

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA

**“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS
ARTESANALES ALIMENTICIOS DERIVADOS DEL CACAO, DEL
ESTADO DE TABASCO, PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA
DE DESARROLLO”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN:
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS
Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:
ROBERTO PEREIRA PALACIO**

**DIRECTORA DE TESIS:
M.C. JUANA MARÍA MOREJÓN SÁNCHEZ**

VILLAHERMOSA, TAB. MEX.

JULIO 2015

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRAC	6
INTRODUCCIÓN	7
Antecedentes de la Investigación.....	9
Planteamiento del problema	11
Justificación.....	12
Objetivo general y específicos	13
General.....	13
Específicos	13
Delimitación del problema.....	14
Limitantes de la investigación	14
Metas de la investigación.....	14
Formulación de la hipótesis	14
Identificación de las variables	14
Variable Dependiente	14
Variables Independientes	14
Tipo de investigación	15
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL	17
1.1 Competitividad de los productos alimenticios derivados del cacao en el ámbito internacional.....	17
1.2 Competitividad de los productos alimenticos derivados del cacao en el ámbito nacional.....	28
1.3 Competitividad de los productos alimenticios derivados del cacao en Tabasco.....	45
CAPITULO II. MARCO TEORICO	52

2.1 Competitividad	52
2.1.1. Conceptos	52
2.1.2. Importancia	56
2.1.3 Ventaja Competitiva	58
2.2 Mercado	59
2.3 Producto.....	62
2.4 Integración	63
2.5 Cultura.....	64
2.6 Productividad	66
2.7 Calidad y productividad	68
2.8 Globalización.....	71
2.9 Método Delphi	72
2.10. Análisis estructural	77
CAPITULO III. MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
3.1 Diseño de investigación	87
3.2 Levantamiento de la Información	88
3.3 Detección de factores	95
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO	100
4.1 Análisis estructural	100
CAPITULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA	111
5.1 Introducción.....	111
5.2 Propuesta de desarrollo	111
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS.....	121
FIGURAS	121
TABLAS	121
GRÁFICAS.....	121

RESUMEN

La globalización es un proceso que se caracteriza por el progreso tecnológico, la apertura de mercado, la creciente interdependencia de los países y la integración de las economías de todo el mundo a través del comercio, logrando como consecuencia la formación de grandes bloques económicos, donde su objetivo primordial es sobrevivir ante la competitividad de los países, de sus economías y sus empresas, aspecto que ha impactado fuertemente en el Estado de Tabasco.

“Por lo tanto la globalización, orilla a todos los países a buscar opciones de desarrollo en todos sus contextos, en México algo que es sumamente preocupante es el ámbito empresarial y particularmente para este caso es la competitividad que tienen sus productos artesanales alimenticios derivados del cacao. En especial para el estado de Tabasco, ha representado una problemática el hecho de que sus productos artesanales alimenticios derivados del cacao no han logrado mantenerse dentro de un mercado de competencia; actualmente hay gran variedad de estos productos pero lamentablemente se adquieren en su mayor parte, por el mercado local y algunos por la población flotante (turistas) que vienen de visita al Estado.

La presente investigación se centró en el estudio de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, en el Estado de Tabasco, ante los cambios significativos de las variables: económica, social, tecnológica, cultural, política y ambiental. Y una vez analizadas esas variables, a través de las técnicas utilizadas (Delphi y Análisis Estructural) en la metodología de la investigación, se pudo detectar que las variables que más influyen sobre la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, son la variable política y la tecnológica. Por lo que se presenta una propuesta a través del diseño de un modelo, mismo que vendrá a solucionar las problemáticas identificadas en la investigación.

ABSTRACT

Globalization is a process characterized by technological progress, opening market, the growing interdependence of countries and the integration of economies around the world through trade, achieving results in the formation of large economic blocs, where its primary goal is to survive the competitiveness of countries, their economies and their companies, something that has impacted heavily on the State of Tabasco.

Thus globalization shore all countries to seek development options in all contexts, in Mexico something that is extremely worrying is the business environment and particularly in this case is the competitiveness that have their food artisan cocoa products . Especially for the state of Tabasco, it has been a problem that their food artisan cocoa products have failed to stay within a competitive market; there are now many of these products are purchased but unfortunately mostly for the local market and some by the floating population (tourists) who come to visit the state.

This research focused on the study of food artisan cocoa products in the state of Tabasco, to the significant changes in the variables: economic, social, technological, cultural, political and environmental. And once these variables analyzed through the techniques used (Delphi and Structural Analysis) in research methodology, we could detect that the variables that most influence the competitiveness of food artisan cocoa products are variable political and technological. So a proposal is submitted through the design of a model, it will come to solve the problems identified in the investigation.

INTRODUCCIÓN

Es una realidad que una de las principales herramientas de muchas familias tabasqueñas para subsistir, es la creación de microempresas y talleres familiares que pueden traducirse a un sin número de actividades ya sea de producción o servicios. La razón de la presente investigación está enfocada a la elaboración de un análisis de la situación de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao como actividad productiva y de sustento de muchas familias en el Estado de Tabasco.

La competitividad de dichos productos artesanales alimenticios en el estado debería ser de mayor fuerza, sin embargo la situación real de estos es casi nula, debido a que no se les ha dado el apoyo necesario para lograrlo, situación que no depende de la calidad de los mismos, sino de las diferentes variables que afectan el contexto dentro del cual se desarrolla dicha competitividad, ya sea el hecho de competir no solo con las empresas de la misma región, sino con todos aquellos productos de las grandes industrias que ya se encuentran posicionados en el mercado.

Es por ello que es necesario diseñar propuestas de mejora para un mejor desarrollo de estos, dentro de su propio mercado y más allá de las fronteras a nivel estado, país o el resto del mundo.

El presente proyecto contiene una serie de capítulos que se encuentran enfocados a la investigación y análisis de los diferentes contextos.

El primer capítulo contiene el marco contextual, el cual se refiere a la competitividad de los productos alimenticios en los ámbitos internacional, nacional y local. Posteriormente el marco teórico, que incluye los diferentes conceptos relacionados con el proyecto así como la descripción del método Delphi, para comprender la importancia del método y su procedimiento de aplicación. Luego en el capítulo tres se describe la metodología de la investigación en donde se define qué tipo de investigación es, el instrumento utilizado, así como la detección de los factores. Después el cuarto capítulo muestra el diagnóstico en el cual se observa

el procedimiento, análisis y resultados. Por último se diseña la propuesta que incluye el modelo para la competitividad de los productos artesanales derivados del cacao en el estado de Tabasco.

Antecedentes de la Investigación

El surgimiento de los dulces tabasqueños se dio a su sabor e ingredientes 100% frutales y se han venido produciendo desde 1930.

- El cacao que transformó al mundo, primero como moneda de los aztecas y ahora como principal elemento del chocolate.
- Su mercado es limitado por la falta de interés en la comercialización y promoción.

El artesano tabasqueño en su gran mayoría está condicionado a subsistir a través de lo que vende a tiendas gubernamentales o en la calle, bolsas, cortinas y recuerdos varios, creando un círculo vicioso muy difícil de romper. La artesanía regional de recuerdo tiene un mercado limitado y es por lo común, muy económica; pero los artículos decorativos y de uso doméstico tales como mesas, sillas, charolas, cajones, etc. Tienen una demanda y valor muy alto en el mercado nacional, internacionalmente son muy cotizados en países como Italia, España y Alemania, por ser elaborados a base de materias primas naturales.

Se ha dicho así mismo, que la falta de tecnología es el principal obstáculo para el desarrollo artesanal, sin embargo, lo es más el bajo nivel educativo y el analfabetismo ubicado arriba de la media nacional 12.6 %, el excesivo paternalismo, así como la falta de interés en la comercialización y promoción de la artesanía regional, todos estos factores han provocado que el arte tabasqueño caiga en un letargo limitado a la producción mínima e igualitaria de artículos, la mala calidad y el mal pago mísero a los artesanos por su trabajo, da como resultado la falta de cotización de los productos regionales en el mercado.

Tabasco produce la materia prima que otros estado deben importar para la elaboración de sus productos artesanales, como Yucatán (el hueso de Coco); y año con año se destruyen toneladas de materia prima que con el debido proceso podría ser transformado en productos de alto valor en el mercado y por consiguiente en una fuente de empleos desperdiciada hasta el momento.

Un cambio de mentalidad puede abrir un nuevo mercado competitivo y productivo a nivel nacional e internacional que permita tener un lugar en esta área del que actualmente carece, lo que a su vez permitiría detonar el crecimiento en todos los ámbitos artesanales tabasqueños, incluyendo el alimenticio, que es lo que compete la realización de la presente investigación.

En Octubre de 2004 se llevó a cabo un proyecto de investigación titulada “Aprovechamiento integral de la cascarilla del cacao” que como objetivo tiene aprovechar un producto de desecho de cacao para producir alimentos de consumo humano con un alto valor nutricional, y tiene como propuesta aprovechar también la cascarilla de este para elaborar un pan artesanal. El proyecto está referido a que el país cuenta con una mayoría de empresas dedicadas a productos derivados del cacao, y menciona que las regiones productoras de cacao a nivel nacional se concentran principalmente en Tabasco, Chiapas y parte de Veracruz destacando Tabasco ya que aporta el 85% de la producción nacional, por lo tanto es una ventaja competitiva para las empresas Tabasqueñas que se dedican a la venta de productos artesanales derivados del cacao, así como también estas pequeñas y medianas empresas son de especial importancia en la actividad económica y social del país.

En Septiembre del 2006 se llevó a cabo un proyecto de tesis que como título tiene “Propuesta de un modelo de mejora continua para las micros y pequeñas empresas de alimentos del estado de Tabasco” que como su nombre lo dice tiene como objetivo desarrollar un modelo de mejora para que las micros y pequeñas empresas del estado de Tabasco puedan desarrollarse en calidad y mejora. La tesis menciona que las micros y pequeñas empresas representan una gran importancia en la economía y en el desarrollo a nivel regional y nacional, sin embargo la mayoría se encuentra trabajando de manera rutinaria sin un modelo que las haga mejorar continuamente y para que sus productos sean de calidad. Es por eso la importancia de contar con un modelo con el cual las empresas puedan guiarse para mejorar.

Planteamiento del problema

El estado de Tabasco por su ubicación geográfica como por sus características tanto Hidrográficas como Orográficas, es considerado uno de los Estados ricos en sus Recursos Naturales, ofreciendo un sin número de actividades propias de la Región que sirva para el progreso del mismo, cabe mencionar que aun cuando una de las principales actividades económicas del Estado es la Ganadera y Petrolera; también sus suelos son propicios para la agricultura, tales como el cultivo de cacao, coco, plátano, caña de azúcar, piña, cítricos, maíz, frijol, etc. Que propician el crecimiento de la alfarería tradicional en Tabasco, siendo ésta actividad el objeto de estudio en el sector alimenticio artesanal tabasqueño. Desarrollar competitivamente los productos artesanales alimenticios es una alternativa de crecimiento económico para las familias, repercutiendo a su vez para el desarrollo y crecimiento de este sector a nivel regional, sin embargo un estudio realizado en el plan Chontalpa mediante el método de diagnóstico aplicado en un sondeo rural participativo, así como el análisis económico y de series históricas de superficie y producción del cacao en el plan Chontalpa del periodo de 1998 al 2005, se encontró que la baja productividad estaba relacionada con: la edad avanzada de las plantaciones; el deficiente control de plagas y enfermedades; el inadecuado drenaje del suelo en épocas de lluvias; la nula asistencia técnica y capacitación a productores, así como los insuficientes apoyos del estado a la producción. Por ende toda esta situación ha repercutido en la situación actual del sector productivo en alimentos derivados del cacao por lo que el planteamiento que se hace en relación a la situación actual del sector es el siguiente:

¿Cuáles son los factores que afectan a los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en tabasco para que no puedan ser competitivos con otros estados del país y por ende en un contexto internacional?

Justificación

Tabasco por su rica gastronomía ha sido reconocida a nivel nacional y mundial por la gran variedad de aromas e ingredientes que dejan un buen sabor de boca a nuestros turistas tanto nacionales como extranjeros, es por ello importante desarrollar un estudio de la competitividad que tienen los productos artesanales alimenticios debido a que es un sector generador de empleo e ingresos en el Estado de Tabasco, para que puedan incursionar en un mercado de competencia, tanto a nivel local, nacional e internacional; lográndo que el gobierno del Estado de Tabasco pueda hacer frente a las exigencias económicas de la sociedad mediante el apoyo de programas que coadyuven a lograr la competitividad del sector mediante un diseño de estrategias de desarrollo. Debido a que hoy en día la competitividad es la que nos permite mantenernos activos y lograr sistemáticamente ventajas comparativas (productividad) que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico y globalización en que vivimos.

La presente investigación pretende aportar un análisis minucioso de la situación actual sobre la competitividad que tienen los productos artesanales alimenticios en el estado de Tabasco en relación con los mercados donde estos se encuentran, llevando consigo que dicha información pueda ser participe con los programas de instituciones inmiscuidas con la investigación, tales como la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO), organismos descentralizados, como Fundación Tabasco, CANACINTRA, entre otros, repercutiendo asimismo en beneficios a las comunidades y/o productores que intervienen en los procesos productivos de dichos alimentos derivados del cacao, coadyuvando al crecimiento y desarrollo integral de las familias. Los programas de capacitación y apoyo a dichos productores mejoraran la situación actual de la competitividad de los productos artesanales alimenticios, debido a que existen ciertos factores necesarios para lograrlo, tales como orientación y/o capacitación en: Mercadotecnia, Ventas, logística, Determinación de Costos, Desarrollo de productos, calidad, etc.

Objetivo general y específicos

General

Analizar la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del estado de Tabasco, para el diseño de una propuesta de desarrollo.

Específicos

Analizar integralmente el escenario de la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco.

Determinar cómo influye la variable ambiental sobre la Competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Analizar la variable social sobre la Competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Determinar la incidencia de la variable política sobre la Competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Analizar el comportamiento de la variable económica sobre la Competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Analizar la variable cultural sobre la Competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Determinar el comportamiento de la variable política sobre la competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Determinar como incide la variable tecnológica, en la competitividad de los productos artesanales alimenticios en el Estado.

Diseñar una propuesta de desarrollo para los productos artesanales alimenticios del Estado.

Delimitación del problema

Se desarrollará un análisis de la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco en un periodo comprendido de Noviembre de 2009 a Junio de 2011, principalmente en dos municipios destacados con mayor producción de alimentos artesanales: Comalcalco y Paraíso.

Limitantes de la investigación

- Escases en la información
- Información que existe es Obsoleta

Metas de la investigación

- Un análisis de la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco.
- El diseño de una Propuesta de Desarrollo

Formulación de la hipótesis

La variable política, cultural, social, económica, tecnológica y ambiental influyen sobre la competitividad de los productos artesanales alimenticios tabasqueños.

