5.8.

Tabla 5.8 Factores externos que limitan y factores externos que favorece la competitividad de las empresas de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Factores Limitantes	Factores que Favorecen
• La baja barrera que tiene el sector por parte de las empresas para la entrada de nuevos competidores. • El aumento del surgimiento de empresas de cosméticos	• El aumento de personas interesadas en consumir productos cosméticos menos industrializados. • Debido al internet y la facilidad de realizar envíos a larga

orgánicos y naturales en la ciudad • Los proveedores no dependen de las empresas para mantenerse. • La existencia de productos sustitutos para los productos que se ofrecen. • La existencia de empresas consolidadas dentro del sector • La falta de estudio de los competidores existentes.	distancia las empresas pueden optar por proveedores nacionales e internacionales para la obtención de sus materias primas, • La fidelidad de los clientes hacia la marca o los productos. • Se cuenta con estrategias pensadas en la retención de los clientes. • Elementos diferenciadores de los productos de las marcas. • Baja rivalidad entre los competidores que se encuentran dentro del sector
---	---

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Análisis de los factores internos de la empresa por medio de la Cadena de Valor de Michael

En este apartado se realizó el análisis de los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas de cosméticos orgánicos y naturales, es decir todo aquello de la operación de la empresa que les hace ser una empresa competitiva. En esta parte de la investigación se seleccionaron tres empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, las cuales son:

- **MM:** Dedicada a la producción y venta de cosméticos orgánicos a base de miel de abeja
- **MP:** Dedicada a la producción y venta de cosméticos naturales elaborados de forma artesanal.
- **ANB:** Dedicada a la producción y venta de cosméticos orgánicos, además de a la atención de salud y belleza

A las cuales se les aplicó el instrumento realizado con anterioridad, que

consiste en una guía de entrevista, que evalúa el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter, esta guía se aplicó tanto a los dueños de las empresas, como a los miembros de esta. Para esta sección se realizaron un total de 7 entrevistas, cuyos resultados por empresa se muestran a continuación.

5.3.1 Empresa MP

Empresa de Mérida, Yucatán que se dedica a la elaboración y venta de cosméticos naturales desde hace 4 años, la empresa es de tamaño micro debido a que solo está conformada por las dueñas y una persona que ayuda con la venta de productos. Cuentan con un laboratorio y un punto de venta dentro de una plaza comercial.

Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada:** La materia prima conforme llega, es almacenada dependiendo de las características y requerimientos de conservación de la materia (polvos y ceras en lugar seco, mantecas en refrigeración, entre otros) y buscan que los lotes de compra sean los que se vayan a necesitar para su producción.

Para los cuidados se guían de las fichas técnicas proporcionadas por el proveedor. Su proceso de control de materia prima es por medio de un inventario en Excel y evitan el desabasto por medio del control del producto terminado.

- **Operaciones:** El producto es elaborado de manera manual en su totalidad, ya que la marca se caracteriza también por ser un producto artesanal, en el proceso de elaboración solo intervienen dos personas las cuales son las dueñas que se han encargado de capacitarse de manera constante con cursos que otorgan una certificación.

Cuentan con una lista de control de todos los pasos que se deben de seguir para cerciorarse de que el producto que fabrican sí cumple con los estándares de calidad. En algún punto les gustaría poder certificar sus procesos sin embargo no entre sus metas futuras todavía. Lo que les hace falta es la estandarización del proceso para poder realizar un manual

- **Logística Externa:** Ya que terminan el proceso de elaboración, se establece un número de lote a los productos para poder determinar su tiempo de vida y para poder rastrearlos con facilidad. Posteriormente realizan el proceso de almacenamiento dependiendo de las necesidades del producto y lo registran en el inventario en un documento de Excel, en éste registran cuánto producto tienen terminado y en donde se encuentra (laboratorio o punto de venta) este les permite llevar un mayor control de los productos que más consumen y cómo va cambiando por temporada y así poder satisfacer la demanda de los productos de mayor consumo.

El pedido normalmente lo realizan por inventario, pero también pueden realizar pedidos con anticipación, estos productos llegan a sus clientes por medio de su punto de venta establecido dentro de una plaza de la ciudad, bazares y su cuenta de Instagram.

- **Marketing y Ventas:** La promoción del producto lo hacen ellas por medio de redes sociales, sin pagar campañas de publicidad y en el punto de venta con ayuda de la vendedora que se encarga de hablar con las personas interesadas, sin embargo, la plaza donde se encuentra el punto de venta no cuenta con gran afluencia de personas. Lo que más caracteriza a la marca es que son productos naturales y los beneficios que estos tienen para el consumidor, al igual de la variedad de productos que manejan.

A la hora de determinar el precio del producto se basan en los costos de elaboración y en la ganancia que esperan obtener de este. Para saber a qué mercado se iban a dirigir, estudiaron las características de la población de Mérida, para saber qué productos podrían llamar más la atención. Actualmente no realizan exportación por la cantidad de certificaciones que se requieren y por el tiempo de vida del producto, sin embargo en un futuro les gustaría.

- **Servicio:** Se preocupan por darles seguimiento a los clientes por medio de redes sociales y por mensajes de Whats app. En caso de que el cliente no se encuentre satisfecho con el producto, buscan saber la causa, en caso de que sea un daño en el producto se saca todo el lote y se les reembolsa el

dinero, si es por una mala elección por parte del cliente no se le rembolsa el dinero, pero se les brinda una explicación de los motivos.

Con relación a la satisfacción del cliente la miden por medio de los comentarios que reciben en redes sociales, las recomendaciones que los clientes hacen y la fidelidad de sus consumidores. Tienen muy presente la opinión de los clientes para tomar decidir los productos que van a sacar al mercado y para realizar mejoras en los productos.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura:** La empresa está compuesta por 3 personas, sin embargo, tienen establecidas las áreas de producción, marketing y ventas, atención al cliente y recursos humanos, sin embargo, las funciones están repartidas principalmente entre las 2 dueñas y en el área de marketing y ventas se encarga la persona contratada para atender el punto de venta, pero también se ven implicadas las dueñas.

La empresa no tiene bien establecidos metas y objetivos, al igual que tampoco tienen una misión y visión definida, motivo por el cual tampoco se difunden con su personal, sin embargo, son conscientes que esperan que destaque la empresa. Se establece un porcentaje de las ganancias de la empresa que están destinadas a la reinversión de la empresa en aspectos como: en mejoras de empaque, se buscan hacer el análisis de los productos, mejorar la tienda, entre otras cosas. La empresa es consciente de la competencia que existe en el mercado, sin embargo, no estudia lo que está haciendo, los productos que manejan ni los precios.

- **Recursos Humanos:** No se tienen descritos los puestos de trabajo, por lo que las contrataciones que han tenido han sido debido a recomendación de personas conocidas.

Para la empresa es importante manejar una buena relación con las personas que trabajan y que compartan los valores que las dueñas tienen, se preocupan porque la comunicación entre ellas y su colaboradora sea lo más cordial posible y escuchan sus puntos de vistas para realizar mejoras y conocer su conformidad con el trabajo. Buscan incentivar a la persona con la

que trabajan por medio de comisiones además del sueldo base con el que cuentan.

- **Tecnología:** Realizan las mejoras de producto tomando en cuenta las normas de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris), también toman en cuenta los comentarios de los clientes, procuran que todos los insumos que utilizan sean de la mejor calidad. Son conscientes de las maquinarias y tecnologías que existen para los procesos de producción, sin embargo, no cuentan con la demanda y los recursos para adquirirla. En general consideran que en el mercado artesanal no existen muchas actualizaciones o innovaciones de ingredientes o formas de hacerlos, sino que van cambiando las modas y están pendientes de ella. La empresa hace uso de la tecnología para la publicación de sus productos, el manejo de su inventario, también para sus procesos de cobros y están en busca de abrir una tienda en línea, sin embargo, el manejo de su inventario en tienda es de manera manual.
- **Compras:** Para su proceso de compras, procuran corroborar la calidad de los insumos que adquieren y obtener toda la información posible para sus materias primas antes de concluir la compra con el proveedor.
Si el proveedor es confiable según sus criterios y cuentan con toda la documentación requerida para comprobarlo es que deciden confirmar el trato de compra. Procuran mantener con sus proveedores una buena relación por medio del respeto de los acuerdos realizados con ellos con respecto a los pagos de las materias primas.

5.3.2 Empresa MM

Empresa de Mérida, Yucatán dedicada a la venta miel y productos cosméticos orgánicos formulados de la miel que producen y materias primas orgánicas. La empresa empezó con la producción y venta de cosméticos desde hace dos años, actualmente cuenta con un establecimiento donde producen y venden sus productos. Se considera que es una microempresa debido a que solo cuenta con 5 personas: 2 dueños y 3 colaboradores.

Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada:** Para el manejo de las materias primas se busca seguir las indicaciones dadas por el proveedor, se almacenan en las condiciones especiales para que se conserven las características del producto debido a que al ser un producto sin químicos se requieren mayores cuidados.

Para llevar un control de la cantidad de materia prima se realiza un inventario semanal, el cual se registra en un software y por medio del control del inventario es que se evita el desabasto de alguno de los productos que se requieren y en el caso de la miel se lleva un control de la cosecha.

- **Operaciones:** La elaboración del producto se realiza de forma 100 % manual, ya que es un producto artesanal y se elabora en el centro de producción. Para la elaboración del producto la dueña de la empresa tomó cursos y fue adquiriendo experiencia conforme a la práctica y ella se encargó de capacitar a la persona que se encarga de apoyarla en esta área, sin embargo, no hay un manual de procedimientos de manera física. Se procura que el producto que sea de la mejor calidad posible tanto en funcionalidad, y visualmente sea atractivo.