Identificación de las variables

Variable Dependiente

Competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado.

Variables Independientes

- Política

- Cultural
- Social
- Económica
- Tecnológica
- Ambiental

Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar es **exploratorio** porque este tema o problema de investigación ha sido poco estudiado, es decir, hay ideas vagamente relacionadas con el problema estudiado y esto permitirá familiarizarse con el tema relativamente desconocido. **Descriptiva** porque se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; a su vez también será **correlacional** porque se pretende medir el grado de relación que existe entre dos o más variables del contexto, en el desarrollo integral de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el estado, mientras en otro momento también se considerara la investigación **documental**, porque se pretende contar con información de entrevistas a empresarios y funcionarios de Gobierno que permita enriquecer con el contexto, así como el análisis de documentos como: libros, revistas, prensas, cintas o grabaciones.

El tipo de investigación a realizar es del tipo no experimental o investigación ex post-facto, de clasificación transeccional con una parte Descriptiva y otra correlacional. Se considera que es transeccional porque la recolección de los datos se realiza en un momento del tiempo y es descriptiva porque las variables que se consideran en la investigación se miden de forma independiente. Además se tiende hacia esta clasificación, por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos, al centrarse en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien se correlacionan porque puede haber relación entre dos variables en un momento determinado. Zorrilla A. Santiago (1997)

Esta investigación es no experimental, porque no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones que ya existen, y además no son provocadas intencionalmente por el investigador, se considera una diseño transeccional o transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Competitividad de los productos alimenticios derivados del cacao en el ámbito internacional

A nivel internacional se observa como los diferentes países buscan la manera de aprovechar la materia prima con la que cuentan para poder elaborar sus productos alimenticios.

Ecuador es un país productor de cacao, en el año de 1890 era el principal exportador de cacao a nivel mundial, en sus diferentes presentaciones, Gran Bretaña fue su principal comprador. Desde sus inicios la producción extensiva del cacao estuvo basado en su mano de obra barata y las bondades agroclimáticas ecuatorianas.

Según datos del Censo Nacional Económico 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC- 143 empresas señalan que su principal actividad está relacionada a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería; lo cual representa el 0.03% de las empresas a nivel nacional. Cabe señalar que el 85% de estas empresas son micro, seguidas de un 8% como pequeñas y 2% como medianas, esto quiere decir que el 95% del total de las empresas dedicadas a esta actividad son micro, pequeñas y medianas empresas -MIPyME-.

En lo que se refiere a las exportaciones de cacao y sus elaborados, se puede observar, según datos del Banco Central del Ecuador que, del año 2002 al 2012, las exportaciones crecieron aproximadamente 3.5 veces su valor, ubicándose en 455 millones de dólares, lo cual representa el 5% del total de las exportaciones no petroleras y el 2% de las exportaciones totales del Ecuador para el año 2012.

Es importante señalar, que según datos del Banco Central del Ecuador -BCE-, para el primer trimestre de 2013, las exportaciones de cacao y sus elaborados fueron el tercer producto más exportado, enmarcado dentro de las exportaciones

no petroleras tradicionales, alcanzando un valor de 131 millones de dólares. Por lo tanto está comprobado que este producto es muy factible para sus ventas debido a su alta demanda y este sector es una importante fuente de oportunidades de negocio para emprendedores y pequeñas y medianas empresas que ya están exportando y/o tienen la capacidad para asumir los retos de una orientación exportadora.

Por otro lado Perú también se encuentra dentro de los países productores exportadores, el tipo de cacao que este produce es del tipo aromático caracterizado por su alto contenido de grasa, que puede alcanzar niveles de 57%, lo cual le confiere un alto valor comercial en el mercado internacional y con un gran potencial para la producción de cacao orgánico como cultivo en sistemas agroforestales. Cuenta con pequeñas industrias que se dedican a producir el chocolate en forma artesanal y dentro de sus productores grandes se encuentran las empresas Good Foods y Machu Picchu Coffee Trading. Esta última es la compañía peruana líder en el mercado de cacao y primera empresa exportadora peruana de productos derivados del cacao y la más importante fábrica de chocolates y golosinas.

En el 2002 estas dos empresas exportadoras abarcaron el 67,5% del total de las exportaciones de cacao y sus derivados (Machu Picchu Coffee Trading y Good Foods), las cuales se concentraron principalmente en la exportación de manteca de cacao (59% y 90,8%, respectivamente). Las exportaciones de cacao en grano se concentran en tres empresas (Cacao Vrae, Acopagro y Coop Agraria Cafetalera Valle Rio Apurimac), las cuales dirigen su producto a importantes firmas europeas, que utilizan cacao convencional y orgánico como insumo en sus procesos productivos, principalmente para la elaboración de chocolate.

En Machu Picchu Foods cuentan con tres plantas de procesamiento y 35 centros de acopio en las principales zonas de cultivo de cacao del Perú. Utilizan tecnología de vanguardia en todo el proceso de fabricación para obtener productos convencionales, orgánicos y sustentables de alta calidad. Además, son auditados por empresas multinacionales y organismos gubernamentales.

Actualmente en el 2016 esta empresa se ha mantenido en el mercado como una de las preferidas por los peruanos.

A nivel mundial, se puede observar que los productos alimenticios constituyen una organización de gran impacto a nivel socio-económica. En general las empresas que se dedican a los productos alimenticios actualmente, han tenido alzas en el costo de algunos de estos productos, lo que ha hecho que muchos países enfrenten una variedad de problemas económico, que hacen que empleen y mejoren estrategias competitivas.

En los diferentes países los productos artesanales alimenticios y sus creadores poseen una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno que se dan a diario, por lo tanto es importante la innovación en los procesos y la producción alimentaria se aceleraran debido a los avances en biotecnología, genética y otras nuevas tecnologías, especialmente en lo referente a la dieta e higiene alimentario logrando satisfacer las necesidades de cada ciudadano.

La globalización ha tenido una gran intervención, que generó que estas empresas establezcan estrategias de competitividad donde su objetivo esencial sea sobrevivir ante la competitividad de los países, de sus economías y sus empresas.

En general estas empresas de productos alimenticios se comportan como una actividad productiva para quienes conviven con ellas a diario, como una fuente de trabajo por lo tanto se debe estar a la vanguardia en cada uno de los aspectos de esta. En Europa al investigar sobre los productos alimenticios de este país se ve que cuentan con la Competitividad y la Sostenibilidad, ya que son los dos grandes objetivos de la Unión Europea (EU), representando desafíos socioeconómicos importantes para las industrias agroalimentarias y las economías rurales europeas.

España presenta una gran tradición artesana alimentaria. Por este motivo ya hace años que la Generalidad de Cataluña reconoció y fomentó los valores económicos, culturales y sociales que representa la artesanía alimentaria mediante el desarrollo de la normativa que la regula.

No obstante, el artesano debe evolucionar al mismo ritmo que la sociedad. El oficio debe mantenerse tradicional y a la vez modernizado, para adaptarse a lo que pide el consumidor actual. Una herramienta muy importante y significativa dentro de este campo es la aportación que hacen los jóvenes artesanos alimentarios. Valorada la conveniencia de galardonar el esfuerzo de los jóvenes artesanos alimentarios en la recuperación, la innovación, la diversificación y el diseño de productos artesanos, el Departamento de Agricultura, Ganadería y Pesca crea el Premio al mejor joven artesano innovador, con la finalidad de fomentar actuaciones innovadoras y abanderadas que devengan pautas para mejorar la calidad y la buena imagen de los productos artesanos de Cataluña. La creciente necesidad de lograr el equilibrio adecuado entre el precio más competitivo dentro de la industria agroalimentaria europea junto con la preocupación de los consumidores por la seguridad y calidad alimentaria, los alimentos saludables, el medioambiente, las patologías y el bienestar animal, además de los progresos en biotecnología y otras nuevas tecnologías, serán requisitos fundamentales de la competitividad y de la sostenibilidad futuras de las industrias agroalimentarias y economías rurales de Europa.

En Europa la mejora del funcionamiento de la cadena alimentaria, aumentando a la vez su eficacia y competitividad, no debe tener por objeto una reducción de los precios de los productos alimenticios, ya que ello equivaldría, ciertamente, a seguir por la vía equivocada. Es preciso insistir en el mantenimiento de la relación precio/valor a un nivel realista. Sería un error pretender que el mantenimiento de precios de productos alimenticios poco elevados redundará en beneficio del consumidor. A este le interesan precios realistas, es decir, recibir a cambio de su dinero una calidad, una cantidad y un servicio que se atengan a sus exigencias. No obstante, el planteamiento destinado a reducir la amplitud de la volatilidad de

los precios es sin duda el más indicado. De este modo, se podrá aumentar la seguridad y previsibilidad de la cadena alimentaria.

Los consumidores europeos exigen cada vez más disponibilidad de mayor variedad de alimentos durante todo el año. En la Unión Europea (EU) este aumento en la demanda de productos exóticos se refleja sobre todo entre los productores de alimentos, que intentan adecuarse cada vez más a las exigencias del mercado. El mercado europeo acoge en los últimos años numerosas frutas exóticas, como yame, malanga o tamarillo. Entre 2001 y 2004 se ha producido en la UE del 26% en la demanda de fruta exótica, según recientes informes. EEUU (Estados Unidos) es el país con un «mercado exótico» superior, y se prevé que la tendencia continúe aumentando.

Uno de los productos que mayor aumento ha tenido es el del té, con el que está previsto que suceda lo mismo que ya pasó con «el vino, el café y el chocolate», cuyo consumo ha prosperado gracias a las valoraciones positivas que numerosos estudios científicos les han atribuido, especialmente en cuanto a beneficios para la salud.

En 2005, el mercado europeo fue un importante receptor también de uchuva, fruta redonda, amarilla, dulce y pequeña procedente de Colombia. En total, se exportaron más de 4.000 toneladas de productos exóticos a países como Holanda, Bélgica, Alemania, España, Francia, Italia y Portugal. La uchuva es, junto con otros productos como la pitahaya, el mango, la Feijoo, el bananito, la lima tahitía, la piña golden, el maracuyá y el lulo, uno de los productos que forman parte de la oferta colombiana.

En china se ha difundido un informe en el que asegura que el 85,1% de los productos alimentarios del país analizados durante el primer semestre superaron los estándares de calidad nacionales (menos exigentes que la media de otros países), frente al 77,9% de hace un año, y que sólo un 14,9% no los superaron. La

alta competitividad de los productos chinos, comparada con la mexicana se ve plasmada en el creciente déficit comercial, ya que en el 2004 el crecimiento fue de 52.9 por ciento; en el 2005, el aumento fue de 23.3; y ahora al primer semestre es de 40.9 por ciento. De seguir el actual ritmo de comercio en la segunda mitad del año, el déficit al cierre del 2006 podría ser cercano a 20 mil millones de dólares. Lo anterior se deriva de una evaluación del área.

En Perú, el mercado de productos alimenticios se estima en el orden de los (dólares) US\$ 6,000 millones al año. De ese total entre el 30 y 35% del valor de estos productos se consumen en Lima, la capital del país. De otro lado, alrededor del 37% de este valor de venta correspondería al consumo de tubérculos, raíces, hortalizas y frutas en estado natural.

En la República Dominicana, es inminente e impostergable la introducción de nuevos productos alimenticios producidos a partir de materias primas locales, que faciliten el acceso de pequeños y medianos productores a los avances tecnológicos y a la economía mundial. Esta es la única forma que los pequeños y medianos productores participarían en los nuevos formatos comerciales mundiales. El mecanismo más efectivo para promover la participación campesina y de productores pequeños y medianos en un eventual desarrollo agroalimentario o industrial en países como la República Dominicana es facilitando el establecimiento de agroindustrias a nivel artesanal y rural. Para ello, es necesario desarrollar procesos y productos alimenticios que sean aplicables a nivel artesanal. Las líneas de productos a partir de maderas que pueden ser producidas a nivel artesanal incluyen licores de plátano, guineo y rulo, mermeladas, conservas, harinas, panificación, y otros productos de fácil elaboración. Las categorías de los productos incluyen mermeladas y conservas, encurtidos, salsas y chutneys, repostería y panificación, alimentos fortificados, bebidas y harinas. Estos productos son elaborados a partir de las maderas como materia prima.

La industrialización a nivel rural de productos agropecuarios tiene múltiples beneficios. Entre ellos, incluye la transferencia de poder de negociación y de mercado al agricultor primario o campesino. Cuando los agricultores tienen la opción de transformar las materias primas, significa esto que los compradores o acopiadores tienen que pagar precios más elevados por los productos con relación a la situación en la que los productores tengan que salir de los productos por temor a su pérdida por rápida perecibilidad. La transformación del producto representa una adición de valor al producto, lo cual significa mayores ingresos al productor primario o la comunidad circundante en general. La posibilidad de transformar las materias primas en productos derivados cuya vida de anaquel es mayor, trae consigo el beneficio de poder mantener alimento disponible por mayor tiempo, el cual no solamente puede ser usado para lograr mayores precios sino que también significa un acceso continuo a alimento, a nivel de familias y de comunidades. Este último aspecto garantiza mejores niveles en el aseguramiento alimentario de las comunidades rurales.

Las agroindustrias artesanales representan también un mecanismo de activación económica en las comunidades rurales, generando empleo y elevando los niveles adquisitivos de la población rural. Este aspecto es sumamente importante para el mantenimiento del equilibrio socio-ecológico en el contexto de prevenir movimientos masivos de campesinos a los cascos urbanos. La actividad agrícola sigue siendo en Colombia una de las más importantes en este país, y una buena parte de esta la desarrollan pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios, que abastecen el mercado Nacional. El país cuenta con una gran diversidad geográfica, económica, social y cultural, y en este contexto hay que reconocer grandes ventajas comparativas que ofrecen sus regiones, bajo esta concepción, la posibilidad de comerciar es grande, pero que pasa cuando las Pymes desean sacar sus productos al exterior, la tarea no es fácil, la falta de conocimiento, tecnología y capital hacen difícil que los estos productos colombianos lleguen a otros países. Por ende, se busca incrementar la competitividad del sector y

fortalecer la capacidad de generar ingresos, así como mejorar la calidad de vida de los artesanos, recuperando y preservando el patrimonio cultural vivo y la sostenibilidad del medio ambiente.

La Colección Casa Colombiana es una estrategia de la empresa que se presenta año tras año, en el marco de la feria artesanal más importante de América Latina Expo artesanías y que tiene el propósito de crear una imagen atractiva y característica de la artesanía colombiana. La colección del 2007 forma parte del proyecto Diseño e Innovación tecnológica aplicados en el proceso de desarrollo del sector artesanal que adelanta la empresa en convenio con el Servicio Nacional de aprendizaje SENA, y que tiene por objeto elevar la calidad de los productos artesanales, estimulando procesos artesanales, procesos de innovación en diseño y desarrollo de tecnologías, acompañado de transferencia y apropiación de conocimientos que estimulen la creatividad del artesano y que le permitan visualizar las necesidades y las tendencias del mercado. Este proyecto, se realiza en 30 departamentos del país, 202 localidades y atiende a 4180 artesanos de pueblos indígenas, comunidades afro-descendientes, pueblo ron (gitanos), poblaciones rurales y artesanos urbanos. Las Pymes colombianas del sector alimentos que buscan establecer alianzas estratégicas para abrir mercados en el exterior, principalmente en Estados Unidos y Europa, se encuentran con algunas situaciones que bien vale la pena mencionar; es muy común encontrar diferencias de mentalidad a la hora de buscar un nuevo socio para efectuar la alianza.