Actualmente no cuentan con alguna certificación debido a los costos que esto implica, sin embargo, son conscientes de los beneficios que esto tiene para ellos, principalmente por ser productos de miel.

- **Logística Externa:** El producto terminado se registra en un software en donde registran igual las materias primas, sin embargo, los productos no son lotificados, por lo que únicamente se identifica la temporalidad del producto dependiendo del cambio del color de la miel con el que se elaboró. Luego se almacena el producto de forma que no sea expuesto al calor y en un lugar que se mantenga fresco.

Los productos se elaboran principalmente por inventarios, sin embargo, también realizan pedidos por mayoreo para distribución. La manera en que la empresa hace llegar sus productos es por medio de su punto de venta, por medio de su tienda en whats app y tienen la opción del servicio a domicilio

por zonas.

- **Marketing y Ventas:** La promoción de los productos lo realizan a través de redes sociales sin pagar publicidad, también por consumidores previos de la miel que venden y por recomendación de los clientes. Lo que más caracteriza a la marca es las propiedades de los productos, ya que llama mucho la atención que sean productos a base de miel y naturales.

La empresa analiza a la población que le consume sus productos para identificar qué productos sacar y también para saber cómo llamar su atención. Los productos no los exportan a nivel internacional, sin embargo, sí han realizado pedidos para otros estados. Para establecer sus precios toman en cuenta los precios del mercado y el costo de realizar la venta a domicilio

- **Servicio:** Para la atención Post Venta cuentan con un sistema de datos de clientes, el cual utilizan para evaluar la satisfacción con los productos y la atención recibida. Cuando ocurren disconformidades buscan mostrar siempre un trato respetuoso con el cliente y encontrar una solución en la medida de sus posibilidades. Para ellos la opinión del cliente es muy importante ya que es su guía para la elaboración de nuevos productos.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura:** La empresa está conformada por 5 personas, en la parte administrativa se encuentran los dueños, una persona dedicada al marketing, ventas y atención al cliente, una persona que colabora con el proceso de producción y un repartidor.

Las metas y objetivos se establecen en plazos de un año y van en relación con la creación de nuevos productos y el crecimiento de la empresa, sin embargo no tienen establecidas una misión y visión definida. La empresa tiene identificadas las empresas que son parte de su competencia sin embargo no hacen esfuerzo por estar pendiente de lo que hacen y optan mejor por crear la necesidad de su producto con sus clientes. Actualmente los ingresos de la empresa se destinan a sueldos y lo restante se reinvierte.

- **Recursos Humanos:** Del manejo del personal se encarga la dueña y se procura que las personas que colaboran con la empresa compartan los mismos valores que la empresa y que tengan el compromiso por el trabajo, no cuentan con una descripción de puestos bien establecida, sino que las labores se fueron designando conforme a la necesidad, solo el repartidor cuenta con funciones establecidas.

Para la contratación de personal se realiza la publicación en redes sociales y se realiza un proceso de entrevista. Se preocupan por que sus colaboradores se encuentren a gusto en su trabajo por lo que tratan de apoyarlos en todo momento y que el ambiente sea del agrado de todos, para que esto se refleje en el servicio brindado. La comunicación entre los miembros de la empresa se busca que sea lo más fluida y simple posible, ya que al ser una microempresa considera que no se requiere tanta burocracia.

- **Tecnología:** La empresa siempre está buscando mejorar la calidad de sus productos e innovar a través de ellos, para ello toman en cuenta qué es lo que los clientes les solicitan en cuestión de productos y también se basan en los productos que se encuentran en el mercado y ellos todavía no han desarrollado. La tecnología la aplican para llevar el control de los productos y de los clientes, sin embargo, podrían hacer un mejor aprovechamiento de ella.
- **Compras:** Para adquirir las materias primas buscan primero que los proveedores manejen productos que puedan comprobar su calidad por medio de certificaciones. Los proveedores se escogen dependiendo del precio que manejan y las características del producto que manejan, la empresa busca tener al menos dos opciones de proveedores para casos de emergencias. Buscan mantener una buena relación con sus proveedores y también consumirles productos a personas de confianza.

5.3.3 ANB

Empresa de la ciudad de Mérida, Yucatán que se dedica principalmente al servicio de nutrición y SPA desde hace ya 8 años y recientemente a la producción y venta de cosméticos orgánicos. La empresa inició con su marca de cosméticos en

el mes de diciembre del 2022, por lo que es una empresa muy reciente, la elaboración del producto es industrializado por una fábrica que se dedica a la elaboración de distintos productos cosméticos.

Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada:** La materia prima se almacena dependiendo de las recomendaciones que indica por el proveedor, se lleva un control por medio de un Excel solo de los productos cosméticos y en el sistema que lleva el manejo general de la empresa. Se lleva un control de calidad para supervisar el manejo de las materias primas por parte de la fábrica. Actualmente no ha pasado un desabasto de sus materias primas, sin embargo, por medio del inventario se evita y se lleva el control.
- **Operaciones:** La elaboración del producto se realiza completamente por medio de máquinas, las cuales las personas que las manejan reciben una capacitación por los cuidados de inocuidad que deben tener por las características del producto que puede contaminarse muy fácilmente. Para el proceso de producción se realizan visitas de supervisión programadas y también de sorpresa, para evaluar si el proceso es como lo dictan las normas, por medio de una lista de verificación. La materia prima que se utiliza es certificada como producto orgánico sin embargo los productos cosméticos que se comercializan no cuentan con una certificación y todavía no se ha pensado en si en algún punto se realizará ese proceso.
- **Logística Externa:** Los productos ya terminados y envasados se almacenan en bodegas frescas, en donde se cuida que el producto no se encuentre con exposición al sol, para que no cambien las características del producto. El registro de los productos se hace primero de forma manual y posteriormente se ingresa al sistema de la empresa. El producto se realiza para tener en inventario principalmente, por medio de este se mide la demanda de los productos para cubrir con la demanda de los productos más populares hasta el momento.

La manera que la empresa hace llegar los productos a los clientes es por medio de dos puntos de venta en tiendas que se encargan de vender

diversos productos y en estos puntos se les dan las indicaciones necesarias para la conservación del producto, también tienen la venta por medio del SPA y también cuenta con una tienda en línea.

- **Marketing y Ventas:** La promoción de la marca se realiza por medio de redes sociales, con las compañías de publicidad, en los puntos de venta y mayormente por medio del SPA. La marca se caracteriza por ser productos naturales, sin químicos y que los puedes adquirir en forma de kits.

El precio se estableció por medio de los costos de producción y los precios que se manejan en el mercado. Por medio de encuestas en redes sociales realiza estudios de mercado, para conocer las preferencias de los consumidores.

- **Servicio:** El servicio de post venta lo realizan por medio de redes sociales, por medio las cuales resuelven dudas de cómo utilizar los productos. En caso de disconformidad del producto se busca complementarlo con el apoyo de los servicios de SPA para conocer el motivo de disconformidad.

La satisfacción de los clientes la han medido por medio de las recomendaciones que han visto de los clientes de los productos, pero en algún momento sí planean realizar encuestas de satisfacción. Para la empresa es importante tener en cuenta las preferencias de los consumidores para las características del producto.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura:** La empresa está conformada por el área de nutrición, SPA y los productos cosméticos, y las tres áreas cuentan con una misma organización, que es la dueña que realiza el manejo general de la empresa, el área de operación y ventas que son las personas del SPA y el área de contaduría, ingeniería y diseño que son servicios outsourcing. Los objetivos y metas de la empresa son establecidas a corto plazo y son medidas por medio del análisis de información que tiene el sistema de la empresa. Actualmente el dinero que ingresa de los cosméticos está destinado (el dinero) la mayor parte a reinversión. La empresa es consciente de la

competencia, sin embargo, no la estudia.

- **Recursos Humanos:** El manejo de las personas para la empresa ha sido un proceso de aprendizaje, que le ha permitido saber cuáles son los factores que deben de tomar más en cuenta. Las contrataciones se realizan por medio de una empresa de reclutamiento.

Le preocupa la satisfacción de su equipo de trabajo para que se vea reflejado en el ambiente de trabajo y en el servicio, también se busca mantenerlas motivadas por medio de bonos y comisiones por la venta de productos. La comunicación es por medio de la encargada de masajistas y la recepcionista, sin embargo, no es un proceso burocrático estricto, y toman muy en cuenta sus opiniones sobre los productos cosméticos y para realizar mejoras

- **Tecnología:** Actualmente para la producción del producto no se han pensado en mejoras, dentro de la empresa buscan innovar por medio del establecimiento de sistemas que faciliten los procesos de control, también en las maneras de llegar a la gente y así obtener nuevos clientes. Pero en general se busca siempre estar pendiente de tecnología que optimice el trabajo de la empresa
- **Compras:** El proceso de compras de materias primas ha sido en gran medida por medio de recomendación y probando las mismas. Para escoger a los proveedores se busca que sean personas que ofrezcan productos de calidad y que se cumplan con los tiempos de entrega acordados. Se busca mantener buena relación con los proveedores, siempre respetando los acuerdos hechos previamente.

5.4 Determinación de los factores internos que limitan o favorecen la competitividad de las empresas

Del análisis de los factores internos de cada una de las empresas entrevistadas, se determinó cuáles son los factores limitantes, es decir aquellos puntos débiles con los que cuenta la empresa y los cuales les genera una desventaja competitiva ante la competencia. Y cuáles son los factores que favorecen la competitividad de cada una de las empresas estudiadas, es decir aquellas

actividades que realizan que les dan un valor agregado, con base en los resultados de la evaluación de la cadena de valor de la empresa. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla 5.9

Tabla. 5.9. Factores internos que limitan y factores internos que favorece la competitividad de las empresas de cosméticos naturales y orgánicos de Mérida.

Empresa	Factores Limitantes	Factores que Favorecen
MP	• Poca inversión en publicidad para la marca • Punto de venta en un lugar con no tanta afluencia de personas • No cuentan con un manual de procedimientos que contenga la estandarización de los productos. • No tienen descritos los puestos de trabajo, para futuras contrataciones. • No realizan el estudio de la competencia que se encuentra en el mercado. • Falta de establecimiento de metas y objetivos, al igual que la misión y visión de la empresa. • Se podrían implementar tecnologías para llevar un manejo más eficiente de su punto de venta	• Cuentan con una variedad de productos que son del interés de la gente • Llevan un control eficiente de sus materias primas y productos terminados. • Llevan un control de calidad en su proceso de recepción y conservación de materias primas, sus procesos de producción y almacenamiento y manejo de productos terminados • Se preocupan por tener una buena atención en el servicio de venta y post venta • Procuran tener una buena relación con sus colaboradores y que se sientan motivados. • Procuran tener proveedores de calidad y guardan una relación cordial con ellos.

		• Se preocupan por reinvertir en la mejora de la empresa y tener sus productos al día con las normas de la Cofepris.
MM	• Los productos no cuentan con un número de lote, por lo que no se puede realizar un proceso de rastreo • No cuenta con un manual de operaciones • No cuentan con un punto de venta que les permita darse a conocer con mayor facilidad • No tienen establecida la misión y visión de la empresa • No cuentan con una descripción de puestos • No se realiza inversión en publicidad, solo la que ellas manejan • No cuentan con una lista de verificación para la calidad del producto	• Cuentan con un reconocimiento previo por la venta, aunque únicamente de la miel. • Tienen un software contratado para el control de los insumos, productos terminados y el manejo de clientes • Cuentan con metas y objetivos medibles, reales y alcanzables • Son conscientes de su mercado meta y buscan satisfacer sus necesidades • Están buscando innovar constantemente con productos nuevos, o que tengan que ver con la temporada • Cuentan con más de un proveedor para evitar desabasto
ANB	• Es una empresa que lleva poco tiempo en el mercado, por lo que le falta conocimiento sobre este	• Cuenta con experiencia en el área de la cosmética, lo que facilita la captación de clientes por el SPA.

	• Es consciente de la competencia más no la estudia. • Cuenta con poca variedad de productos • Depende a mayor medida de la persona que le realiza el producto. • No tiene establecida una misión y visión para la marca.	• Cuenta con una empresa previamente consolidada en el servicio de nutrición y SPA, por lo que tiene bien establecido el manejo del recurso humano • Cuenta con un sistema establecido para el control y manejo de la empresa • Intenta estar innovando para tener una mayor captación de clientes. • Cuenta con relaciones que le permiten ir posicionando el producto en el mercado. • Realiza la supervisión de la elaboración del producto de forma constante.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Análisis de la responsabilidad social de las empresas

Para la evaluación de las empresas se implementaron preguntas específicas dentro del instrumento utilizado para evaluar la Cadena de valor, estas preguntas tenían la intención de evaluar la responsabilidad social tanto a nivel ambiental, económico, como social. Para saber la veracidad de la información obtenida se comparó lo descrito por los dueños de la empresa con las respuestas realizadas a sus colaboradores. Entre lo obtenido se encontró lo siguiente:

Empresa MP:

- De forma interna sí busca realizar acciones que sean de ayuda para el medio ambiente, por medio de la adquisición de materias primas que no generen contaminación para su elaboración y que se puedan reciclar.
- De manera social buscan ofrecer un servicio que sea de calidad y que realmente se adecue a las necesidades de sus clientes y con las personas que colaboran con ella buscan darle un trato digno y apoyarlos en su superación y que se encuentren satisfechos personalmente.
- También buscan promover el consumo local cuando la elaboración del producto lo permite o cuando ofrecen otro tipo de productos que no son cosméticos buscan que sean provenientes de algún productor del estado.
- Sin embargo, no es una empresa que se promocióne cómo una empresa socialmente responsable o que es una empresa que es una empresa que se preocupa por el medio ambiente, esto debido a que no han pensado que podría ser un elemento competitivo para la marca.

Empresa MM:

- La empresa es consciente de la importancia del medio ambiente, motivo por el cual busca generar la menor cantidad de residuos posibles.
- Además de fomentar la educación por el cuidado al medio ambiente y principalmente del cuidado de las abejas, esto lo realiza compartiendo contenido informativo en sus redes sociales sobre estos temas.
- Con sus colaboradores busca ofrecerles un ambiente laboral que sea agradable y satisfactorio para todos, además de brindar su apoyo en caso de ser necesario. Al igual que procuran ofrecerles un salario justo por el servicio que les ofrecen
- A los clientes buscan ofrecerles productos de calidad que vayan de acuerdo con sus necesidades y a un precio justo.
- Buscan apoyar siempre a actividades de contribución social en la comunidad donde se encuentra el apiario.

- Sin embargo, fuera de la información con respecto al cuidado ambiental, no se promocionan como una empresa socialmente responsable ante sus clientes, ni las actividades a favor de esto que realizan.

Empresa ANB:

- Busca fomentar la cultura del reciclaje y del ahorro de energía con sus colaboradores en las labores del SPA, por medio de la reutilización de envases, reutilizando el agua que se usa en los tratamientos para regar o para el baño, no dejan luces que no estén usando o equipos conectados.
- Con los productos busca hacer uso de materias primas que sean orgánicas ya que son más amigables con el medio ambiente, al igual que utiliza envases que se pueden reutilizar, y en un futuro piensa fomentar la reutilización de esto con sus clientas.
- Procura manejar precios justos con sus clientes, proveedores y también manejar sueldos y prestaciones conforme a la ley para las personas que trabajan dentro de la empresa, además de brindarles incentivos
- Se preocupa por la formación de su equipo de trabajo, motivo por el cual las mantiene en capacitación constante, para que adquieran nuevos conocimientos.
- Fomenta un ambiente laboral sano, en donde todos se sientan valorados y escuchados.
- La marca en sus redes sociales da a conocer a los clientes, las características del producto, que lo hacen ser un producto amigable con el medio ambiente. Pero en forma general no publicitan a la empresa como socialmente responsable.

Se puede decir que en forma general las empresas dedicadas a este rubro son empresas que, sí tienen conciencia del impacto que le dejan al ambiente y a la sociedad, motivo por el cual han decidido comercializar productos con estas características. Sin embargo, no hacen uso de la aplicación de la responsabilidad social en la empresa, como medio de publicidad o como una herramienta de

competitividad.

5.6 Propuesta de estrategias que podrían mejorar la competitividad de la empresa con base en los factores externos e internos que favorecen a la competitividad de la empresa.

Como último objetivo de este trabajo de investigación se consideró la creación de estrategias que pueden ser de utilidad para las empresas para la mejora de su competitividad. Para la elaboración de esta sección se tomó en cuenta el análisis de los factores externo e internos de la competitividad, al igual que la determinación de los factores que limitan o favorecen dicha competitividad. Las estrategias propuestas por cada empresa se muestran en la tabla 5.10

Tabla 5.10. Estrategias para mejorar la competitividad de las empresas del sector de cosméticos orgánicos y naturales de Mérida, Yucatán

Empresa	Estrategias
MP	• Implementación de una tienda en línea para llegar a una mayor cantidad de clientes • Mejorar sus medios publicitarios para tener un mayor alcance en redes sociales • Estudiar otras opciones de proveedores en caso de algún incidente con el proveedor que manejan actualmente. • Establecer un manual de operaciones y estandarizar las recetas de los productos • Identificar y estudiar las estrategias de los otros competidores • Realizar una descripción de puestos • Establecer metas y objetivos tomando en cuenta la situación del mercado, al igual que la misión y visión de la empresa

MM	• Establecer el registro de lotes de producción para tener un mayor control del producto terminado. • Establecer un manual de operaciones • Realizar una descripción de puestos • Buscar medios para darse a conocer, como la participación de bazares dentro y fuera de la ciudad • Establecer una lista de verificación para medir la calidad de sus procesos • Hacer uso de las redes sociales para llegar a un público más joven que se interese por consumir productos más amigables con el medio ambiente. • Realizar tours a donde se encuentran la fábrica de producción de miel como un medio para la introducción de los productos cosméticos
ANB	• Hacer un estudio y análisis de la competencia que ofrecen productos similares a los de la empresa para tener una mayor conciencia de cómo es el manejo del mercado. • Establecer que los clientes puedan llevar sus envases vacíos, para que estos puedan ser rellenos, para la promoción del reciclaje de los envases de la marca • Establecer la misión y visión de la marca de productos cosméticos. • Introducir la marca en más puntos de venta • Ser más constante con la promoción de los productos dentro de sus redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia

Hay que destacar que estas estrategias son solo unas sugerencias que se les realizó a las empresas que participaron en el estudio, pero no se llevaron a la práctica para fines de esta investigación, ni se tiene conocimiento si las empresas las llevaran a cabo en algún momento.