Como ya se había mencionado las Pymes del sector alimentos vienen en su mayoría formadas por núcleos familiares y en entornos locales, y un nuevo socio puede ser un ejecutivo de alto nivel de una gran empresa así, cada uno tiene motivaciones y percepciones diferentes por lo cual es mayor el esfuerzo requerido para asegurar que los objetivos de la alianza estén alineados, Igualmente sucede con el capital, una gran empresa puede tener ingresos 100, 200 o más veces mayores que una Pyme, en este contexto los intereses pueden ser distintos y las

decisiones que se den en la alianza pueden ser manejadas por quien tiene mayor poder económico.

La economía de Italia ha estado sometida a una serie de factores internos, rigidez laboral, gasto público creciente y bajo crecimiento, que la han hecho perder productividad y competitividad. Lo anterior, sumado a la crisis internacional ha llevado a Italia a perder gradualmente su posición internacional como economía industrializada líder. Es importante señalar algunos factores que atenuarán el impacto de la crisis, al menos en una primera etapa. La economía italiana se fundamenta en sus PYMES, que en su mayoría son pequeñas industrias integradas en sistemas productivos eficientes, regionalizados y con una fuerte vocación a la internacionalización.

En Italia, el sector terciario y las finanzas pesan relativamente menos que en otros países, la industria manufacturera pesa todavía mucho (casi el 21% del valor agregado viene de la industria). La PYME italiana tiene vocación por la innovación. Por su parte, el consumidor italiano es muy conservador y el nivel de endeudamiento privado, en relación a otros países europeos, es bastante inferior, es más, se ha notado en los últimos meses una disminución del consumo y un aumento del ahorro.

Ahora bien, la pregunta es cómo enfrentará Italia con su economía internacionalizada la baja demanda por importaciones desde Francia y Alemania (sus principales compradores) y de otros importantes importadores como EEUU (Estados Unidos). El sector del lujo y del diseño, que comprenden nichos de mercado altos en todo el orbe, no ha sufrido grandes cambios a pesar de la crisis. Se ha producido una disminución de la demanda interna, sin embargo, según el censo habrá 5,5 millones de consumidores que no cambiarán sus hábitos de consumo de bienes y servicios. La situación de la demanda local no ha existido una baja considerable en el consumo de productos alimenticios no suntuarios, como fruta fresca y fruta seca, que son parte importante de la canasta exportadora

de Chile a Italia. La disminución del consumo ha afectado a productos especiales de nichos más altos, que debido a las restricciones económicas de las familias italianas, han bajado su consumo, y que han traído consigo una variación en la dieta de las familias de este país.

›Sector Industria: Se está viendo afectado por la crisis, sus efectos reales serán visibles probablemente en el transcurso del 2009, por lo que podría disminuir la importación de insumos industriales, como la madera contrachapada.

Algunas de las oportunidades en el mercado de Italia son:

› El consumo de carnes blancas, debiera incrementarse debido al bajo costo de este tipo de carnes en relación a la carne bovina. En este mismo caso se aplica a la carne de cerdo, que según la misma fuente habría crecido un 2,3%.

› Otras oportunidades están relacionadas con exportar, a empresas italianas de nichos de lujo, que podrían bajar sus costos importando productos semi elaborados desde Chile, como partes y piezas de mueble, para que después sean ensamblados y terminados en Italia para ser posteriormente reexportados a terceros mercados.

Se puede decir que una de las amenazas en el mercado de Italia es:

›La disminución del gasto de las familias en 2009, producirá que el consumo de productos como salmón y cerezas (en contra estación), disminuyan y por ende su importación. Asimismo, dada la baja de precios generalizada en la (Unión Europea) UE y en los países de Europa del Este, la competencia en productos alimentarios y en otras materias primas de países más cercanos a Italia, será más fuerte. Recomendaciones para enfrentar una efectiva labor de promoción comercial para las exportaciones chilenas:

› Reforzar el concepto que los productos chilenos tienen una excelente relación precio-calidad y que podrían ayudar a las empresas italianas a ser más competitivas con insumos con mayor valor agregado (productos semielaborados).

› Aprovechar la crisis para establecer vínculos de largo plazo relacionados con la transferencia tecnológica y Know how italiano a empresas chilenas. Áreas como la tecnología de punta, diseño industrial, diseño de procesos y organización de distritos industriales ofrecen oportunidades de Join Venture entre empresas chilenas e italianas que es preciso promover en este período. Las inversiones chilenas en Italia son bastante pequeñas y están focalizadas en sectores de nicho, como Tonelerías de Chile (vinos) y Drilco Toolls (herramientas especializadas), que no deberían tener especiales problemas.

Asimismo, inversiones del sector inmobiliario de empresarios chilenos en Milán, debieran verse beneficiadas del proceso de atracción y aumento de inversiones en la ciudad, con miras a la exposición mundial de 2015.

Los productos alimenticios argentinos buscan permanentemente una salida exportadora cuya estrategia significa trascender las ventajas comparativas, que de hecho nuestro país tiene por ser productor en contra-estación de los mercados más tradicionales como los de unión europea y estados unidos, para lograr el desarrollo de las ventajas competitivas, esta es la forma de asegurar una posición firme en el mercado conquistado, además de desarrollar las acciones necesarias para exportar.

La implantación y la certificación de la calidad constituyen herramientas para obtener o incrementar la competitividad de las empresas en mercados cada vez más exigentes, tal exigencia viene de la mano del proceso de globalización y la apertura de nuevos mercados, ingreso de nuevos productos y creciente competencia, sumados a un consumidor cada vez más informado y consciente de su poder que exige pruebas objetivas de la calidad de los productos. El Aseguramiento de la Calidad de los alimentos se refiere a la inocuidad como aptitud para el consumo humano, y a sistemas auditables y certificables de calidad de procesos y de productos que hacen a la satisfacción del consumidor.

La calidad comprende el cumplimiento de los requisitos explícitos e implícitos y la satisfacción del cliente. En la Argentina se observa que, si bien los procedimientos

de implantación de sistemas de calidad e inocuidad (HACCP –Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control-, BPA -Buenas Prácticas Agrícolas-, Orgánicos, etc.) siguen en curso, aparecen también nuevas exigencias para garantizar la calidad de los productos.

Los sistemas de calidad se aplican sobre los procesos y simultáneamente incrementan la calidad intrínseca del producto como resultado de ese conjunto de prácticas de producción y especificaciones superiores a las usualmente utilizadas para los productos que se comercializan en el mercado doméstico. Cabe esperar que las empresas que se deciden por algún sistema de calidad accedan a nuevos mercados, logren una mayor aceptación de sus productos, cierto prestigio frente a los clientes y la reducción de costos dada la mayor seguridad en la producción y/o industrialización, además del cumplimiento de exigencias impuestas por los mercados internacionales, tanto la implantación como la certificación de calidad son en el mercado nacional todavía de carácter voluntario, no así para la exportación, aunque se trata, además, de una herramienta que diferencia a los productos como respuesta ante la demanda de los consumidores. En cuanto a los requisitos que se demandan en el mercado internacional, particularmente, la Unión Europea, son las Normas EUREP, que por el momento se exigen sobre la cadena de "Frutas y Hortalizas", (campo y empaque).

1.2 Competitividad de los productos alimenticios derivados del cacao en el ámbito nacional

La industria de alimentos procesados se conforma por los subsectores de molienda de granos y semillas, obtención de aceites y grasas, confitería con y sin cacao, conservación de frutas, verduras y alimentos preparados, productos lácteos, procesamiento de carne de ganado y aves, preparación y envasado de pescados y mariscos, panadería y tortillas, entre otros..

En México, la industria de alimentos procesados, ha crecido considerablemente en los últimos años, principalmente por su productividad y disponibilidad de materias primas, la solidez macroeconómica del país, la competitividad para atraer

inversión extranjera y las capacidades del país para fungir como plataforma de exportación hacia más de 40 países con los que tiene acuerdos comerciales.

En 2014, la producción de la industria de alimentos procesados en México fue de 135.5 miles de millones de dólares (mmd), lo que representó 23.4% del PIB manufacturero y 3.9% del PIB nacional, su valor agregado es de 37.4%. El 14.1% de los insumos de la producción es de origen extranjero.

Los registros del INEGI ubican a la industria alimentaria con una participación del 22% del total de la industria manufacturera a nivel nacional.

La mayor concentración de empresas de alimentos se encontró en la elaboración de productos de panadería y tortillería registrando poco más de 94 mil unidades (28% sobre el total de manufactura) con un crecimiento de 27,000 unidades cinco años más tarde. En segundo lugar se encuentran aquellos establecimientos dedicados a la elaboración de productos lácteos (azúcares y chocolates) que contabilizaron en el 2008 10,796; dos mil unidades menos que en el 2003 y por debajo de ellos se tienen el resto de las ramas, siendo la preparación de pescados y mariscos la de menor concentración empresarial.

En México existe una gran cantidad de grandes empresas que han permitido el desarrollo de los productos alimenticios, dentro de estas se encuentran: La moderna, Alpura, Grupo Bimbo, Kellogs, Dulcipan, La costeña, Sigma, Nestlé, ChupaChups, entre otras.

El sector en el que se encuentra ubicada la empresa Nestlé, para así poder ver la situación y el entorno en el que se mueve, de manera que comprendan mejor las tácticas y estrategias de marketing que lleva a cabo, podrán decir que a pesar del retroceso y atonía del consumo, el sector de chocolates y cacao ha conseguido mantener, en términos globales, el valor de mercado.

La apuesta de los grandes operadores del sector por la diversificación de la oferta y el aporte de un valor incremental al producto, acompañado por grandes inversiones en publicidad y promoción, ha evitado el declive del mercado nacional y mantenido los precios en alza en la mayoría de la categoría de los productos. En este sentido los bombones y los count-lines (chocolatinas de impulso) se mantienen como las categorías más atractivas y dinámicas, frente a la atonía de los productos más tradicionales. En cuanto al mercado exterior, según los datos de la patronal del sector, las ventas sufrieron una espectacular caída de más del 19%, aunque el valor aumentó en torno a un 5% y ya se sitúa en los 1,992 millones de pesos. Según los últimos datos de la Asociación Mexicana de Fabricantes de Chocolates y Cacaos (ASCHOCO, A.C.), durante 1998 se comercializaron un total de 172.328 toneladas de estos productos, generando una facturación de 11,000 millones de pesos, lo que supone un retroceso del 5,2% en volumen y un ascenso del 5% en valor, respecto a las cifras registradas el año anterior. Del volumen global contabilizado por la patronal del sector, el 79% correspondió al mercado nacional, donde las ventas se mantuvieron prácticamente intactas respecto al año anterior.

Las exportaciones, por su parte, tras el importante crecimiento registrado en 1997, volvieron a sufrir un retroceso en 1998, del 19,4%. Sin embargo, en valor, se alcanzaron fuera de nuestras fronteras los 1,992 millones de pesos, lo que representa un incremento del 5%. Aunque son multitud de factores los que influyen en el declive de las exportaciones, resulta significativo el freno de las ventas a Rusia, un mercado que representaba cerca del 45% del total exportado en 1995. Para la patronal del sector, esta evolución refleja un incremento importante del valor añadido de los productos. No se escapa el importante freno que han recibido las exportaciones, pero aun así se observa en el comercio exterior una tendencia a productos de mayor valor añadido. Se trata de una evolución que también se está dejando notar en el mercado nacional, ya que aunque el volumen global comercializado se ha mantenido estancado, la facturación del conjunto de empresas del sector que componen la Asociación ha aumentado.

En cuanto al consumo per cápita en 1998 ha sufrido un retroceso del 3-5 respecto al año anterior, situándose en la actualidad en los 3,4 kilos por habitante/año, una cifra todavía muy inferior a la de la media europea, que oscila entre los 6 y los 7 kilos per cápita. Según fuentes del sector, dada la importancia del consumo por impulso en la evolución del mercado, cada vez adquiere más relevancia factores como la presentación, la imagen de marca, y la innovación del producto.

Otra de las particularidades de este sector en el país es su elevado grado de concentración, que queda reflejado en la participación de los cinco primeros operadores -Nestlé (líder indiscutible del mercado), Nutrexpa, Kraft J. Suchard y el Grupo Lacasa-, que absorben de forma conjunta más del 60% del mercado, figurando el primero en una clara posición de liderazgo. Si se analiza el mercado por segmentos o categorías del producto, se refleja el dominio de los grandes operadores: En cacao en polvo, Nutrexpa es número uno, con una participación de más del 50%, seguida de Nestlé con su referencia Nesquik. En tabletas de chocolate, Nestlé y la referencia Milka de Kraft J. Suchard, controlan más del 46% del volumen de ventas. En grageados, el grupo Lacasa, con sus diferentes referencias entre las que destacan los Lacasitos y los Conguitos, es líder indiscutible con una cuota del 70% en 1999; seguida por EFFEM con su marca M&M'S y Nestlé, con Smarties. Por último, en cremas de untar, Nutrexpa con Nocilla mantiene su tradicional liderazgo, y en bombones se puede decir lo mismo de la multinacional suiza Nestlé.

Atendiendo a los datos de la consultora ACNielsen, durante los meses de octubre y noviembre de 1999, las ventas de chocolates y derivados del cacao a través del canal alimentación ascendieron hasta las 98.586 toneladas, lo que supone un ascenso del 1,6% respecto al volumen comercializado en los doce meses anteriores. En valor las ventas registraron un ascenso del 1,8%, hasta alcanzar los 8,007 millones de pesos. Esta ligera tendencia ascendente del mercado no se observa en todos los segmentos que lo integran por igual.

Continuando con la tónica de años anteriores, a excepción del cacao en polvo, los que peor comportamiento han mostrado son aquellos que cuentan con un mayor consumo: las tabletas, que se sitúan como el segundo mayor segmento del mercado en volumen, con una participación del 27,5%, tras experimentar un retroceso del 2%; y las cremas de cacao que copan el 11,5% del volumen comercializado en el TAM octubre y noviembre'99. Mientras que los segmentos de mayor valor añadido continúan evolucionando favorablemente. Especialmente el segmento de bombones, que en el último período analizado registró un incremento del 7% en volumen hasta alcanzar las 5.591,1 toneladas, lo que representa una participación del 5,6% sobre el total de ventas. En valor, se alcanzaron los 13.675 millones de pesetas, un 4% más que en el TAM octubre- noviembre'98. Una evolución favorable, que en el caso de esta categoría, muestra un cambio en los hábitos de compra del consumidor español, que tradicionalmente asocia la compra de bombones al regalo y a unas fechas señaladas. Aunque su compra sigue siendo impulsiva, las fuertes inversiones en publicidad y promoción y la diversificación de la oferta, están consiguiendo romper paulatinamente con la estacionalidad.