5.7 Discusión de Resultados

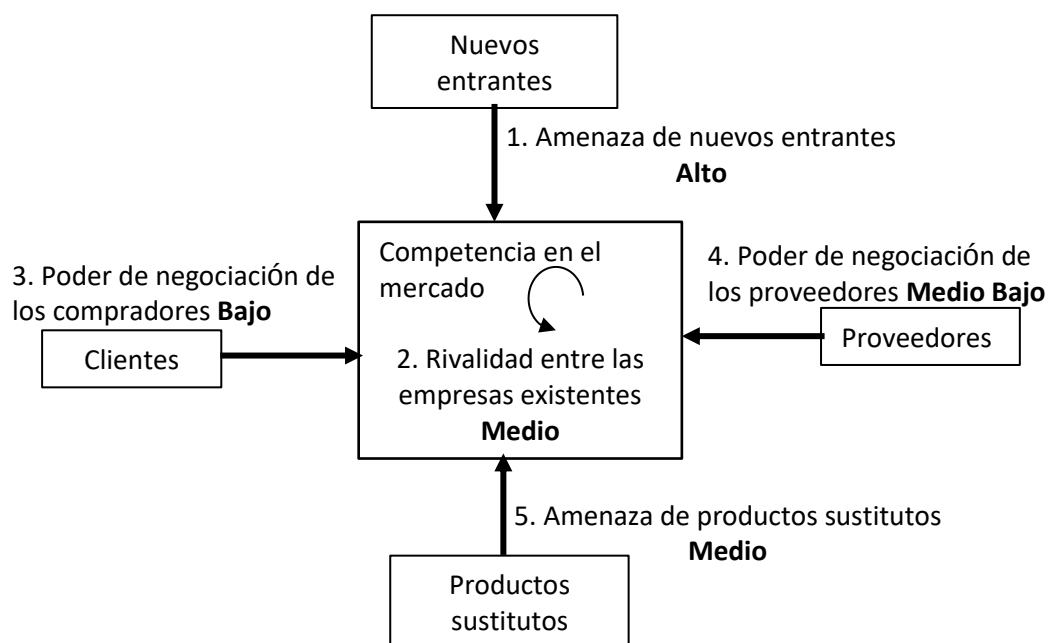
Tomando en cuenta la información presentada en los capítulos II y III y comparándola con los resultados presentados, se puede ver en primer lugar que como dice Michael Porter (2017), en la explicación de la Teoría de las cinco fuerzas de la competitividad, dependiendo de la industria cada fuerza tiene un nivel de amenaza distinto, debido a que son distintos factores que se ven involucrados, aunque pareciera que la influencia de los compradores podría ser la fuerza que representa una amenaza más grande, fue todo lo contrario fue la fuerza con menor nivel de amenaza. Esto debido a que las empresas consideran que hay la cantidad de consumidores suficientes que consuman este tipo de productos, por lo que sus precios no En cambio, fue la amenaza de nuevos competidores la fuerza que resultó ser una amenaza mayor, por ser una industria que tiene unas barreras de entrada muy bajas.

El nivel de amenaza de cada una de las fuerzas se muestra de una forma más clara en la Figura.5.1. Se determino que la entrada de nuevos competidores es alta con base a la teoría de Porter (2017), que menciona que cuando las barreras de entrada a la industria son bajas como es en esta ocasión, la amenaza de entrada de nuevos competidores se vuelve alto, lo que puede llevar a que la rentabilidad de la industria se vuelva moderada, debido a que cuando la competencia es mayor se debe considerar bajar los precios de los productos o aumentar la inversión para poder seguir compitiendo en la industria.

El Poder de negociación de los proveedores se clasificó como una amenaza medio baja tomando en cuenta los criterios establecidos por Porter (2008) donde considera que un proveedor es influyente si tiene una mayor concentración, dependen del sector para sus ingresos, los miembros del se hacen cargo de los

costos por cambiar de proveedor, ofrecen productos diferenciados, no hay sustitutos de su producto y amenazan con integrarse al sector. En esto caso solo aplicaría que los proveedores no penden de los ingresos del sector de cosméticos orgánicos y naturales y que son los que forman parte del sector los que se hacen cargo si deciden cambiar de proveedor. Mientras que el poder de negociación de los compradores se consideró como una amenaza baja debido a que Porter (2017) establece que para que un comprador tenga una influencia alta debe de haber poca cantidad de compradores, cuando los productos son estandarizados o no hay diferencia de precios, cosa que en este caso no aplica.

Figura 5.1 Nivel de Amenaza de las Cinco Fuerzas de Michael Porter en la Industria de los Cosméticos Orgánicos y Naturales de Mérida, Yucatán



Fuente: Elaboración Propia

La amenaza de productos sustitutos se considera medio debido que a pesar de que Porter (2008) considera que un producto sustituto es una amenaza alta si este afecta la rentabilidad del sector por ofrecer precios más accesibles o si el costo por cambiar de producto es bajo, los clientes han visto que ha influido más las necesidades del cliente, entonces a pesar de que si existen productos sustitutos los

clientes siguen prefiriendo las características de los productos que ofrecen las empresas.

Y por último el nivel de amenaza de la rivalidad de los competidores existentes se considera medio, debido a que Porter (2008) considera que la rivalidad entre competidores es una amenaza alta si varios competidores son similares en tamaño y potencia, si el crecimiento en el sector es lento, si las barreras de salida son altas, si los rivales buscan ser líderes y si las empresas no entienden sus señales mutuamente. Y en este caso lo que aplicaría serían que no entienden sus señales porque no están familiarizadas con la competencia y que varias empresas comparten tamaño y potencia, porque muchas suelen ser microempresas que llevan poco tiempo en el mercado.

En la parte de la cadena de valor, el modelo de Michael Porter (1991) permite tener un mayor conocimiento del funcionamiento interno de las empresas, ya que permite evaluar las actividades primarias que son las relacionadas con la elaboración del producto y las actividades de apoyo que son las que se encuentran relacionadas con las actividades que le dan soporte a las actividades primarias debido a que se relacionan con la administración de la empresa. Se puede destacar que en el caso de las microempresas muchas veces una misma persona realiza varias de las actividades tanto de las primarias como las de apoyo, ya que son pocas personas las que forman parte de la empresa.

Se considera que utilizar estos dos modelos para la evaluación de los factores externos e internos de una industria, permite tener una idea más clara de cómo es la industria, ya que las preguntas realizadas en los instrumentos permitieron que la información obtenida en la evaluación de cada modelo se complementara y permitiera realizar recomendaciones tomando en cuenta tanto sus factores internos como externos.

En la parte de responsabilidad social, tomando en cuenta que una empresa socialmente responsable es aquella que se preocupa porque tanto su operación como su administración sea sustentable con el ambiente, la economía y la sociedad. (Cajiga, s.f.) se puede considerar que las empresas a pesar de estar relacionadas con la comercialización de productos más sustentables realmente no son

conscientes de qué es una empresa socialmente responsable y qué es lo que deben realizar para serlo, sin embargo, por su propio interés por el medio ambiente y la sociedad llevan a cabo ciertas actividades relacionadas.

Cada empresa estudiada maneja una estrategia de mercado distinta para el posicionamiento de sus productos, la empresa MM se apega a la fama de la miel que ellos producen para posicionar sus productos cosméticos a un precio no tan accesible a comparación de otros que se encuentran en el mercado. La empresa ANB su estrategia es posicionar sus productos por medio de los clientes que asisten a su SPA utilizando sus productos en los tratamientos que ofrecen. Y la empresa MP maneja productos artesanales a un precio más accesible y se promociona principalmente por medio de redes sociales y bazares locales.

Haciendo un análisis del sector de cosméticos orgánicos y naturales, dentro de la ciudad de Mérida, en su mayoría se encuentra constituido por micro y pequeñas empresas, su producción es principalmente casera y la mayoría se pueden localizar por medio de las redes sociales, ya que es su principal medio de promoción.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones a las que se llegaron de los resultados obtenidos del análisis de los factores competitivos externos de las empresas de las empresas de cosméticos orgánicos y naturales con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, así como también las conclusiones del análisis de los factores competitivos internos de cada una de las empresas con base en el modelo de Cadena de Valor de Michael Porter. De igual manera, se proponen una serie de recomendaciones con el objetivo de favorecer la competitividad del sector y las empresas estudiadas

6.1 Conclusiones

Como vimos en el capítulo II la competitividad es lo que permite a una empresa producir y vender sus productos en condiciones más favorables (Porter, 1985). La finalidad de este trabajo de investigación era identificar cuáles eran los factores tanto externos como internos de las empresas de cosméticos orgánicos y naturales que se veían esta competitividad, para así poder proponer acciones de mejora.

Para ello se escogieron a dos poblaciones, una para estudiar los factores externos que fueron 6 sujetos de estudio que están relacionados con el sector de los cosméticos orgánicos y naturales. Y para el estudio de los factores internos se escogieron 3 empresas dedicadas a la producción y venta de cosméticos orgánicos o naturales.

En el estudio de los factores externos de la competitividad, se realizó por medio de la evaluación del Modelo de Cinco fuerzas de Michael Porter, para esta parte del estudio se realizaron entrevistas tanto a las empresas seleccionadas como a personas que se encuentran relacionadas con la industria de los cosméticos orgánicos y naturales. La intención de estas entrevistas era determinar el nivel de amenaza que tenía cada una de las fuerzas y cuáles eran los factores externos que limitaban o favorecían la competitividad de las

empresas de la industria.

De las cinco fuerzas evaluadas se obtuvo la siguiente información:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** esta resulto ser la fuerza con un mayor riesgo para las empresas esto debido a que no existe una barrera por parte de la industria para la introducción de nuevas empresas.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** es una amenaza medio baja debido a que, aunque en Yucatán no existe una gran oferta de proveedores de la materia prima, logran satisfacer sus necesidades con proveedores foráneos.
- **Poder de Negociación de los compradores:** su nivel de amenaza es bajo debido a que hay un aumento del interés de las personas por el consumo de estos productos y los clientes suelen ser fieles a las marcas que consumen.
- **Amenaza de productos sustitutos:** esta fuerza cuenta con un nivel de amenaza media debido a que sí existen productos sustitutos para el producto, sin embargo, consideran que el consumo del producto va a depender de las necesidades del cliente.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** igual cuenta con un nivel de amenaza medio, pero en este caso es debido de que a pesar de que existe una gran variedad de competencia, las empresas no se encargan de estudiarla.

De este análisis se determinó que los factores externos que limitan la competitividad de la empresa son principalmente la facilidad que tienen empresas nuevas para entrar a la industria lo que aumenta la cantidad de competidores, la ventaja de los proveedores al no depender de las empresas cosméticas, la existencia de los productos sustitutos y empresas ya consolidadas en la industria.

Ahora los factores externos que le favorecen son el aumento en el número de clientes interesados en el sector, la oferta de proveedores por medio de internet, la fidelidad de los clientes y las estrategias establecidas por las empresas para generar esta fidelidad, la diferenciación de los productos y la poca

rivalidad que hay dentro de las empresas del sector.

Para realización del estudio de los factores internos de la competitividad, se evaluó los elementos del Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter, el cual está dividido en dos actividades fundamentales. La primera son las actividades primarias que son aquellas relacionadas con la elaboración y venta del producto, abarca: logística de entrada, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Y la segunda son las actividades de apoyo, que se encuentra relacionadas con la organización y manejo administrativo de la empresa, entra en esta parte: la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y las compras.

Del análisis de las entrevistas se seleccionaron cuáles eran los factores que limitaban o favorecían la competitividad de cada una de las empresas, y se descubrió lo siguiente:

- **MP:** a la empresa le favorece la variedad y calidad de los productos que ofrece, llevan los cuidados necesarios para el almacenamiento de las materias primas y los productos terminados, además de un control eficiente de estos, por medio de inventarios. Se preocupan por brindarle a los clientes un servicio de venta y post venta de calidad. Buscan tener buenas relaciones laborales dentro de la empresa y con sus proveedores. Sin embargo, les limita el hecho que cuentan con un punto de venta localizado en un lugar con poca afluencia de gente y no invierten mucho en su publicidad en redes sociales. No cuentan con un manual de operaciones, ni tienen bien definidos sus puestos de trabajo, aunque estos no se encuentren ocupados por el momento. No cuentan con metas, objetivos, ni con la misión y visión. Y por último podrían tener un mayor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que existen y que están a su alcance.

- **MM:** en este caso lo que le favorece a la empresa principalmente es que previo a la comercialización de productos cosméticos, ellos se encargaban de producir y vender productos de miel, motivo por el cual ya contaban con una cartera de clientes que le consumieran sus productos. Se preocupan por lo mismo de ofrecer productos de calidad. Cuentan con un buen manejo y control de su materia prima y productos terminados. Tienen establecidas metas y objetivos, y buscan diferenciarse de la competencia. Les hace falta identificar por lotes el producto terminado que realiza, y la estandarización de sus procesos de producción. Al igual que necesitan un punto de venta con mayor visibilidad e invertir en publicidad. En la parte de actividades de apoyo les hace falta establecer la descripción de puestos y definir su misión y visión para transmitírsela a sus colaboradores.
- **ANB:** a la empresa le favorece que como en el caso anterior ya contaban con un mercado dominado, pero en este caso es en el área del servicio de SPA, motivo por el cual la introducción de los productos fue sencilla y cuenta con los contactos que le ayudan a posicionar el producto. Se cuida el proceso de elaboración y resguardo del producto y cuentan con un software que les permite llevar un control detallado del producto terminado y de las ventas.
Sin embargo, al ser nuevos en el negocio cuenta con una oferta limitada de productos, también no es muy consciente de la competencia que existe en el mercado y no realiza el estudio de esta. Y en la parte administrativa le falta establecer la misión y visión de la empresa.

Dentro de la evaluación de la cadena de evaluar se introdujeron preguntas que tenían la finalidad de evaluar la responsabilidad social de la empresa. Ya que se considera que puede ser una herramienta de competitividad para las empresas, sobre todo por las características de los productos que estas empresas manejan.

Estas preguntas se le realizaron a los dueños y colaboradores de las empresas y se determinó que en forma general las empresas si realizan acciones relacionadas con la responsabilidad social, como son:

- Reducir la cantidad de residuos que generan
- Fomentar el reciclaje en sus actividades diarias
- Recurrir a materias primas que son amigables con el medio ambiente
- Ofrecerles a los clientes productos de calidad y que realmente satisfagan las necesidades que tienen
- Fomentar un ambiente de trabajo agradable para sus colaboradores y sus proveedores
- Buscar la satisfacción y superación de su personal.

Pero a pesar de realizar este tipo de actividades las empresas no son conscientes que pueden hacer uso de estas acciones que ya realizan, como una fuente para mejorar su competitividad, ya que para los consumidores ha tomado mayor relevancia consumir productos de empresas que le dejan un beneficio a la sociedad.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos se propusieron estrategias para cada una de las empresas estudiadas, estas estrategias constan de diferentes acciones que las empresas podrían implementar en su funcionamiento, las cuales se consideran que podrían mejorar su competitividad.

Otra parte para destacar de los resultados obtenidos es la parte de las certificaciones, como se mencionó en el Marco teórico, existen una variedad de certificaciones, en su mayoría internacionales, que les brindan a los productos sellos para autentificar que el producto es realmente orgánico o natural. Sin embargo, al cuestionar a las empresas sobre estas certificaciones a pesar de ser conscientes de la existencia y beneficio que pueden traer estas, los costos que conllevan pasar el proceso de verificación son muy altos, motivo por el cuál consideran realizar este proceso como una meta muy lejana.

En forma general las empresas del sector a pesar de ser microempresas son empresas que cuentan con bases bastante consolidadas, son conscientes de que una parte esencial para que puedan tener éxito es escuchar la necesidad

de sus clientes. También es un sector en donde la mayoría de las empresas son dirigidas por mujeres que entraron a la industria con la intención de generarse un patrimonio y poder alcanzar una estabilidad económica.

6.2 Recomendaciones:

Tomando en cuenta la información presentada en el trabajo se considera que las recomendaciones generales que se les puede dar a las empresas de este sector son las siguientes:

- Hacer uso de su responsabilidad social como una herramienta de competitividad, por medio de la promoción de las actividades que realizan entorno a esto en sus redes sociales.
- Ser más conscientes de la competencia que se encuentra en el mercado y de la que va surgiendo, debido a que conocer las estrategias que están utilizando, los productos que ofrecen pueden ayudar a realizar estrategias que te permitan obtener alguna ventaja sobre de ellas.
- Hacer uso de todos los medios posibles para darse a conocer, ya que una parte importante para llamar la atención del mercado es que la empresa sea visible, por lo que hacer uso de bazares en distintos puntos de la ciudad, redes sociales, creadores de contenido, son herramientas que pueden contribuir a esto.
- Informarse sobre los apoyos que da el gobierno para incentivar a los pequeños emprendimientos que hay en el estado, ya que puede ser un gran apoyo para impulsar a las empresas.
- Generarle a los clientes la necesidad de consumir productos de un origen más natural, dejando en evidencia todos los beneficios que trae al medio ambiente, a la sociedad y a la salud el consumo de estos productos naturales y de origen local.

Con respecto a las instituciones públicas como al gobierno se recomienda que una forma de apoyar a las pequeñas empresas que se encuentran en el área orgánica o natural es generando apoyos para que las empresas se puedan

certificar como productos orgánicos o naturales, debido a que esto les permitiría poder comercializar sus productos en otros países y así podrían crecer sus negocios. Y esto puede ayudar a que una mayor cantidad de empresas se animen a comercializar productos que sean más amigables con el ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, K y Alcantara, V. (1994). De la Economía Ambienta a la Economía Ecológica. Barcelona: ICARIA: FUHEM
- Alarcon R. (2020). *Factores que determinan el éxito en los emprendimientos de productos orgánicos en el mercado Europeo caso PACARI* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial Guayaquil]. Repositorio Institucional- Universidad Tecnológica Empresarial Guayaquil.
- Alcalde, T. (2008). *Cosmética natural y ecológica. Regulación y clasific.* Elsilver. Recuperado 20 de febrero de 2022, de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13127388>
- Altieri, M. y Toledo, V. (2011). La Revolución Agroecológica en Latinoamérica. *The Journal of Peasant Studies* , 38, p. 587-612.
- Alvater, E. y Mahnkopf, B. (2002). Limitaciones De La Globalización, Las. Economía, Ecología Y Política De La Globalización. México: Siglo Xxi Editores S.A. De C.V.
- Amiwa. (s. f.). *Amiwa*. Biutest. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.biutest.com/brands/amiwa>
- Aragón Sánchez, Antonio, & Rubio Bañón, Alicia (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8),38-51.[fecha de Consulta 22 de Marzo de 2022]. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300803>
- Arce, B y Calves, S. (2008). La Evaluación de las Cadenas de Valor como Estrategia para la Competitividad de las PYMES. Diciembre, 9, 2021, de EUMED. Sitio web: <https://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.pdf>
- Arias, A. (2015). *“PRODUCTOS ORGÁNICOS EN MÉXICO”*. CEDRSSA. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <http://www.cedrssa.gob.mx/files/10/97Productos%20org%C3%A1nicos%20en%20M%C3%A9xico.pdf>

Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia* (1.a ed.) [Google books].