El cacao soluble continúa siendo el producto con mayor volumen de ventas en nuestro país, a pesar de que en los últimos años ha mostrado síntomas de madurez y ha ido perdiendo paulatinamente participación en el mercado. Sin embargo, las grandes inversiones en publicidad y promoción llevadas a cabo por los principales operadores de este sector, parecen haber conseguido frenar el retroceso. Por lo que respecta a las categorías de crema de cacao, segmento tradicionalmente liderado por la referencia de Nocilla de Nutrexpá, es otra de las más maduras del mercado de cacao y chocolates, con un consumo que se mantiene estancado. Se trata de un segmento dirigido al target infantil o al de amas de casa con niños, y la baja tasa de natalidad registrada en nuestro país y los nuevos gustos de este tipo de consumidor enfocados hacia productos más sofisticados, está marcando la tónica de retroceso del consumo de cremas.

El segmento de tabletas de chocolate se mantiene como el primero dentro del mercado de chocolates y cacao en cuanto a facturación, a pesar de que sus ventas se mantienen estancadas en los 2,460 millones de pesos a través del canal de alimentación. Una categoría, que sin embargo, dispone de un volumen de comercialización de algo más de 27.000 toneladas, prácticamente la mitad del volumen de cacao soluble. Por tipos de producto, las tabletas de chocolate con leche siguen siendo las preferidas por el consumidor, con una cuota prácticamente del 75% sobre el volumen total de ventas, frente a las de sin leche que cuentan con el 25% restante.

Dentro de esta primera categoría la de tabletas con leche, las simples (sin añadido de frutos secos u otros rellenos) siguen siendo las más consumidas, con una cuota del 39,5% del total, a pesar de haber sufrido un retroceso de dos puntos porcentuales en el último período analizado por ACNielsen a favor de otras variedades con frutos secos. Por lo que respecta al reparto de las ventas de chocolates y derivados del cacao por canales de distribución, éstas se mantienen altamente concentradas en los hipermercados y super medianos. Estos últimos registran la mayor parte de la comercialización de las cremas de cacao (con una cuota del 27,5%) y de tabletas de chocolate (27,1%). En estas dos categorías el hipermercado se sitúa en una segunda posición, con una cuota en ambos casos superior al 24%. En el resto de las categorías que conforman el mercado, el reparto de las ventas se produce al contrario, siendo el hipermercado el primero, con una cuota del 40% en cacao soluble, del 36,3% en bombones y del 25,4% en count-lines.

A través del Gobierno del estado de Chiapas se manejan diversos programas de apoyos para los productos procesados en el estado. El programa de identificación de productos consiste en detectar e identificar productos chiapanecos con valor agregado, así como realizar visitas a empresas chiapanecas para su evaluación (a través de la aplicación de un perfil y diagnóstico empresarial), con la finalidad de apoyar el desarrollo de los productos permitiendo su penetración en nuevos mercados.

El objetivo consiste en contar con un padrón de productos y subproductos para el proceso de incubación comercial. Las tradiciones de Chiapas se ven reflejadas en los productos chiapanecos elaborados con la más alta calidad y frescura. Chiapas, como tierra de ensueño, elabora productos únicos en el mundo y de sabor inigualable derivados de la región más rica en fauna y flora de la República Mexicana. Promoción de eventos comerciales esta consiste en asesorar a empresarios interesados en participar en eventos comerciales, incluye ferias, foros, exposiciones, misiones comerciales y campañas promocionales.

Para MIPYMES de los sectores artesanal, industrial y agroindustrial. El empresario al participar en eventos comerciales logra promocionar sus productos y realizar contactos comerciales que pueden ser en un determinado momento compradores o clientes potenciales. Capacitación en materia de comercio: es con el único objetivo de incrementar el flujo comercial de los productos chiapanecos, se ofrecen cursos de capacitación especializados en temas relacionados con el comercio nacional e internacional que le permitan al empresario adquirir los conocimientos necesarios o desarrollar habilidades que le faciliten la comercialización de sus productos.

Temas relacionados:

Comercio Nacional	Comercio Internacional
Mercadotecnia	Plan de negocios
Ventas	Despacho aduanal
Logística	Logística internacional
Determinación de costos	Formación del precio de exportación
Desarrollo de productos	Técnicas de negociación
Inocuidad alimentaria	Contratos internacionales
Calidad	Calidad para la exportación

El empresario podrá adquirir los conocimientos o habilidades necesarias que permitan mejorar la comercialización de los productos chiapanecos.

El Gobierno de Guerrero trabaja a través de Actividades Sustantivas de la Dirección General de Comercialización de Proyectos para apoyar la comercialización de sus productos.

Estas actividades se clasifican en tres grandes grupos:

1.- Apoyos a la Comercialización.

El objetivo de este programa es fortalecer la comercialización al interior y exterior del país de los diversos productos agropecuarios, artesanales y manufactureros que produce Guerrero.

Sobre todo en aquellos donde tenemos ventajas competitivas, como son:

- Cacao, mango, café, mezcal, jamaica, limón, tamarindo, papaya, plátano macho.
- Flores; gladiola y crisantemo.
- Joyería de plata y oro.
- Artesanías.
- Balones.
- Artículos de piel como huaraches, cinturones, bolsas.
- Miel.

Los servicios que se proporcionan para fomentar la comercialización de estos productos son:

- Enlaces comerciales a través de portales especializados, contactos en ferias y exposiciones y contactos personales.
- Promoción de estos productos en ferias y exposiciones especializadas.
- Encuentros de negocios.
- Misiones comerciales dentro y fuera del país.
- Diplomados y capacitación para los empresarios y productores.

- Obtención de registros distintivos como el código de barras y el registro de marca.
- Apoyo para el diseño de producto, marca y empaque.
- Financiamiento a fondos de garantía líquida para acopiar productos, asegurando de esta manera el abasto a los clientes.

De igual forma trabajan con programas que ayudan a los productores a comercializar sus productos de los cuales se derivan:

2. Programa de promoción comercial abasto y artesanal.

- Programa de equipamiento de fábricas de mezcal.
- Feria Nacional de Artesanías

3. Desarrollo de Proyectos y Comercialización

- Construcción equipamiento y fábrica de mango deshidratado.
- Industrialización de la Flor de la jamaica para obtener extracto.
- Industrialización de miel en sobres de plástico de 20 gr.

Chata, Guacamaya y Otras Comidas de Sinaloa Provocan Choque Cultural en Estados Unidos. Para mantener una constante en la promoción de los productos sinaloenses en el mercado más grande de Estados Unidos, la Secretaría de Desarrollo Económico opera el programa denominado Semana Internacional de Sinaloa en Los Ángeles, que consiste en introducir a las grandes cadenas comerciales 20 productos de alimentos elaborados, de los cuales las marcas Chata y Guacamaya ya están en los estantes de la cadena Cárdenas Market.

Pero además en el año 2007 participó con 20 empresas en la Expo Comida Latina Los Ángeles, tres más que en el año 2006 y con más productos elaborados.

La Dirección de Comercio Exterior, reportó una primera acción de promoción y difusión de las marcas sinaloenses de alimentos, que consistió en la presentación y degustación de los mismos en diferentes cadenas comerciales.

Con el resultado de la primera promoción en la que se colocaron los productos Guacamaya y Chata, se seguirá una segunda etapa con la degustación de los productos Jaztea (té de jazmín) Salsas El Yauco, además de Oasis que es un producto de “chamoy” muy buscado por los jóvenes. En esta organización también intervienen el Ayuntamiento de Culiacán a través de la Dirección de Desarrollo Económico, así como la Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa.

Los 20 productos a presentar, promover y colocar en estantes de las cadenas comerciales, con presencia en toda la Unión Americana, son: Yauco, Oasis, Avilés, Jaztea, Mieles Pompa, La Colmenita, Café Marino, India Verdeña, El Venado, Mermeladas El Papalote, Don Raúl, Maryet, Trizalet y Doña Cuca, Productos Chata, Casa de la Limpieza, Mi Cocina, Guacamaya, Micheladas Fiesta y Herza Mango.

La Semana Internacional de Sinaloa en Los Ángeles es una acción fuerte, de muchas de las que se han realizado, como parte de los programas instruidos por el gobernador para llegar con los productos sinaloenses a los mercados globales. A raíz de la Expo Sinaloa en Los Ángeles la cascada de estrategias de exportación son una constante en la SEDEC (Secretaría de Desarrollo Económico), dijo la coordinadora del Programa. En el sector alimentos, la meta en el 2006 fue continuar la construcción de una cadena alimentaria a través de una vinculación académica entre institutos y universidades para el desarrollo de un conocimiento especializado, así como seguir avanzando en la potencialización de los canales de comercialización que tiene el estado, maximizar el uso de la infraestructura de transporte y por supuesto en la atracción de inversiones para participar en nuevas cadenas alimentarias.

Sinaloa le está apostando a convertirse en un centro de desarrollo de software y hoy construye las bases para esta industria, a través de Fidsoftware, un clúster

conformado por empresarios locales que en vinculación con las universidades del estado está impulsando la formación de capital humano y el desarrollo de proyectos de software en incubadoras establecidas en las mismas instituciones académicas. Sinaloa está avanzando en la investigación biotecnológica, en el desarrollo de servicios especializados, en la creación de canales de comercialización, en una logística de transporte, en la fabricación de empaques y marcas y en la constitución de Sinaloa como una región fitosanitaria.

La SEDEC sinaloense está impulsando con las universidades y con el sector empresarial de la entidad, a partir de esta vinculación se direcciona la formación de capital humano y el desarrollo del conocimiento necesario para potenciar la región sinaloense, también se generan nuevas inversiones en el ramo, se impulsa el establecimiento de una logística de transporte y el desarrollo de nuevos canales de comercialización que facilitan la colocación de los productos del estado en los distintos mercados, como son los alimentos, servicios, maquinaria y equipo.

El presidente de la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación) Culiacán, ha hecho de la competitividad más que una palabra en diccionario, lo ha convertido en un reto y en una actitud, mediante la innovación y la tecnología entre los logros de CANACINTRA, se encuentra el establecimiento de indicadores económicos mediante un software específico, la regulación de alimento “*chatarra*”, educación de valores y la conjunción de las dos principales vocaciones sinaloenses: la agrícola y la industrial.

Para la fundación Sinaloense Eco región, asociación integrada en su mayoría por empresarios, es trascendente proteger el ambiente y también dar un valor agregado a los productos para que tengan un acceso más rápido al mercado y, en consecuencia, esto implica una mejor calidad de vida a quienes participan en el ciclo productivo.

La ecoeficiencia en Sinaloa no está enfocada solo al agro, sino al ámbito empresarial en general, explica el empresario, quien detalla que Sinaloa es líder

en casos de éxito en responsabilidad social empresarial, siendo líder en empresas certificadas por el CEMEFI.

En la empresa la Costeña se logro uno de éxitos documentados en materia de ahorro y cuidado del ambiente, ya que con las técnicas de capacitación se redujo 43% el consumo de agua, que represento un ahorro de consumo de agua, que represento un ahorro de 300 mil pesos en un año, cantidad que si bien puede ser poco significativa para una empresa de facturación tan alta, si representa un logro ambiental en una de las zonas agrícolas más importantes del país.

Entre las prioridades de la institución que preside esta cabildar con el legislativo la creación de más y mejores leyes de protección ambiental, campo limpio, cuidado de agua, educación ambiental, productos limpios, sociedad empresarial y ciudad limpia.

Empresas exitosas en Sinaloa:

Compañías de clase mundial (nacionales e internacionales) han invertido exitosamente en Sinaloa. Además, las empresas de origen sinaloense cuentan con la calidad para posicionar sus productos en los mercados alrededor del mundo.

PINSA

La compañía productora de atún y sardinas más importante de América Latina.

La Costeña

Empresa líder en producción de chiles jalapeños y productos no perecederos

Citrofrut

Empresa que ofrece al mundo productos derivados de cítricos

Chata

Líder en la exportación de productos enlatados.

PRINSA

Producción industrial de alimentos de alta calidad

Grupo El Marino

Más de 55 años de experiencia en la industria cafetalera

Hikam América Inc.

Empresa dedicada a la manufactura y ensamble de electrónicos.

En Colima el programa Integración de cadenas productivas busca impulsar el encadenamiento productivo y acceso a mercados de actividades productivas con vocacionamiento regional, generar economías de escala, nuevas empresas integradoras y empleos que brinden mejores oportunidades a la población. Se apoya a proyectos de articulación y desarrollo de proveedores de diversas índoles, mediante la asesoría y consultaría en la generación de proyectos. Con recursos del Fondo Pyme se pretende lograr la identificación de proyectos a desarrollar en infraestructura, adquisición de maquinaria y equipo, compras en común, transferencia de tecnología, etc.

El fomento artesanal es prioritario para la SEFOME (Secretaria de Fomento Económico), por lo que se promueve la participación de productores colimenses en eventos realizados en distintos estados del País. Se exhibieron y vendieron productos colimenses elaborados en nuestra entidad. Se ha participado también en la promoción a los productos colimenses con el objetivo de apoyar la promoción de productos y servicios, así como una destacada participación en la Semana Nacional Pyme, y en la Regional. Promoción al comercio exterior, el Gobierno De Colima promueve diferentes acciones que encaminan a las empresas a incursionar y consolidarse en el comercio exterior. Actualmente el valor actual de las ventas al exterior que realizaron las empresas colimenses alcanzo la suma de 113 millones de dólares. Se le ha dado seguimiento a los proyectos de exportación de productores colimenses.

La labor primordial para la administración es buscar nuevas alternativas de mercados para la comercialización de los productos de las empresas del estado.

En coordinación con la federación se logró establecer contactos comerciales para la exportación de Licor de Agave, Sal de Mar, Crema de Coco, Edulcolorante Artificial. Desde la elaboración del plan estatal de desarrollo hasta las acciones diarias de la administración pública, en el gobierno de Colima hay una palabra clave: competitividad. Estas tendencias marcan las líneas de acción de todas las dependencias y cada vez más fuerza la actividad de distintos sectores de la economía colimense.

En una serie de eventos que reunieron al gobernador de Colima y su gabinete, reconocidos empresarios y colimenses destacados, el director general del Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO), dio a conocer el estudio "Situación competitiva de Colima. Diagnóstico y próximos pasos", que presenta una serie de fortalezas y debilidades que marcan la pauta para abordar el plan maestro de competitividad que se lleva a cabo en la entidad. El secretario de Fomento Económico de Colima, motivado por este estudio se convierte en una verdadera herramienta para elevar los estándares de desarrollo, coincide en que un gobierno o empresa es competitivo cuando elabora servicios o productos de cuya calidad y precio son comparables, incluso superiores, a los de sus competidores.