Elearning S.L.

<https://books.google.com.mx/books?id=W3blDwAAQBAJ&lpg=PA7&ots=BTAhxY3AjQ&lr&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>

Benítez, N. A., & Ciro, S. (2019). Análisis del Mercado Colombo-Mexicano del Clúster de Cosméticos de Bogotá. Noviembre 8, 2021.

<https://doi.org/10.18634/ctxj.8v.0i.979>

Biozano. (s. f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado 1 de junio de 2022, de

<https://biozano.com/>

Cajiga, J. (s. f.). El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi.

Recuperado 24 de octubre de 2022, de

https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Cámara de comercio Bogota. (2018, diciembre). *Estudio de mercado sector*

cosmetico. camara de comercio de bogotá. Recuperado 25 de mayo de

2022, de

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24520/ESTUDIO%20SECTORIAL_COSMETICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CANIPEC. (2020). Balanza Comercial del Sector de Cuidado Personal y

Cuidado del Hogar Enero- Diciembre 2020. Noviembre 5, 2021, de

CANIPEC Sitio web: <https://canipec.org.mx/estadisticas/>

CANIPEC (2021) Reporte Anual 2020. Marzo 30, 2022, de CANIPEC Sitio

https://canipec.org.mx/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-Anual_Temas-y-Proyectos-CANIPEC-2020_comprimido.pdf

CANIPEC. (2022). Reporte Anual 2021. Mayo 30, 2022, de CANIPEC Sitio

https://canipec.org.mx/wp-content/uploads/2022/04/Reporte-Anual_CANIPEC-2021_vf.pdf

Cancillería de Colombia. (s. f.). *Alianza del Pacífico* | Cancillería. Gov.co.

Recuperado 30 de mayo de 2021, de

<https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>

CANIPEC. (2020). Balanza Comercial del Sector de Cuidado Personal y Cuidado del Hogar Enero- Diciembre 2020. Noviembre 5, 2021, de CANIPEC Sitio web: <https://canipec.org.mx/estadisticas/>

Carrillo, A. (2019). Influencia de los recursos, las capacidades y el entorno sectorial en la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán. (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida. Yucatán, México

Castro E (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas. *Ciencias Económicas*, 28 (No. 1), 247-276. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>

Chan F. (2020). *Factores Competitivos de una Empresa Fabricante de Calzado en el Municipio Ticul, Yucatán* [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Mérida]. Repositorio Institucional- Instituto Tecnológico de Mérida

Chan, J. (2019). Factores competitivos de una empresa fabricante de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán. (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida. Yucatán, México

Cisneros E. (2016). *“Efecto del marketing verde en la competitividad de las empresas comercializadoras de productos orgánicos en Guayaquil”* [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional- Universidad de Guayaquil

COPECOH. (2022). *Etiqueta: COPECOH - La Camara*. la camara. Recuperado 26 de abril de 2022, de <https://lacamara.pe/tag/copecoh/?print=print-search#:%7E:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Gremio%20Peruano%20de,primer%20trimestre%20de%20este%202022>

COSMOS. (2020). *El COSMOS-standard documento* | certificación de

- cosmética ecológica y natural*. Recuperado 4 de abril de 2022, de <https://www.cosmos-standard.org/el-cosmos-standard?lang=es>
- DENUE. (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. 8 de noviembre del 2021, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿Contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144 (No.1)101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Díaz, A., Li, M., Mechán, J., & Palacios, E. (2018, agosto). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Productos Cosméticos - ProQuest*. ProQuest. Recuperado 14 de abril de 2022, de <https://www.proquest.com/openview/8563973e9fe1ad5c9f9b248af2314280/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- FAO. (2021). Preguntas frecuentes sobre agricultura orgánica. Noviembre, 7, 2021, de FAO Sitio web: <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq9/es/>
- Fideicomiso del riesgo compartido. (2017). *Importancia de los Productos Orgánicos*. Gobierno de México. Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://www.gob.mx/firco/articulos/importancia-de-los-productos-organicos?idiom=es>
- Flores, E., Canto, A., & Morales, M. (2010). *ANÁLISIS TEÓRICO SOBRE LOS FACTORES COMPETITIVOS ENDÓGENOS EN LA SUBRAMA DE CONFECCIÓN DEL ESTADO DE YUCATÁN*. ACAIA. Recuperado 20 de marzo de 2022, de https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_15_Factores_Competitivos.pdf
- Fong, C.y Santos, C.. (2006). se utilizara información de artículos y estudios

empíricos realizados sobre el tema . Factores Estratégicos Fuente de Ventaja Competitiva de la Producción de Miel de Abeja Organica en el Estado de Jalisco. Noviembre, 9, 2021, de ACACIA Sitio web:

<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P07T5.pdf>

Fonseca B., Correa M, Chorilli M. (2015). Sustainability, natural and organic cosmetics: consumer, products, efficacy, toxicological and regulatory considerations. Noviembre, 7, 2021, de Scielo Brasil Sitio web:

<https://www.scielo.br/j/bjps/a/TDpKrSLYxqM8yrJq5SwvJZH/?lang=en>

Gómez, J. (2017). Caracterización y Análisis de Competitividad de la Cadena De Ingredientes Naturales para el Sector Cosmético y Cosméticos Naturales. Noviembre 11, 2021, de SWISSCONTACT Sitio web:

https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2018/10/Cadena_de_Valor_Cosmeticos_e_Ingredientes_Naturales.pdf

González, F., & Bravo, L. (2017). *Historia y actualidad de productos para la piel, cosméticos y fragancias. Especialmente los derivados de las plantas.*

Scielo. Recuperado 5 de marzo de 2022, de

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2340-98942017000100005

Hernández, M. y Mendoza, J, (2015). Factores internos y externos asociados a la competitividad y éxito empresarial [Libro electrónico]. En Universidad de Tlaxcala (Ed.), Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo (1.a ed., pp. 205–225). Universidad de Tlaxcala.

https://www.researchgate.net/publication/283515790_Factores_internos_y_externos_asociados_a_la_competitividad_y_exito_empresarial

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a ed.). Mc Graw Hill.

- Hill, C., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica* (8a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kinich organic. (s. f.). *Kinich_organic*. Instagram. Recuperado 1 de junio de 2022, de https://www.instagram.com/kinich_organic/
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13 (No. 2), 1758-184.
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Ley DOF 07-02-2006. Ley de Productos Orgánicos. 7 de febrero de 2006.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPO.pdf>
- López, K. (2011). *El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense*. PROCOMER.
- Ministerio del Ambiente y desarrollo sustentable. (2017). *HERRAMIENTAS PARA UNA PRODUCCIÓN SUSTENTABLE*. Gobierno de argentina.
Recuperado 25 de marzo de 2022, de
http://www.cts.fra.utn.edu.ar/xframework/files/entities/contenidos/12/Modulo-I_-Sustentabilidad_Procesos_Productivos_01.pdf
- Morales, P., O'Connor, J., Rivas, J., & Suárez, M. (2017, julio). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Cosmético*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO.
Recuperado 14 de abril de 2022, de
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8996/MORALES_O%27CONNOR_PLANEAMIENTO_COSMETICOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Mosquera, T. (2015). *La investigación en la cosmética natural*. UPS.
Recuperado 30 de marzo de 2022, de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19015/1/La%20investigacion%20de%20la%20cosmetica%20natural.pdf>

Naredo, J.M. (2006). Raíces económicas del deterioro ecológico y social. España: Siglo XXI.

NATRUE. (2021). *Criterios del sello NATRUE: requisitos para cosméticos naturales y ecológicos*. Recuperado 29 de marzo de 2022, de https://www.natrue.org/uploads/2021/10/ES-NATRUE-Label_criteria_v3.9_January-2021.pdf

Nigh, Ronald, & González, Alma Amalia (2005). ¿Quién dice qué es orgánico? La certificación y la participación de los pequeños propietarios en el mercado global. *Gaceta Ecológica*, (77), 19-33. [fecha de Consulta 26 de Abril de 2022]. ISSN: 1405-2849. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53907702>

NORMA Oficial Mexicana NOM-141-SSA1/SCFI-2012, Etiquetado para productos cosméticos preenvasados. Etiquetado sanitario y comercial. 19 de septiembre del 2012:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5269348&fecha=19/09/2012

Ortega, P., Infante, Z., & Ortiz, C. (2020). *Acuerdos internacionales, agricultura orgánica y sustentabilidad*. UNAM. Recuperado 4 de marzo de 2020, de <http://ru.iiec.unam.mx/5059/1/2-140-Ortega-Infante-Ortiz.pdf>

Paravie, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & D, O. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría. *INGE*, 8(1), 7–32. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/221/211>

Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico?.

Noviembre, 3 ,2021, de Redalyc Sitio web:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63110103>

Porter, M. (2007) La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review. América Latina.* 4-23

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53273995/VCN_PORTER-with-cover-page-

[v2.pdf?Expires=1642293582&Signature=VUGYGRbyWksEMyFdKV5jS4aeFBs6Km25dcsIN902MIAvqRW04DnKqFM8HYh3hMaleG4K7MwT1NG5DCvvH1iGMAPjC5Wqe0LkcjDuuveCuGTxC8hAYnJ5HOI3I8fUcnjQfYr7nSDI5gaGU7p~hID0RNkAdjNcQjjik6p2II3Pe4y5Yq~0A~icxQHqYFPqfzQR8BifNktzUb9AILtzf3kKy7miOswWE~8Y6eaus2YemzR1Hrr-GX8SB5hJaGs2ZQcigLPvy0qE0qAZ~aXRYt-7GUNnaPOuPFGkZQ1id8xAcA~ZrzIRTDGasNaD-TWHpJoH6gUM7yCs4h-SSG9y42kCSQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53273995/VCN_PORTER-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642293582&Signature=VUGYGRbyWksEMyFdKV5jS4aeFBs6Km25dcsIN902MIAvqRW04DnKqFM8HYh3hMaleG4K7MwT1NG5DCvvH1iGMAPjC5Wqe0LkcjDuuveCuGTxC8hAYnJ5HOI3I8fUcnjQfYr7nSDI5gaGU7p~hID0RNkAdjNcQjjik6p2II3Pe4y5Yq~0A~icxQHqYFPqfzQR8BifNktzUb9AILtzf3kKy7miOswWE~8Y6eaus2YemzR1Hrr-GX8SB5hJaGs2ZQcigLPvy0qE0qAZ~aXRYt-7GUNnaPOuPFGkZQ1id8xAcA~ZrzIRTDGasNaD-TWHpJoH6gUM7yCs4h-SSG9y42kCSQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Porter, M. (2017). Ser Competitivo. Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L. U.

Porter, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review. América Latina.*

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.->

[Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-)

[v2.pdf?Expires=1642293900&Signature=gb0c~Mf9E0F8dcl5dF7~mZcWzgmVepLivWzoLCXdiyk7CciegddRe1nwHpvWlsBW175BXb4F7gQE~SgfQC6DY14mePAT-iAVOSDWS96tld5uVnKukVOcDkzV4vTerDrL39216XYIazpKmU5swXI6X13nFz8lm04x3htbQ0XhnVzWYDbbB4f8sY46KQoZCZCr2QRP8eDnSuRqEDkYGe0IjhdmbzE893H0eEHflpkEcloPLsiYRqOmNc8zzlfJG9~qOEd3eYJY9d6~iu8d64PbPIEkZDGIclwA8lt2sHoSdzpSRfUFhyaZpCZ-ui8yk4JQ9HVX3pSEz1xecd32VWlg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642293900&Signature=gb0c~Mf9E0F8dcl5dF7~mZcWzgmVepLivWzoLCXdiyk7CciegddRe1nwHpvWlsBW175BXb4F7gQE~SgfQC6DY14mePAT-iAVOSDWS96tld5uVnKukVOcDkzV4vTerDrL39216XYIazpKmU5swXI6X13nFz8lm04x3htbQ0XhnVzWYDbbB4f8sY46KQoZCZCr2QRP8eDnSuRqEDkYGe0IjhdmbzE893H0eEHflpkEcloPLsiYRqOmNc8zzlfJG9~qOEd3eYJY9d6~iu8d64PbPIEkZDGIclwA8lt2sHoSdzpSRfUFhyaZpCZ-ui8yk4JQ9HVX3pSEz1xecd32VWlg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina. S.A
- Portela C. (2019). Ficha sector. Cosmética y perfumería en México 2019. Noviembre, 9, 2021, de ICEX Sitio web:
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019830832.html>
- Quintero, J. Sánchez J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Diciembre e, 3 ,2021, de Redalyc Sitio web:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63110103>
- Safe. (2018). Análisis de la Competitividad del Sector de Cosméticos e Ingredientes Naturales. Noviembre 8, 2021, de ONUDI Sitio web:
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-01/An%C3%A1lisis_de_competitividad_sector_cosm%C3%A9tico_VF_2019.pdf
- SAFE & ONUDI. (2015). *Análisis de competitividad del sector cosméticos e Ingredientes naturales*. UNIDO. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019->
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Productos orgánicos, naturalmente importantes. Noviembre, 5, 2021, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/productos-organicos-naturalmente-importantes>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). (2020). *Avanzan Agricultura y productores en propuesta de Programa Nacional para Productos Orgánicos*. Gobierno de México. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.gob.mx/agricultura/nuevoleon/prensa/avanzan-agricultura-y-productores-en-propuesta-de-programa-nacional-para-productos-organicos-232308?idiom=es#:~:text=Datos%20de%20la%20Federaci%C3%B3n%20Internacional,con%20certificaci%C3%B3n%2C%20que%20sit%C3%BA>

a%20al

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). (2018). *¿Dónde están los orgánicos?* Gobierno de México. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/donde-estan-los-organicos>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Qué es el sello Orgánico Sagarpa México y cómo obtenerlo*. Gobierno de México. Recuperado 4 de abril de 2022, de <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/certificacion-de-productos-organicos>

Secretaría de Economía. (2009). Industria cosmética. Noviembre, 9, 2021, de Secretaría de Economía Sitio web: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/mercado-interno/356-industria-cosmetica>

Servicios de información agroalimentaria y pesquera (SIAP). (2020). *Producción orgánica*. Gobierno de México. Recuperado 30 de mayo de 2022, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/564356/2020_Utilidad_de_Frontera_Agricola_en_el_estado_de_Chihuahua.pdf

Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la Competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31 (No. 2), 179-198. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>

Terraza, A., Hernández, A., & Ojeda, D. (2020). *Enfoques y amenazas del desarrollo sustentable*. UNAM. Recuperado 20 de marzo de 2022, de <http://ru.iiec.unam.mx/5114/1/2-117-Terrazas-Hernandez-Ojeda.pdf>

Toledo, V. , González, M.. (2005). El Metabolismo Social: Las Relaciones Entre La Sociedad Y La Naturaleza. Diciembre 6, 2021, de Transecos Sitio web: <https://transecos.files.wordpress.com/2014/04/metabolismo-social-las-relaciones-entre-sociedad-y-naturaleza.pdf>

- Velandia, C., & Galindo, M. (2015). *Diseño de un Instrumento para Medir la Gestión de la Cadena de Valor en MYPES del Sector Manufacturas de Cemento del Municipio de Acacias – Meta*. UNAD. Recuperado 2 de junio de 2022, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/3517/1123510322.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zuluaga N, Hernández , T. (2016). PERFIL TÉCNICO AMBIENTAL PARA COSMÉTICOS [Tesis de Especialidad Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional- Universidad Pontificia Bolivariana 02/An%C3%A1lisis_de_competitividad_internacional_del_sector_cosm%C3%A9ticos_e_ingredientes_naturales_0.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Entrevista Cinco Fuerzas para Profesionales

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**



Nombre de la empresa:	Fecha de aplicación:
-----------------------	----------------------

Datos generales

Nombre del entrevistado:	Edad:
Ocupación:	¿Habla español?
Dirección:	Grado de estudios:

Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, en base a principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección.

Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Esta investigación tiene como la finalidad analizar el entorno competitivo en el sector de cosméticos orgánicos.

El riesgo de entrada de competidores potenciales

1. ¿Qué tan fácil o difícil considera que es para alguien entrar a la industria cosmética?
2. ¿Han abierto nuevas empresas de cosméticos orgánicos?
3. ¿Las empresas actuales se oponen a la entrada de nuevos competidores?
4. ¿La demanda de cosméticos orgánicos ha crecido en los últimos tiempos?
5. ¿Ha visto un cambio en la demanda de sus productos por la presencia de nuevos competidores?

El poder de negociación de los proveedores
6. ¿Existen suficientes proveedores para adquirir la materia prima?
7. ¿La materia prima que ofrece su proveedor cubre con las características que necesita?
8. ¿Los proveedores dependen de las empresas de cosméticos orgánicos?
9. ¿Considera que depende de su proveedor? (me tengo que ajustar al precio y producto que le me ofrece)
10. ¿Puede conseguir su materia prima de alguna otra manera?
11. ¿Considera que sus proveedores manejan un precio justo?
El poder de negociación de los compradores
12. ¿Considera que existe variedad de clientes que consuman este tipo de productos?
13. ¿Los clientes tienen poder sobre el precio y el tipo de producto que se oferta?
14. ¿Qué tan fieles y/o constantes son los clientes a sus productos o marca?
15. ¿De qué manera conserva a sus clientes?
La amenaza de productos sustitutos
16. ¿Cómo afecta sus ganancias la existencia de productos similares a los que realiza y que tienen un menor precio?
17. ¿Qué tanto le afecta los productos que ofrecen las empresas grandes
Rivalidad entre competidores existentes
18. ¿Qué distingue sus productos de los competidores existentes
19. ¿Qué estrategias utiliza para hacer frente a la competencia?
20. ¿Su empresa se puede adaptar a los diferentes cambios solicitados por los clientes? (tipo de textura, empaque, ingredientes, tamaño, nuevos productos, etc.).
21. ¿Cuál es su competencia más fuerte y directa a su empresa? ¿Qué ventajas tiene usted sobre ellos?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza

ANEXO 2: Guía de Entrevista Cinco Fuerzas para Personas Relacionadas

Datos generales	
Nombre del entrevistado:	Edad:
Ocupación:	¿Habla español?
Dirección:	Grado de estudios:
Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, en base a principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.	
Esta investigación tiene como la finalidad analizar el entorno competitivo en el sector de cosméticos orgánicos.	
El riesgo de entrada de competidores potenciales	
1. ¿Qué tan fácil o difícil considera que es para alguien iniciar en la industria cosmética?	
2. ¿Han abierto nuevas empresas de cosméticos orgánicos?	
3. ¿Las empresas actuales se oponen a la entrada de nuevos competidores?	
4. ¿La demanda de cosméticos orgánicos ha crecido en los últimos tiempos?	