De acuerdo con el estudio, el gobierno de Colima, tiene 14 fortalezas para detonar un cambio positivo, entre ellas el rubro llamado derecho, que da cuenta del bajo índice de corrupción y de buen gobierno, así como la positiva percepción sobre seguridad. Además de factores benéficos, como el gran tiraje de periódicos diarios, hay elementos económicos muy alentadores entre los que sobresalen el tamaño del mercado colimense y la estabilidad de la inflación.

Si bien el estudio arroja que se destaca entre las tres primeras entidades con sistema de derecho confiable y objetivo, mejore la economía dinámica y estable, así como mayor inversión por empleado que el promedio nacional en años recientes, existen otras áreas en las que la administración estatal deberá poner especial interés, como las relaciones internacionales, ambiente, certificaciones a la calidad de las empresas y algunos factores políticos adversos.

Asimismo, entre las fortalezas de Colima resaltan las 500 empresas en expansión, así como factores positivos de competencia potencial en el costo de la energía. En lo que el estudio lo llamo percusores de estos resultados positivos, se destacó la avanzada red carretera, que incluye carreteras troncales de cuatro carriles, así como la ventaja de contar con excelente carga portuaria, número de aeropuertos, longitud de la red ferroviaria y penetración del sistema financiero privado, entre otros.

El análisis del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) parte de lo general a lo particular, en tanto antes de abordar el apartado dedicado a Colima analiza la competitividad de México con sus 105 millones de habitantes y sus distintas realidades culturales, así como regiones con diferente nivel de desarrollo y retos. Al definir la competitividad como la capacidad de un país o entidad federativa para atraer y retener inversiones, el documento avala los esfuerzos de la sociedad colimense y su gobierno por insertarse en los estándares de desarrollo que exige el proceso globalizado.

La universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) avaló y reconoció el programa de Negocios México- China impulsado por la asociación mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), al considerarlo estratégico para la vinculación académica con el sector productivo. El titular de la AMSDE, dio a reconocer detalles del programa que permitirá el envío de 120 profesionistas de diversas entidades de México al país asiático con la misión de analizar el mercado para la colocación de productos mexicanos.

El asesor en materia económica del gobernador de Michoacán, el titular de AMSDE y secretario de Desarrollo Económico michoacano ven a China como una oportunidad no como un reto, el gobierno de Michoacán implemento como entidad pionera con 40 profesionales enviados, contempla estudios sectoriales de los productos mexicanos para saber cómo venderlos en aquel país. Este esquema de becas es muy benéfico para el país, prueba de ello es que a un año y medio de haberlo aplicado los profesionistas ya no solo son estudiosos de la economía china, sino que ahora han concretado negocios que van desde vender frutos y

productos michoacanos, hasta desarrollar negocios relacionados con el turismo o venta de acero, entre otros giros empresariales.

Como resultado de los compromisos para un Buen Gobierno concertados con la Sociedad Tamaulipeca, el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y del Empleo se ha comprometido a promover la creación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Tamaulipecas a través de las Cadenas Productivas y redes de Proveedores locales; es por ello, que desde el inicio de la Administración se elevó el Programa “Hecho en Tamaulipas”, un Programa cuya bondad radica en impulsar, asesorar y desarrollar a Empresas destinadas a generar un producto o servicio; en ese sentido, el primer paso que fue la identificación de Empresas, mismas que permitieron integrar una cartera de Proveedores de la Entidad. El segundo paso, sustentado en un nuevo concepto para promover los productos Tamaulipecos, fue la integración de un Stand de exhibición de Productos en la Oficina que ocupa la Dirección de Fomento al Comercio y Servicios. El tercer paso fue el de invitar a cadenas, como Gran “D”, donde participaron 40 empresas de las cuales 17 se integraron por primera vez y ahora se ha realizado un vínculo estrecho con la cadena Soriana en la zona conurbada, la cual integró 27 empresas de las cuales 22 son nuevas y 5 se ampliaron generando un total de 88 productos. Este Programa, es una Programa permanente, cuya cartera de proveedores continuará creciendo, así como su Stand de Productos en Exhibición; y continuar promoviendo los Productos Tamaulipecos con otras Cadenas de Autoservicio Estatales y Nacionales para lograr su inserción. El Gobierno del Estado a través de la SEDECO (Secretaría de Desarrollo Económico) ha implementado acciones y programas para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas ofreciendo opciones de financiamiento con las características apropiadas, que permitirán a las empresas ampliar su actividad productiva y en consecuencia crear y conservar empleos.

Con la creación del FOPRODE BC (Programa de Apoyos a Proyectos Productivos) fondo compartido entre Gobierno del Estado y el Gobierno Federal- se busca otorgar créditos a beneficiarios que tengan las necesidades de

equipamiento y ser más eficientes en sus negocios. Interesa fortalecer las empresas vinícolas por el potencial que tiene en la región y sus condiciones de suelo y clima privilegiadas. La industria del vino es emblemática para Baja California. La Secretaría de Economía del Gobierno Federal y la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado, facilitan el acceso a información valiosa para apoyar actividades de comercio exterior. Conocer los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica. Ponen al alcance información de oportunidades de mercado, así como de las herramientas que pueden brindar la promoción de productos en nuevos mercados. En la sección de anuncios se informa periódicamente del programa de cursos, seminarios y talleres de capacitación. Asimismo de las oportunidades para participar en las ferias y misiones a las que empresas estatales pueden asistir con el respaldo de PYMEXPORTA (Centro promotor de las Exportaciones).

Entre los servicios que ofrecen se encuentra:

a) Capacitación

- Planes de negocios
- Empaque y embalaje
- Contratos
- Negociación
- Asistencia a eventos
- Pricing and costing

b) Información General y Especializada de comercio exterior.

- Análisis y perfiles de mercado
- Oferta
- Demanda

c) Asesoría y asistencia técnica para el desarrollo de productos.

- Etiquetado y empaque

- Normatividad
- Requisitos de exportación
- Demanda
- Canalización apoyos

d) Promoción comercial.

- Ferias y exposiciones
- Agendas de negocios
- Misiones comerciales

1.3 Competitividad de los productos alimenticios derivados del cacao en Tabasco

La secretaría de desarrollo económico cuenta con programas de apoyos enfocados al empresario, para la comercialización de los productos procesados de los cuales podemos mencionar.

- Programa de mejora de imagen,
- Apoyo a la comercialización
- El programa de cajas de productos tabasqueños “El sabor es Tabasco”
- Tabasco market

a) Programa de mejora de imagen.

Este programa inicio su operación en 1999 dada la importancia de una adecuada presentación de los empaques e imagen de los productos y servicios elaborados en la entidad, ya que actualmente debido a la competitividad del mercado global se hace necesaria la presencia de una imagen atractiva, innovadora y cautivadora de los consumidores para lograr una comercialización favorable.

Tiene como principal objetivo el crear o mejorar la imagen de los productos y servicios tabasqueños, a través de la innovación y elaboración de sus empaques y/o etiquetas de manera que sean más llamativas propiciando con ello una mejor

comercialización. Aunado a lo anterior se pretende rescatar e impulsar los valores de orgullo, arraigo, satisfacción y preferencia por lo productos y servicios que hacemos en Tabasco.

El beneficio que tiene para el productor es que la campaña promoverá los productos y servicios tabasqueños de forma general, con el objetivo de posicionarlos en la mente del consumidor, generándose con ello una mayor demanda, lo que permitirá a las empresas tabasqueñas ser más competitivas con las empresas nacionales e internacionales que se encuentran en el mercado local. Este programa ayuda en gran manera a los productos y servicios tabasqueños en el posicionamiento del mercado e incrementar notablemente la competitividad con empresas nacionales e internacionales, mismas que se encuentran en el mercado local.

La mecánica para la operación es la siguiente:

* Se contacta al empresario para invitarlo a participar en el programa, a través de:

Visitas personalizadas.

Atención en las áreas de oficina.

Invitación a través de oficios a las cámaras empresariales.

* Se canalizan a las empresas interesadas a:

Instituciones educativas (Alumnos de la carrera de Diseño Gráfico)

b) Apoyo a la Comercialización

El objetivo principal es de brindar apoyo a los productores agrícolas y fabricantes de manufacturados, para la comercialización de sus cosechas y productos, ofreciendo alternativas de mercado para la obtención de mejores utilidades; asimismo busca fomentar la creación de empresas integradoras entre los productores y fabricantes.

Ventajas

- Detectar oportunidades de ventas
- Información de precios reales pagados por agentes comerciales en 64 centrales de abasto del país.
- Oferta y demanda de productos vía internet.
- Asesoría personalizada
- Misiones comerciales
- Capacitación especializada en el manejo del cultivo pos cosecha.

Promoción de productos en eventos nacionales.

- Comercialización local a través de la central de abasto, mercados, centros comerciales y tianguis campesino.
- Recorrido por plantaciones en compañía de compradores
- Enlaces comerciales directos

c) Programa de cajas de productos tabasqueños “El sabor es Tabasco”

Este fue creado con el propósito de fortalecer a la micro y pequeña industria local, apoyando a los empresarios tabasqueños con la compra y promoción de sus productos, aprovechando los diversos eventos que se realizan en la entidad y a los cuales asisten visitantes de otras regiones del país y del extranjero.

Dentro de las cajas se pueden apreciar diversos productos por tiempo determinado entre ellos se encuentra salsa diávolo, chocolate wolter, grupo industrial supremo, salsa chimay, horchata sureña, charricos, avena tapijulapa, productos guifal, chocolate cacep, galletas sodas las 2 naciones, entre otros.

d) Tabasco Market

Es una iniciativa del Gobierno del Estado de Tabasco a través de la secretaría de Desarrollo Económico y Turismo (SEDET) para responder a la necesidad de impulsar los productos tabasqueños haciendo uso de las oportunidades que ofrecen los esquemas.

El organismo descentralizado Fundación Tabasco maneja un programa de competitividad y rentabilidad de empresas Tiene como propósito fundamental asesorar a las empresas en el diagnóstico, análisis, formulación y puesta en práctica de estrategias de negocios a fin de incrementar niveles de competitividad y rentabilidad. Bajo estos esquemas se han apoyado a empresas tabasqueñas:

Industrias Charricos

Quesos la victoria

Chocolates Wolter

Los beneficios que tienen:

Corto plazo

- Reducción de costos de operación
- Incremento marginal de ventas
- Incremento marginal de utilidades

Mediano plazo

- Provisión para contingencias y para adquisición de activos

Expectativas a largo Plazo

- Crecimiento de la participación de mercado
- Crecimiento de ventas, utilidades y capital.

De igual forma se encuentra CANACINTRA Tabasco (Cámara Nacional de la Industria y la Transformación) que apoya a todas las empresas del estado, más allá de su tamaño. La CANACINTRA tiene programas diseñados para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa para que las pymes crezcan y exporten. En la cámara se trabaja en paralelo con la Secretaria de Desarrollo Económico para ubicar la problemática y soluciones para la empresa. Hay mecanismos de gran utilidad para los empresarios como la Expo Industrial y la Feria Pyme. La

tarea cotidiana en CANACINTRA es acerca los apoyos a los involucrados en el sector productivo.

Como una muestra de coordinación que tiene CANACINTRA y SEDET (Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo), dieron el banderazo de salida de tráileres que trasladaron la primera feria, se realizó en junio de 2006 con Sam's Club, y en noviembre con Bodega Gigante, mientras que en marzo del 2004 se llevó a cabo con el grupo Wal Mart, 2005 en ferias de Sam's Monterrey y Saltillo, en marzo de 2006 con Chedraui y en julio de ese mismo año con el grupo Wal Mart.

Como resultado de la Feria de Proveedores de productos tabasqueños que se realizó en marzo de 2006 con el grupo Chedraui, 11 industriales más tienen ya sus productos en anaqueles de la reconocida tienda de autoservicio. SEDET Y CANACINTRA, permite a los industriales ampliar su gama de productos que ya ofrecían y a otros incursionar en anaqueles de la tienda.

Algunas empresas han logrado establecer en el mercado local con un gran esfuerzo y visión del empresario, para estar en la presencia del consumidor local, debiendo competir con gran diversificación de productos procesados, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

Chocolate Wolter Fundada alrededor de 1958, por el inmigrante alemán Otto Wolter Hayer, esta importante chocolatera se transformó en un valioso proyecto empresarial, capaz de ofrecer y presumir con orgullo una gran variedad de distinguidas presentaciones, que van desde chocolate dulce y amargo hasta un delicioso espumoso chocolate para beber. Tabasco representa 75 por ciento de la producción nacional de cacao y chocolate Wolter se considera a sí misma privilegiada al poder ofrecer y comercializar los mejores chocantes de la chontalpa. Sus productos contienen hasta 70 por ciento de pasta pura de cacao a diferencia de otros, los cuales emplean mantecas vegetales, colorantes y conservadores como componentes esenciales. La aplicación de novedosas técnicas para el mejoramiento genético del cacao ha consolidado a Chocolates Wolter como una importante empresa del sector alimentario, preocupada por

brindar sus consumidores lo mejor de las bondades del cacao. Chocolate Wolter ha estado trabajando en la mejora de sus productos, innovando su imagen y sofisticando sus técnicas de producción en la industrialización del cacao. La tecnología de punta y el marcado cumplimiento de sus objetivos le ha permitido estar presente en los anaqueles de importantes plazas comerciales locales y regionales.

Chocolate Cacep Fundada en 1963 por el Señor Juan Cacep Peralta, Cacep Chocolate, S.A de C.V. inició sus operaciones con máquinas manuales para producir cacao en pasta y dar forma a una exquisita variedad de chocolates: relleno, en polvo, amargo, blanco, entre otros. La industrialización de la manteca de cacao y cocoa natural, en 1983 hizo posible comenzar una nueva etapa de comercialización con la exitosa colaboración de Real de Palenque. Para 1990 se seguían procesando los mismos productos, ya que no se contaba con la tecnología necesaria para elaborar un chocolate de alta calidad. Sin embargo el ingeniero Vicente Alberto Gutiérrez Cacep, actual propietario de esta chocolatera, se encontró motivado por la fuerte demanda generada y decidió invertir una gran parte de capital en el uso y aplicación de innovadoras técnicas de producción. Para Cacep Chocolates estar a la vanguardia es sinónimo de apertura comercial y desarrollo empresarial. La adquisición de tecnologías avanzadas y la constante capacitación de su personal son garantía de prestigio y reconocimiento nacional e internacional. Dedicación y pasión emanan de las afueras del municipio de Comalcalco, Tabasco, lugar donde se encuentra ubicada la hacienda Jesús María, uno de los originales atractivos turísticos que brindan a sus visitantes un toque personal y acogedor durante su recorrido por lo que es importante hacienda cacaotera.

Industrias Charricos Ubicada al norte del estado de Tabasco, la ciudad de frontera, en el municipio de Centla, presencio a finales de la década de los setenta, el talento y tenacidad emprendedora del señor Eleazar Cabrera Paredes, quien en 1978 fundó una pequeña empresa de tipo familiar, con apoyo de solo tres personas. Ahora esta empresa es líder en su ramo, produce los ya tradicionales

totopos, tostadas y las novedosas hojuelas de plátano que se encuentran posicionadas en el sureste mexicano, principalmente en Tabasco, Yucatán, Campeche y Veracruz, con planes a corto plazo para poder incursionar en los mercados internacionales. Lo que empezó como una micro empresa, se constituiría, para el año 1983, en una empresa mercantil, con la razón social Industrias Charritos, S.A de C.V. Inicialmente solo se fabrica el producto de harina de trigo fermentada y cortada, de los que se obtiene los cuadritos esponjados llamados tradicionalmente Charritos. Para 1983 inicia la elaboración de hojuelas de plátano fritas y poco a poco el número de personal empleado se incrementó. El éxito no se hizo esperar debido a la fuerte demanda y la creativa producción de tostadas y botaneras, lo cual logró posicionar a Industrias Charritos como una importante y moderna empresa tabasqueña. Gracias a sus originales productos, industrias charritos se ha consolidado como una empresa vanguardista, con un alto compromiso social y de gran visión, lo cual le ha permitido crecer de una manera constante, además de deleitar con su innovador producto de hojuelas de plátano con sabores de chile jalapeño y chile limón.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Competitividad

2.1.1. Conceptos

El Diccionario de la Real Academia Española (Vigésima Segunda Edición) recoge el término *competitividad* como: “capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin”.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir *competitividad* por la palabra *eficiencia*; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

La economía de la empresa se centra principalmente el concepto de la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no podemos olvidar que debe existir también competitividad a unos niveles macroeconómicos; y son tres:

- **Competitividad del país:** incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan

Competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.

- **Competitividad de la región:** en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.

- **Competitividad de la propia empresa:** la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.

(Ivancevich en su libro *Gestión, calidad y competitividad* (1996), cita la siguiente definición).

Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar

con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Por lo que se entiende a la competitividad como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa, una industria y un país. En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores" o bien como "la capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos".

Para Frederick W. Taylor (1893) la competitividad significaba producir mas con menos gente, en aquellos años la mano de obra calificada era escasa y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta en casi todos los productos. Por lo tanto se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un valor percibido alto en las mercancías. Lo mejor que se consigue es lo único disponible. Esta condición se extendió hasta 1960, con un enfoque mayor hacia la venta, en donde se pretendía colocar los productos abarcando el mayor territorio posible, de manera que la competencia en precios no era lo más importante.

En los años 60's, la visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma cultural, social y políticamente; caracterizado también por una mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales. Poco a poco, los consumidores podían escoger entre mas opciones de producto y así el precio fue adquiriendo más importancia dentro de los atributos que representaban el valor otorgado por los consumidores a las diferentes marcas.

En los años setenta, los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil. Los términos: competitividad y ventaja competitiva, se utilizan indistintamente en numerosos tratados de estrategia. Esto se debe a que las dos expresiones tienen un factor común: el posicionamiento exitoso de un producto o servicio en un mercado específico. Este posicionamiento, no debe entenderse como la ubicación de un producto reflejado en una participación o cuota de mercado consolidada, esto sería un efecto del mismo sino, del conjunto de percepciones características, atributos, símbolos y significados que componen el concepto que tienen los demandantes acerca del artículo, servicio, marca, país o fabricante.

Con base en el posicionamiento, el cliente otorga un valor a aquello de los cual ya tiene un concepto, en términos de la forma en que se satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas. Nótese que a través de la historia, la competitividad ha girado en torno al valor percibido y asignado por el mercado.

La competitividad de un servicio o producto, identificado o no por una marca, asociado a un país o fabricante, es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento específico. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en el mercado. El líder posee el más alto valor.

La creación de ventajas competitivas constituye el desarrollo de la competitividad; es crear fortalezas que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto del ofrecido por el resto de competidores, sean sustitutos o no, aumentando su valor para el consumidor.

Existen dos condiciones fundamentales para definir una verdadera ventaja competitiva. La primera es que la competencia no puede reaccionar rápidamente. La segunda es que se proyecte en el mercado como un concepto nuevo y altamente valorado.

2.1.2. Importancia

Una de las responsabilidades profesionales de los administradores radica en hacer más productivas y competitivas a las empresas, sin embargo es necesario comprender los términos productividad y competitividad para lograr ejercer una función adecuada sobre el cómo administrar a las organizaciones. Para garantizar el éxito en los mercados locales y globales, no basta conocer el área básica de un trabajo profesional, ni es suficiente el conocimiento de la teoría general de la administración y su proceso administrativo; es necesario comprender además los fundamentos y las técnicas de todas las áreas funcionales de las organizaciones, ya que la generación de las estrategias para que obtengan los mejores beneficios en razón de sus ventajas competitivas depende de la sinergia con la que el profesional de la dirección logre integrar los esfuerzos de cada una de esas áreas a la estrategia global.

Parecería ser que el concepto de competitividad está de moda. Los seminarios sobre el tema se multiplican día a día, organizados por empresas, cámaras de comercio e industrias u organismos gubernamentales.

Las corrientes de apertura, liberación y enfoque hacia la economía de mercado están marcando una dinámica diferente en los entornos nacionales e internacionales y todos buscan adaptarse a los cambios. También las universidades modifican sus programas de estudio, a fin de preparar a los estudiantes para luchar y triunfar en el nuevo mundo que aparentemente se va consolidando: muy diferente al actual.

El nuevo paradigma económico

En los últimos años, la mayoría de los países de América Latina, al igual que las otras latitudes, han cambiado su estrategia de desarrollo. El Nuevo enfoque repercute directamente sobre la gestión empresarial, colocando en la agenda de los gerentes, el viejo y olvidado tema de la competitividad.

La competitividad representa un papel muy importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su

competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

Según Velasquez Matreta (2001) La competitividad es una preocupación central tanto de los países más avanzados como de aquellos en vías de desarrollo, de manera creciente en un mundo cada vez más abierto y globalizado. Si bien el debate mayoritario se centra en los aspectos macroeconómicos, políticos, legales y sociales que caracterizan una economía floreciente, éste es un enfoque insuficiente. Un entorno estable y maduro mejora las posibilidades de creación de riqueza, pero no crea riqueza. La prosperidad nace de la **productividad** con la que una nación utiliza su capital y recursos humanos y naturales para producir bienes y servicios. Esta productividad depende de la capacidad microeconómica de dicha economía, y se halla enraizada en la sofisticación de sus empresas (ya sean locales o filiales de multinacionales) y la calidad de su medio empresarial. En ausencia de mejoras de estas capacidades microeconómicas, son impensables crecimientos continuados y sostenibles de la prosperidad.

En el contexto actual, algunos países pueden aparentar crecimientos importantes accediendo a los mercados globales de capitales si consiguen estabilidad macroeconómica y afrontan las reformas financieras adecuadas, con los consiguientes flujos de capital extranjero y su correspondiente ilusión de progreso, pero sin unas mejoras simultáneas de su microeconomía, tarde o temprano se estrangula el crecimiento y bajan la ocupación, las exportaciones, o la rentabilidad empresarial. Tal estrangulamiento está en la base de muchos de los recelos que despierta la globalización. La competitividad es el nudo gordiano de la prosperidad. Aunque los ciclos macroeconómicos, los acontecimientos políticos, las oscilaciones en el precio de las materias primas, o las puntas de los flujos comerciales o de capitales pueden afectar el PIB per cápita durante un cierto tiempo, la única base fiable de la prosperidad real es el potencial productivo de la economía de una nación. Tal debe ser el objetivo central de las políticas públicas, más allá de la tentación de poner paños calientes o la obsesión por conseguir unos titulares favorables. La riqueza se genera en cualquier economía a nivel

microeconómico, por la habilidad de cada empresa de crear con métodos eficientes unos bienes y servicios valiosos. Sólo las empresas crean riqueza, no los gobiernos u otras instituciones sociales. Los fundamentos microeconómicos de la productividad se apoyan en dos elementos interrelacionados: (1) las capacidades y la sofisticación con las que compiten las compañías, y (2) la calidad del entorno empresarial microeconómico en que operan.

La productividad final de un país dependerá en última instancia de la productividad de sus empresas: un país no puede ser competitivo si éstas no lo son. Pero tal productividad empresarial se vincula inexorablemente a la calidad del entorno. Unas estrategias o prácticas operativas más productivas requieren gente mejor formada, más información, una administración pública más ágil, así como mejores infraestructuras, proveedores, centros de investigación y desarrollo, y mayor presión competitiva, entre otras cosas. Se trata además de un proceso dinámico, en el que las empresas deben ir mejorando continuamente sus estrategias competitivas si se persigue un desarrollo continuado. De manera muy general, diríamos que las empresas deben ir evolucionando de unas ventajas inherentes a sus inputs o de unas ventajas heredadas, a otras «creadas» a partir de unos productos y procesos propios diferenciados y eficientes. (Michael E. Porter Harvard Business School).

2.1.3 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es la ventaja que una organización tiene respecto de sus competidores, hay que buscarla tanto dentro de la propia empresa como en su entorno, en los mercados actuales, es muy difícil mantenerla. Una verdadera ventaja competitiva es aquella que es sostenible es decir, que se mantiene a lo largo del tiempo.

(Michael E. Porter, 1987) “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos

en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

(Philip Kotler, 2007) La ventaja competitiva es una “ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.”

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

2.2 Mercado

El contexto analizado da información de lo que implica el cómo poder llevar el producto al mercado por lo que se considera necesario analizar los siguientes puntos que permitan entender de una manera más clara los siguientes conceptos.

(Philip Kotler, 1989) Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Así el tamaño de mercado, depende de que el número de personas que manifiestan la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean. El mercado son los

consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Menciona que existen tres elementos muy importantes en él:

1. La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
2. La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
3. La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos.(Laura Fischer, 1985)

En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

Sin embargo, las personas que están involucradas con las diferentes actividades de mercadotecnia necesitan una respuesta más precisa para la pregunta: ¿Cuál es la definición de mercado?

Definición de Mercado, Según Expertos en la Materia:

- Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".
- Para Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen

un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio".

- Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", define el mercado como "un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea".
- Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".
- Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta".
- Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el mercado son "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo".
- Por su parte, y vale la pena tomarlo en cuenta, el Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio".

En este punto, y tomando en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de mercado (para fines de mercadotecnia):

El mercado es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta.

Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

2.3 Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, el concepto de producto no está limitado en objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 1989)

Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas (Philip Kotler, 1989). Por lo que consideramos que un producto se refiere a lo que se vende, a lo que se ofrece al cliente, no pensemos que un producto siempre es algo tangible ya que también puede ser un servicio, una idea e inclusive una persona o nosotros mismos cuando estamos buscando un nuevo trabajo. Un producto significa el ofrecimiento que pueda satisfacer la necesidad del cliente

Las clases de productos de consumo se dividen en cuatro grupos:

1. de conveniencia
2. de compra,
3. especiales,
4. no solicitados.

Cada clase se basa en la forma que las personas compran los productos: Productos de conveniencia, comprados rápidamente con pequeño esfuerzo.

Los productos de conveniencia son productos que un consumidor necesita, aunque no tiene ganas de invertir mucho tiempo o esfuerzo en su compra. Estos

productos se compran frecuentemente, requieren poca asistencia o venta, no cuestan mucho, e incluso suelen comprarse por costumbre. Los productos de conveniencia se basan en como los clientes consideran sus productos, no en las características de los propios. Los productos básicos son productos que se compran a menudo, en forma rutinaria y sin mucha meditación; se venden en lugares convenientes como tiendas de comestibles, tiendas de descuento, etc... La marca es importante. Simplifica a los clientes su compra y promueve repetir la adquisición de aquellas marcas que lo satisfacen. Los productos de impulso son aquellos que se compran rápidamente por sentir una fuerte necesidad. Los verdaderos productos de impulsos son artículos que el cliente no había planeado comprar, decide hacerlo cuando los ve; estos deben colocarse donde puedan verse y comprarse, cerca de los mostradores de las cajas o en otras zonas de gran tránsito de una tienda. Los productos de emergencia son aquellos que se compran inmediatamente cuando la necesidad es grande. Los clientes no se preocupan por los precios más elevados que se les cobran, pues los consideran emergencias.

2.4 Integración

Varios siglos atrás, existían ideas integracionistas y de cooperación entre países, especialmente entre aquellos que comparten un territorio continental en común. En las últimas cinco décadas del siglo XX, los fenómenos de integración se han hecho más comunes. Características más actuales del mundo, como son el creciente Globalización acompañado del predominio de un modelo económico de libre mercado del cual se nutre del intercambio entre los Estados-nación, han hecho necesario adoptar medidas tendientes a mejorar la posición negociadora frente a otros estados. Esto último se ha logrado por medio del proceso de integración regional, que permite a los países negociar como bloque. Partiendo desde lo más básico, la palabra integración viene del latín, *integratio onis*, que según el diccionario de la RAE significa acción y efecto de integrar o integrarse, constituir las partes un todo, unirse a un grupo para formar parte de él.

La integración son los procesos por los cuales las naciones anteponen el deseo y la capacidad para conducir políticas exteriores e internas clave de forma independiente entre sí, buscando por el contrario tomar decisiones conjuntas o delegar su proceso de toma de decisiones a nuevos órganos centrales (León Lindberg, 1999).

Se entiende por proceso de integración regional el proceso convergente, deliberado, fundado en la solidaridad gradual y progresiva, entre dos o más estado, sobre un plan de acción común en aspectos económicos, sociales, culturales y políticos. (Jorge Mariño 1999). La integración cuenta con ciertas características esenciales a todo proceso de integración regional, estas características son:

- Los sujetos son estados soberanos
- Los Estados emprenden el proceso integrador en forma voluntaria y deliberada
- Como todo proceso, se debe avanzar por etapas, es decir el proceso debe ser gradual.
- Las etapas deben ser cada vez más profundas y dispersas, de ahí la necesidad de la progresividad y la convergencia del proceso.
- Y por último, el proceso de integración se inicia con acercamientos económicos, pero lentamente y dependiendo de cada proceso conforme a lo estipulado por los Estados miembros.

2.5 Cultura

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son

compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

2.6 Productividad

(Según Roger G. Schroeder, 2003) La productividad se define como la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

De un modo general, la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

Si analizamos la palabra productividad, la podremos descomponer en los dos términos que la componen: producción y actividad. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

Así observamos el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son:

OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) .Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

EPA (Agencia Europea de Productividad). Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad = $\frac{\text{Producción}}{\text{Resultados Logrados Insumos Recursos Empleados}}$

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

Pero igual que han evolucionado otros conceptos, ha evolucionado el concepto de productividad y sobre todo han influido en ello los cambios que se han operado en

la manera en que en el mercado empresarial contemporáneo se considera la calidad. }

2.7 Calidad y productividad

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

La Calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla. En esta última fase el énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente. Pero además la Calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad. Como vemos el concepto de *Calidad*, ha dado un cambio de 180°; ya que no basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita.