El poder de negociación de los proveedores
5. ¿Existen suficientes proveedores para adquirir la materia prima?
El poder de negociación de los compradores
6. ¿Considera que existe variedad de clientes que consuman este tipo de productos?
7. ¿Cree que los clientes tienen poder sobre los precios y los tipos de producto que se ofrecen?
8. ¿Qué tan fieles y/o constantes son los clientes a los productos?
9. ¿De qué manera cree que las empresas conservan a sus clientes?
La amenaza de productos sustitutos
10. ¿Cómo cree que afecta en las ganancias la existencia de productos similares a los que realizan las empresas de cosméticos orgánicos?
11. ¿Qué tanto le afectan los productos que ofrecen las empresas grandes?
Rivalidad entre competidores existentes
12. ¿Considera que existen muchos competidores consolidados en esta industria?
13. ¿Considera que la competencia es muy fuerte entre los fabricantes de cosméticos orgánicos?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza

ANEXO 3: Guía de entrevista Cadena de valor Dueños

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**



Nombre de la empresa:	Fecha de aplicación:
Número de empleados	

Datos generales

Nombre del entrevistado:	Edad:
Ocupación dentro de la empresa:	¿Habla español?
Dirección:	Grado de estudios:
Télefono:	

Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, con base en principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección.

Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Esta investigación tiene como finalidad analizar la cadena de valor de las empresas.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de Entrada
1. ¿Cómo se realiza el manejo de materias primas?
2. ¿De qué forma se almacena la materia prima? Insumos y envase 1 vez cada 2 semanas
3. ¿De qué manera llevan el control de la materia prima?
4. ¿Cómo evitan el desabasto de la materia prima?
Operaciones
5. ¿De qué manera se elabora el producto, de manera manual o con maquinaria? ¿Qué porcentaje es manual y cual maquinaria? Explique

6. ¿Se recibe capacitación para la realización del producto? ¿Qué cantidad de personal y con qué frecuencia?
7. ¿De qué forma controlan los desperdicios durante el proceso de producción? ¿Aplican las 3 R (reciclar, reutiliza, reduce)?
8. ¿De qué forma evalúan el proceso de producción? (¿Se cuida y promueve que sea un proceso transparente y ético?)
9. ¿Cuentan con alguna certificación sobre algún producto o proceso? O ¿Conoce cuáles son las certificaciones que existen y cuáles son sus beneficios?
Logística Externa
10. ¿Cómo manejan sus productos terminados? Hoja de Excel maestra de inventario de materia prima, producto terminado y por punto de venta, y pedidos
11. ¿Su producción la realizan por pedido o para inventario?
12. ¿Tienen identificados cuáles son sus productos de mayor demanda? ¿De qué forma cubren esta demanda?
13. ¿Se realizan cuidados especiales para la conservación del producto? ¿Cuáles?
14. ¿De qué manera hacen llegar su producto a sus clientes?
Marketing y Ventas
15. ¿Cómo maneja la promoción de sus productos? ¿Qué herramientas utiliza?
16. ¿Qué caracteriza a su marca? (Que la hace diferente a los demás)
17. ¿Qué toma en cuenta para determinar el precio del producto?
18. ¿Se realizan estudios de mercado o de qué forma identifica su mercado meta?
19. ¿Se dan a conocer como una empresa que se preocupa por el bienestar de la comunidad y el medio ambiente?
20. ¿Exporta sus productos a algún otro país o le interesa hacerlo?

Servicios
21. ¿Cómo maneja la atención del cliente en el proceso de Post venta?
22. ¿Cómo manejan las quejas o disconformidades sobre el producto?
23. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente sobre la atención y el producto?
24. ¿De qué manera se toman en cuenta las opiniones del cliente?

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la Empresa
25. ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional de la empresa?
26. ¿De qué manera se establecen los objetivos y metas de la empresa?
27. ¿Considera que su empresa es amigable con el medio ambiente? ¿De qué forma contribuye al cuidado de este?
28. ¿De qué forma aplica la reinversión para el crecimiento de la empresa?
29. ¿Cómo estudia y analiza a su competencia?
Recursos Humanos
30. ¿Cómo realizan el manejo del personal?
31. ¿Toman en cuenta la satisfacción del personal de la empresa? ¿De qué forma?
32. ¿Qué procedimiento siguen para contratar a su personal?
33. ¿De qué forma incentiva y apoya a su personal?
34. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre los miembros de la empresa?
Tecnología
35. ¿Qué actividades se realizan para mejorar el proceso de producción? ¿Estas mejoras ayudan a disminuir el daño al medio ambiente?
36. ¿Cómo aplican la innovación en las distintas áreas de la empresa?

37. ¿Qué toman en cuenta para estar actualizados en el mercado?
38. ¿De qué forma hacen uso de la tecnología?
Compras
39. ¿Cómo es su proceso de compras?
40. ¿De qué manera escogen y evalúan a sus proveedores?
41. ¿De qué forma se relaciona con los proveedores? ¿Cuentan con buena relación?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza

ANEXO 4: Guía de Entrevista Cadena de Valor por Actividad

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL



Nombre de la empresa:	Fecha de aplicación:
Número de empleados:	

Datos generales	
Nombre del entrevistado:	Edad:
Ocupación dentro de la empresa:	¿Habla español?
Dirección:	Grado de estudios:
Télefono:	Actividad primaria ____ Actividad de apoyo ____
Aviso de privacidad: Hacemos de su conocimiento que sus datos personales proporcionados serán tratados y resguardados bajo las más estrictas medidas de seguridad que garanticen su confidencialidad, con base en principios de licitud, lealtad, consentimiento, calidad, proporcionalidad, información y responsabilidad, consagrados en la Ley General de Protección. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.	
Esta investigación tiene como finalidad analizar la cadena de valor de las empresas.	

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de Entrada
42. ¿Cómo se realiza el manejo y almacenamiento de materias primas?
43. ¿De qué manera llevan el control de la materia prima?
44. ¿Cómo evitan el desabasto de la materia prima?
Operaciones
45. ¿De qué manera se elabora el producto, de manera manual o con maquinaria? ¿Qué porcentaje es manual y cual maquinaria? Explique
46. ¿Qué cantidad de personal y con qué frecuencia reciben capacitación para realizar el producto?
47. ¿Considera que su empresa se preocupa por el entorno (el medio ambiente, sus colaboradores, la comunidad, etc.)? ¿De qué forma contribuye al cuidado de este?

48. ¿De qué forma evalúan el proceso de producción? (¿Se cuida y promueve que sea un proceso transparente y ético?)
49. ¿Cuentan con alguna certificación sobre algún producto o proceso? O ¿Conoce cuáles son las certificaciones que existen y cuáles son sus beneficios?
Logística Externa
50. ¿Cómo manejan sus productos terminados?
51. ¿Su producción la realizan por pedido o para inventario?
52. ¿Tienen identificados cuáles son sus productos de mayor demanda? ¿De qué forma cubren esta demanda?
53. ¿Se realizan cuidados especiales para la conservación del producto? ¿Cuáles?
54. ¿De qué manera hacen llegar su producto a sus clientes?
Marketing y Ventas
55. ¿Cómo maneja la promoción de sus productos? ¿Qué herramientas utilizan?
56. ¿Qué caracteriza a su marca? (Que la hace diferente a los demás)
57. ¿Qué toma en cuenta para determinar el precio del producto? (¿Considera que manejan un precio justo?)
58. ¿Se realizan estudios de mercado o de qué forma identifica su mercado meta?
59. ¿Qué acciones se realizan para el cuidado del medio ambiente?
Servicios
60. ¿Cómo maneja la atención del cliente en el proceso de Post venta? ¿Cómo miden su satisfacción?
61. ¿Cómo manejan las quejas o disconformidades sobre el producto?
62. ¿Considera que la empresa se preocupa por ofrecer un producto que es bueno para el cliente y la sociedad?
63. ¿De qué manera se toman en cuenta las opiniones del cliente?

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la Empresa
1. ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional de la empresa?

2. ¿De qué manera se establecen los objetivos y metas de la empresa? ¿Se toma en cuenta los valores y principios éticos?
3. ¿Considera que su empresa se preocupa por el entorno (el medio ambiente, sus colaboradores, la comunidad, etc.)? ¿De qué forma contribuye al cuidado de este?
4. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados para el crecimiento de la empresa?
5. ¿Cómo estudia y analiza a su competencia? (¿Consideran que lo hacen de forma ética?)
Recursos Humanos
6. ¿Cómo realizan el manejo del personal?
7. ¿Toman en cuenta la satisfacción del personal de la empresa? ¿De qué forma?
8. ¿Qué procedimiento siguen para contratar a su personal? ¿Considera que toman en cuenta los valores y ética de la persona?
9. ¿Considera que incentivan y apoyan al personal?
10. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre los miembros de la empresa?
Tecnología
11. ¿Qué actividades se realizan para mejorar el proceso de producción? ¿Estas mejoras ayudan a disminuir el daño al medio ambiente?
12. ¿Cómo aplican la innovación en las distintas áreas de la empresa?
13. ¿Qué toman en cuenta para estar actualizados en el mercado?
14. ¿De qué forma hacen uso de la tecnología?
Compras
15. ¿Cómo es su proceso de compras? (¿Consideras que maneja un trato justo entre el proveedor y la empresa?)
16. ¿De qué manera escogen y evalúan a sus proveedores?
17. ¿De qué forma se relaciona con los proveedores? ¿Cuentan con buena relación?

Le agradezco de antemano su tiempo y confianza