Es por eso que J. Juran plantea que la “Calidad es adecuación al uso”; James Harrington nos dice: “Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes” y Crosby nos plantea “Calidad es cumplir los requisitos”.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculados a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de la productividad únicamente asociaríamos la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor “hacia adentro” de la organización, buscando a toda costa ser mas eficiente y pudiendo obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etc.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, “Este año se

sobre cumplió el plan de...”. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes, no obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: Calidad del Sistema. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la *Productividad*.

Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

2.8 Globalización

La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

La Real Academia de la Lengua define globalización como la "tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común. Aunque puede ser discutible que ello lleve a este bien, puede definirse como la fase en que se encuentra el capitalismo a nivel mundial, caracterizado por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales. También es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la creciente integración de las economías de todo el mundo (esto en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros, abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

En términos generales la globalización tiene dos significados principales:

- Como un fenómeno, implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación.
- Como una teoría del desarrollo, uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

Entonces podemos decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, o sea un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo.

2.9 Método Delphi

El método Delphi de T.J. Gordon, Olaf Helmer, y Norman Dalkey es una técnica que se puede utilizar para estructurar un proceso de comunicación de grupo, para ocuparse de un problema complejo. El método Delphi ayuda a construir consenso sobre un asunto complejo particular. Sin la necesidad para los participantes de ir en persona a la reunión. Un panel de expertos formula un grupo de hipótesis sobre el estado futuro del asunto en cuestión. Esta hipótesis se distribuye a los participantes, entonces sus comentarios anónimos se integran en hipótesis modificadas. El proceso interactivo continúa hasta que el consenso se logra en las hipótesis.

El método se origina del modus operando del oráculo griego en Delfos. El concepto moderno de Delphi es un efecto de investigación en defensa. El proyecto Delphi fue el nombre dado a un estudio de Rand Corporation, que comenzó a inicios de los años 50, como instrumento para realizar predicciones sobre un caso

catástrofe nuclear y fue patrocinado por la fuerza aérea de los E.E.U.U. El estudio estuvo referido al uso de juicio de expertos. El objetivo del estudio original era obtener el consenso de la opinión más confiable de un grupo de expertos por una serie de cuestionarios intensivos entremezclados con retroalimentación controlada de la opinión. En la figura 1 se puede observar el esquema de desarrollo de esta técnica.

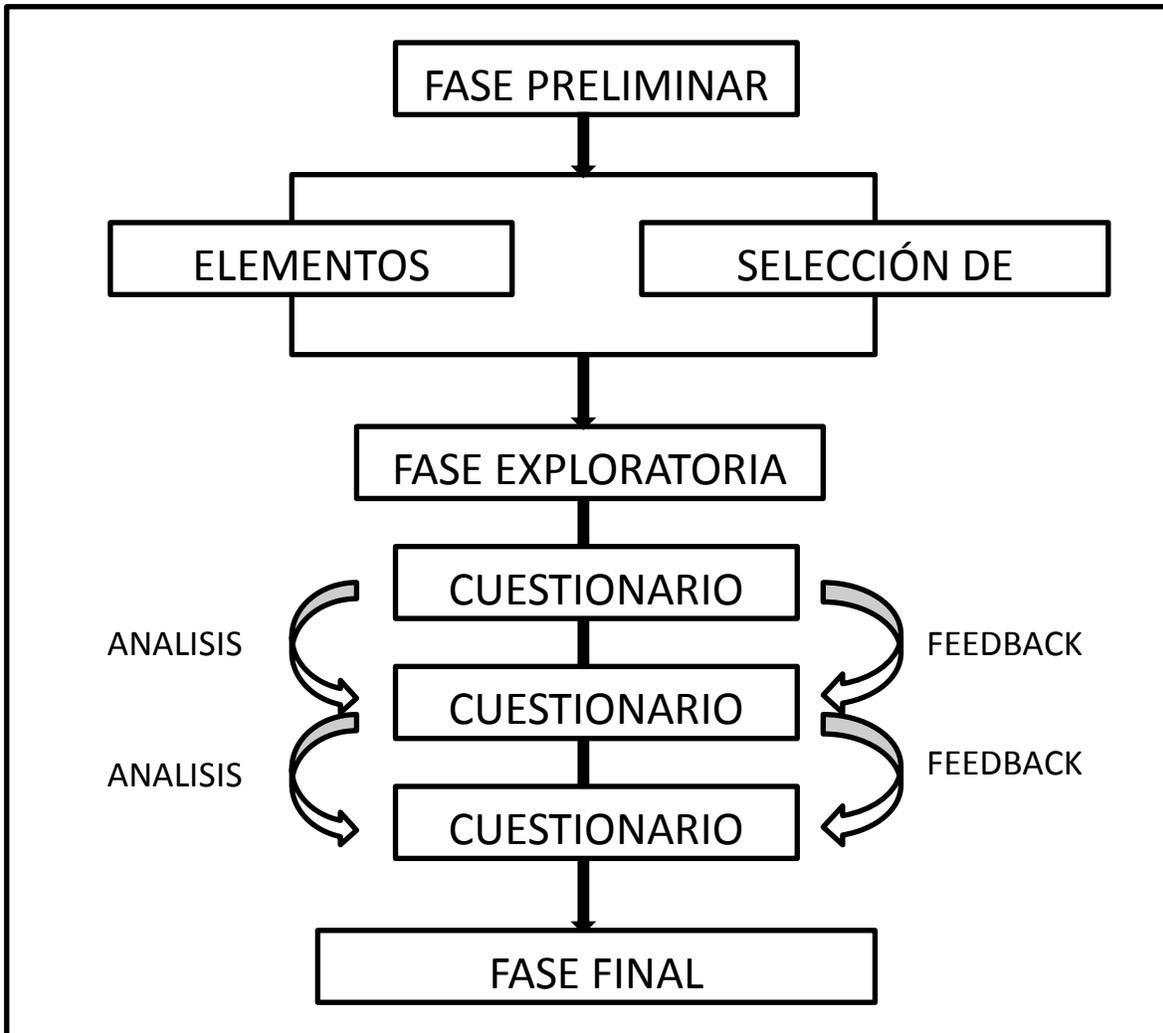


Figura 1. Esquema de desarrollo del Método Delphi

Fuente: Bravo, M. de L. y Arrieta, J. J.: El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica (1990)

Un informe en 1964 (por Gordon y Helmer) determino la dirección de las tendencias a largo plazo en el desarrollo de la ciencia y la tecnología. El informe cubrió asuntos tales como brechas científicas, control de la población, automatización, progreso espacial, prevención de guerra y sistemas de armamento.

El método Delphi es aplicable en casos en los que se deba contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente. Consiste en recoger las opiniones de los expertos de forma anónima mediante cuestionario, analizar éstas y volver a remitirles un nuevo cuestionario, que contenga una previa explotación de los resultados de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente.

El procedimiento se repite en rondas sucesivas -habitualmente dos- hasta llegar a la convergencia de respuestas sobre la ocurrencia de una serie de sucesos, como se puede observar en la figura 2.

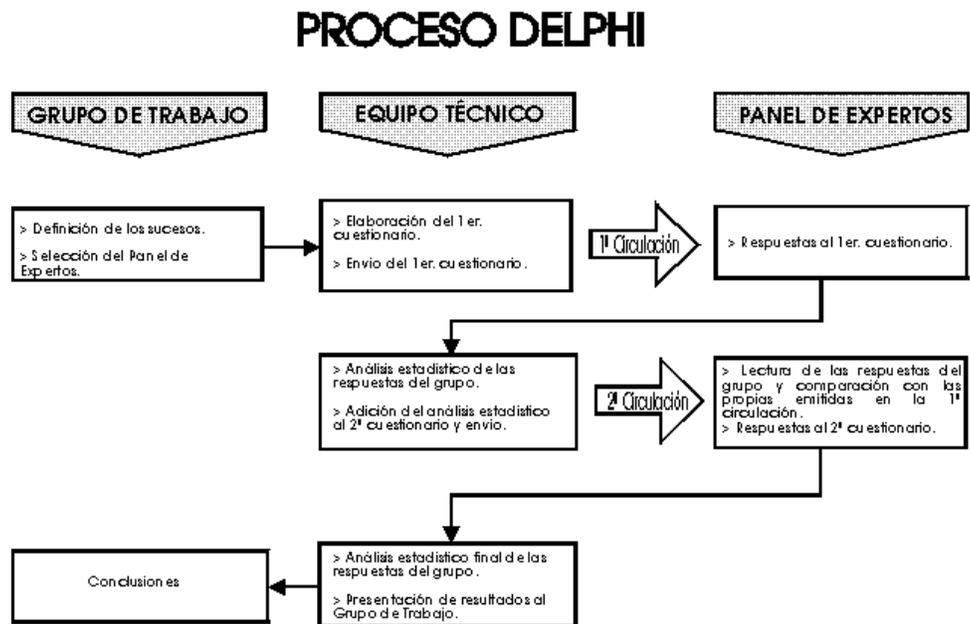


Figura 2. Proceso para llevar a cabo el método Delphi

Fuente. : Bravo, M. de L. y Arrieta, J. J.: El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica (1990)

La idea fundamental de este método es que el conocimiento “grupal” es mejor al de un solo experto en áreas donde la información escasa no se encuentra disponible, siendo sus grados más sobresalientes, tal y como hemos recogido anteriormente: el anonimato, la “retroalimentación”, la respuesta “grupal” y la tendencia al consenso (Kaynak y Macaulay, 1984).

En definitiva, se trata de una técnica prospectiva de obtención de información cualitativa o subjetiva, pero relativamente precisa en contextos de información imperfecta, fruto de combinar el conocimiento y experiencia de expertos en diversos campos, de una forma que tiende hacia el consenso de opiniones de futuros efectos específicos, cuantificando estadísticamente sus opiniones mediante medidas como la mediana, media, cuartiles, etc. Por tanto, las previsiones se fundan más en la experiencia y, por tanto, en expectativas personales, que en teorías científicamente contrastadas.

En este caso, el proceso será bueno cuando los tópicos a investigar lleven a juicios subjetivos, más que a técnicas analíticas precisas (Monfort, 1999).

La primera utilización dada a conocer de la técnica Delphi con todas sus características fue la realizada por Dalkey y Helmer (1959, en Landeta [1999: 36]) con fines militares. En ella se solicitaba a un panel de siete expertos en guerra nuclear sobre el número de bombas atómicas que serían necesarias para reducir la producción armamentística norteamericana hasta unos determinados niveles ante un eventual ataque soviético.

Entre las ventajas del método Delphi podemos destacar las siguientes (Pulido, 2005).

- 1) Elimina la influencia que puedan tener distintos individuos en la interacción personal, permitiendo integrar de manera sistemática las opiniones de un grupo.
- 2) Está libre de los posibles sesgos y desventajas que las reuniones grupales.
- 3) Reduce la presión del grupo y asegura que todas las opiniones están representadas en la respuesta final.

4) Resuelve los problemas asociados a la discusión abierta en grupo -presión, efecto de la opinión mayoritaria, etc.

5) No precisa la constitución formal del grupo, lo que incide en una mayor rapidez, economicidad y que puedan participar expertos de lugares físicamente alejados.

6) La respuesta escrita de los expertos obliga a reflexionar y pensar en toda la complejidad del problema.

7) La conducta del grupo es proactiva, puesto que los que responden no pueden reaccionar ante las ideas expresadas por otros.

8) El error de predicción de un conjunto de expertos en un tema es siempre menor que la media de las opiniones individuales de las personas que lo integran, pues se aprovechan las ventajas del trabajo en grupo y del trabajo individual.

9) Es la base de un procedimiento bien definido y estructurado que puede ser definido cuantitativamente.

10) Las ventajas de su aplicación al turismo vienen explicadas por la posibilidad que ofrece de recoger distintas experiencias, tanto a nivel sectorial como a nivel público, empresarial y educacional.

Entre las desventajas de este método encontramos (Pulido, 2005: 392)

1) Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de las respuestas del grupo.

2) Los resultados a veces se encuentran afectados por la forma de confeccionar las preguntas, la manera en que los coordinadores del estudio interpretan las contestaciones, por el sesgo que pueden representar las no respuestas.

3) Si el objeto de estudio se refiere a un campo de acción muy limitado resultará difícil mantener el anonimato de los expertos, pues durante la investigación pueden ponerse en contacto entre ellos.

4) Los expertos pueden, en algún momento, no prestar toda la colaboración necesaria, reservándose alguna información.

5) La dificultad que entraña realizar una predicción de eventos futuros proviene de tendencia al pesimismo o, por el contrario, a que los expertos promuevan resultados al alza excesivamente distante de la realidad. Ello conlleva que el método, a menudo, resulte más fidedigno para predicciones agregadas y tendencias, que para desarrollos desagregados.

Una vez expuestas las diferentes características del método Delphi y argumentada, en parte, su idoneidad para determinar los factores explicativos del desarrollo. Ver figuras 1, 2 y 3 en el anexo.

2.10. Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer los principales factores influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de factores, la descripción de relaciones entre factores y la identificación del factor clave.

Fase uno.- Detección de los factores, en esta primera etapa consiste en enumerar el conjunto de factores y determinar los factores claves, donde se obtiene una lista homogénea de factores internos y externos al sistema considerado, a través de encuestas realizadas a los actores y personal involucrado, es necesario consensar lo que cada actor entiende por cada uno de

los factores, para lograr un análisis de estos, así poder profundizar a través de investigaciones posteriores sobre las mismas.

Fase dos.- Descripción de relaciones entre las variables, el análisis estructural se ocupa de relacionar en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Para el relleno de la matriz de análisis estructural, los expertos deben de responder en todos los casos a la siguiente pregunta antes de rellenar los espacios de la matriz: ¿el factor i influye sobre el factor j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es fuerte o potencial 1.

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n-1$ preguntas, este procedimiento de interrogación hace posible evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje comunes el seno del grupo, de la misma manera ello permitirá redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

En esta fase se identifica la influencia de estos factores entre si mismos, la cual puede ser directa o indirecta (matriz de doble entrada).

Fase tres.- Identificación de factores clave con el MIC-MAC. Esta fase consiste en la identificación de los factores clave, (en forma directa e indirecta) y la obtención del plano de motricidad- dependencia, se utiliza en el programa informático MIC-MAC.

El método MIC-MAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, que permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción, por consiguiente jerarquizar los factores.

La principal utilidad el análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexión sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Esta herramienta permita la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos.

Utilidad y límites

La principal utilidad del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.

Los resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo de reflexión o el equipo directivo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema).

Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

Análisis de subsistemas

La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa las efectuadas anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes. La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico no. 4 de anexos.

La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema.

En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.

En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema.

Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores de evolución, pues se traducen frecuentemente como objetivos.

La segunda diagonal es la **diagonal estratégica**, ya que cuanto más se aleja del origen más carácter estratégico tienen las variables. Reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes.

El reparto de las variables según se sitúen el plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

- En la zona próxima al origen, se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.
- En el estudio de los subsistemas, aparece el grupo de variables u objetivos integrado por aquellas que combinan un reducido nivel de motricidad y de dependencia. El nombre le viene dado porque quedan un tanto al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores

frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

- En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobredeterminan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

Variables de entorno, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

Variables reguladoras, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales..

Palancas secundarias, complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables-clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se

sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes para la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

Variables objetivo, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

Variables resultado: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

El eje de la estrategia

Tras la descripción realizada de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano, el siguiente paso lo constituye el análisis del eje estratégico. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

El análisis que se efectúa en el eje estratégico es complementario al realizado en los subsistemas. El análisis de subsistemas nos aclara la relación que existe entre las variables y permite conocer que la actuación sobre unas variables u objetivos, conlleva la consecución de otras o al menos provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, así hasta alcanzar a las variables-clave.

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que origina el que actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, en función de su tipología (clave, reguladora, objetivo...), es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica.

2.10.1 Procedimiento para la detección de factores

Lluvia de ideas

Esta etapa básica permite detectar los factores fundamentales asociados con las variables de investigación, la lluvia de ideas es una herramienta de creatividad que nos permite obtener la información de fuente directa, es decir, los actores o integrantes del grupo.

La lluvia de ideas es importante por los siguientes aspectos:

- Se utiliza para crear un gran número de ideas
- Es un esfuerzo creativo
- Se utiliza en varios pasos del proceso de resolución de ideas
- Es una herramienta simple pero efectiva
- Es un mecanismo para promover participación

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

1. Necesitamos que TODOS SE EXPRESEN.
2. Que PIERDAN EL MIEDO de hablar.

3. Que lo hagan LIBREMENTE.
4. La lluvia de ideas sirve para que todos se expresen, sin censura, SIN JUICIOS sobre lo bueno y lo malo.
5. Se puede hacer HABLADA, pero es mejor hacerla a través de FICHAS ESCRITAS, porque:
6. Permite REFLEXIONAR, antes de expresarse.
7. Guarda, inicialmente, el ANONIMATO, lo que da más libertad de expresión.

El animador del grupo debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Que la letra de las tarjetas PUEDA SER LEÍDA por todos.
2. Que haya UNA SOLA IDEA por tarjeta. Quienes tengan varias ideas, podrán utilizar varias tarjetas.
3. Recoger TODAS LAS TARJETAS, antes de exponerlas.
4. Leerlas UNA A UNA, sin ningún juicio, colocándolas en un panel o papelógrafo.
5. Todos deben tener la oportunidad de APRECIAR EL CONJUNTO de tarjetas.
6. SE AGRUPAN las tarjetas buscando algún tema en común, llevando al grupo a un trabajo de consenso.
7. Se DESCARTAN aquellas tarjetas que no sean pertinentes para el tema que se está tratando.
8. Si hay ideas nuevas que surjan, pueden hacerse NUEVAS TARJETAS que contribuyan a la solución del tema o problema tratado.
9. En caso de no darse el consenso, se puede proceder a una VOTACIÓN.

Tabla 1. Etapas básicas de una sesión de “Lluvia de ideas”

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Inicie la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueva un clima tranquilo y agradable. • Esté seguro de que todos han entendido el tema que va a ser tratado. • Redefina el problema si fuera necesario.
2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Dé uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema. • Solicite, en secuencia, una idea a cada participante. • En caso de que algún participante no tenga nada para que contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se olvide que todas las ideas son importantes, evite enjuiciarlas. • Incentive al grupo a dar un mayor número de ideas. • Mantenga un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas. • Coloque las fichas que registran las ideas en el orden de aparición.
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunte si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pida aclaración a la 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos,

	<p>persona que la generó.</p>	<p>sin juzgarlos.</p>
<p>4. Análisis y selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lleve al grupo a discutir las ideas y a escoger aquéllas que vale la pena considerar. Utilice el consenso en esta selección preliminar del problema o solución. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideas semejantes deben ser agrupadas; ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse. Cuide para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.
<p>5. Ordenando las ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Solicite el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel. Promueva la priorización de las ideas, solicitando a cada participante que escoja las tres más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> La votación debe ser usada apenas cuando el consenso no sea posible.

Fuente: Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario"(2001).

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación permite utilizar una metodología basada en la evaluación de las variables a través de un instrumento de medición, a partir de los aspectos más relevantes que se obtengan, se aplicara análisis estructural.

El análisis estructural, es una herramienta de gran importancia y será utilizada como la base de la metodología que se empleará en la investigación, por lo cual se puede deducir que en el transcurso de la investigación se fueron recopilando una serie de datos que fueron de gran relevancia para identificar cuáles son los puntos claves en la aplicación de esta.

También será de gran ayuda el método Delphi mencionado en el capítulo 2 apartado 9, se basa en la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios consultando a un grupo de expertos en forma individual por medio de la interacción sucesiva de un cuestionario, ver figura 8. Los datos se recolectarán a través de las encuestas aplicadas a los expertos durante un periodo de seis meses, con una duración aproximada de 20 minutos por encuesta. En este lapso dicha encuesta será considerada como prueba piloto, donde según los resultados obtenidos se obtendrá una visión clara sobre las variables objetos a investigación, dando oportunidad a reestructurar en su momento dicho cuestionario que permita durante una segunda ronda eliminar sesgos de información.

Mediante la aplicación de la metodología se procederá a realizar un diagnóstico del problema planteado, por lo que es necesario organizar una reunión de reflexión con expertos, con el objetivo que se detecten los problemas que más afecten a los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del Estado de Tabasco, bajo la premisa de que el futuro puede ser modificado por la intervención de los interesados, es decir no existe un futuro único, existen varias posibles, la cuestión es lograr el diseño de uno probable y compartido por todos. Al ser evaluados cualitativa y cuantitativamente se identificará la motricidad y

dependencia de los factores que bloquean la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del Estado de Tabasco.

En esta reunión de reflexión con la participación de 10 personas expertas, se aprovechará la experiencia y el conocimiento de los participantes y se facilitará un acercamiento entre miembros de diferentes áreas generando un ambiente de colaboración. La metodología aplicada deberá reunir las condiciones necesarias para el trabajo de un conjunto de individuos que representan intereses aparentemente diferentes, buscando que los participantes relacionen el tema de reflexión, con su contexto inmediato y el resto de la sociedad, para no perder de vista la realidad tanto organizacional como temporal.

En este tipo de reuniones, los participantes comentaran su visión en relación a la competitividad de los productos artesanales derivados del cacao, con la visión de los demás, logrando entender la problemática de manera diferente, proporcionando la generación de nuevas opciones y creando la posibilidad de una mejor vinculación entre los participantes, donde surjan un numero de factores, que a considerar de los mismos, son puntos que obstruyen la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del Estado de Tabasco. Su estructura es el trabajo en equipo, lo que permite estimular la participación. La generación de ideas creativas y la realización de acciones concretas bajo compromisos comunes.

3.2 Levantamiento de la Información

Se considerará una población de 10 expertos en el tema de alimentos artesanales derivados del cacao, que son los productos sujetos de estudio en esta investigación, en los municipios del estado de Tabasco, poniendo mayor énfasis en los municipios de Comalcalco y Paraíso, que son los que tienen más movimiento en la producción de alimentos derivados del cacao; De la población antes mencionada se obtuvo, según la tabla de la figura 3, que la muestra representativa de la población será la misma cantidad de entrevistados (10) por lo

que se aplicará este número de cuestionarios a los expertos implicados en la materia.

F1	Falta de innovación en las técnicas y estrategias de producción y comercialización
F2	Falta de estandarización de los productos que exigen los mercados
F3	Falta de Instituciones con programas y proyectos para el desarrollo de los productos artesanales en general
F4	Poca calidad e innovación en los procesos de producción y productos
F5	Falta de asociación y apoyo a los empresarios del sector, con otras organizaciones
F6	Poseen una estructura de trabajo horizontal
F7	Poco apoyo a la ciencia y tecnología, como al recurso humano
F8	Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficiente y rentabilidad
F9	Herramientas de trabajo obsoletas y productos con bajo valor agregado
F10	Falta del uso de equipos con una tecnología avanzada
F11	Resistencia al cambio por parte de las empresas y los artesanos (productores)

Figura 3. Listado de Factores sobresalientes

Fuente: Elaboración del autor (2015)

Se realizarán 10 entrevistas, algunas se harán en el IFAT (Instituto para el Fomento de las Artesanías de Tabasco; SEDECO (Secretaría de Desarrollo Económico), y otras serán realizadas en las empresas dedicadas a la producción de alimentos derivados del cacao con personal experto en el tema.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado a los expertos, no sin antes haber realizado la prueba piloto de dicho cuestionario a 10 personas, que sirviera de base para identificar a los expertos claves para responder dicho cuestionario.

Muy apreciable señor (a):

Debido a la importancia que ocupan los productos artesanales alimenticios derivados del cacao dentro del estado de Tabasco, ha sido convocado (a) para que, con su calidad de experto contribuya mediante el trabajo en equipo a determinar los factores más importantes que influyen en la competitividad de los productos artesanales del sector alimenticio derivados del cacao dentro del estado.

1. ¿La globalización ha afectado en la competitividad de los productos artesanales alimenticios tabasqueños?

SI _____ NO _____

2. ¿Qué programas de apoyo que existen para los productores locales en el sector alimentos, que permitan el desarrollo integral de sus productos?

COMPITE _____ FONDO EMPRESARIAL TABASCO _____

CONACYT _____ OTROS (especifique) _____

3. ¿Considera Usted que el productor y/o empresario invierte en investigación y tecnología para la mejora de sus productos?.

SI _____ NO _____

4. ¿En qué medida el gobierno tiene una participación importante para el crecimiento y desarrollo de estos productos?

MUCHA _____ SUFICIENTE _____

POCA _____ NADA _____

5. ¿Cuántos productores locales se encuentran trabajando actualmente con los centros comerciales de manera permanente?

Especifique un aproximado_____

6. ¿En que invierte más el productor y/o empresario tabasqueño para lograr la penetración y competitividad de sus productos en el mercado?

Promoción _____ calidad del producto _____ bajos precios _____

Otros (especifique) _____

7. ¿Cuál es el problema(s) que enfrenta en la actualidad el productor tabasqueño para lograr penetración y competitividad de sus productos en el mercado?

Innovación _____ tecnología avanzada _____ falta de apoyos gubernamentales _____ estructura laboral _____

Otra (especifique) _____

8. ¿Cuáles son los motivos por lo que algunos productos tabasqueños manufacturados en el sector alimentos desaparecen de las cadenas comerciales?

Falta de tecnología para no ser perecederos _____

Falta de apoyo gubernamental _____

Escases de productos (no hay stock mínimo) _____

Calidad muy pobre _____

Otro (especifique) _____

9. ¿Qué factores considera usted importantes para que los empresarios tabasqueños logren un desarrollo integral de sus productos artesanales alimenticios (considere las variables económicas, social, política, etc.)?

Especifique _____

10. ¿Los productos que se exhiben en el mercado cuentan con imagen corporativa o marca que los distinguen como un producto regional?

SI _____ NO _____

11. ¿El precio y la calidad de los productos alimenticios tabasqueños son competitivos?

SI _____ NO _____

Figura 4. Cuestionario

Fuente: Elaboración del autor (2015)

Para la aplicación del método de análisis estructural se deberá reunir a los expertos que plantearán las principales problemáticas que se tienen en el ramo de productos alimenticios artesanales derivados del cacao en el estado de Tabasco.

Es así que los instrumentos utilizados en la presente investigación serán; el cuestionario, la entrevista, lluvia de ideas a través de los expertos en el ramo, a través del análisis estructural.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron las siguientes:

- Primarias.- La entrevista, la visita a las Secretarías de economía y desarrollo social relacionadas con la producción de alimentos artesanales derivados del cacao, así como la aplicación del cuestionario a los expertos, así como reunión del investigador con los mismos.
- Secundarias.- Información documental, a través de fuentes bibliográficas, Secretarías del Estado de Tabasco, internet entre otros

Para realizar el diagnóstico de la perspectiva de la relación que existe entre los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del Estado de Tabasco, se procederá a detectar los factores más importantes que impiden un mejor desarrollo de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, mediante

la aplicación de la técnica de lluvia de ideas, cuyo objetivo primordial es crear nuevas ideas que nos ayuden a comprender mejor el problema el cual estamos sometiendo a evaluación:

- Por libre rotación

Cuando los asistentes participan libremente

- Por asignación

Cuando los asistentes no quieren participar se asignan directamente a las personas para que participen.

- La lluvia de ideas es importante por lo siguiente:

-Se puede generar un gran número de ideas nuevas

-Es un esfuerzo creativo de los participantes

-Es una herramienta efectiva

-Promueve la participación activa

-Se requiere un cambio de actitud

Para la detección de los factores y determinar la influencia que ejercen unos sobre otros, se organizará una reunión titulada “la problemática que afecta a los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco” en la fecha y hora señalada, entregándoles un formato como se presenta a continuación:

Estimado Colaborador

Usted ha sido convocado a esta reunión, porque es uno de los más expertos en el ramo de la producción de alimentos artesanales derivados del cacao, en el estado de Tabasco, por lo que se solicita su colaboración para identificar la(s) problemática(s) más relevantes que a su experiencia afectan este sector.

Favor de anotar estos problemas recordándole que para este sector pueden ser del orden económico, social, político, cultural, tecnológico y ambiental.

Problema	Definición
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-

Figura 5. Carta de factores según expertos

Fuente: Elaboración del Investigador (2015).

Previamente contando con la asistencia de:

- Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)
- Instituto al Fomento de las Artesanías en Tabasco (IFAT)
- Dueños de las empresas
- Gerentes
- Jefes y personal de recursos humanos

- Personal administrativo

En la siguiente figura número 6, se puede observar el concentrado sobre las actividades consideradas dentro del método Delphi.

Numero de Panelistas	10
Perfiles de los Expertos	General
Numero de Oleadas	2
Cuestionario	Preguntas Cerradas y estimaciones
Tratamiento	Análisis estadístico a través de técnicas cuantitativas

Figura 6. Ficha Técnica del método Delphi

Fuente: Elaboración del Investigador

3.3 Detección de factores

De acuerdo al cuestionario diseñado según la figura 4 del capítulo anterior, donde se han detectado los expertos que dominan el tema, se procederá a reunir a los expertos para que estos pudieran dar mayor información sobre los factores que afectan la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao considerando cada una de la variables del contexto, esto mediante la actividad a realizar en la reunión con dichos expertos.

Para detectar las variables que conforman el problema de estudio, se apoyará en la opinión de los 10 expertos involucrados, a través de lluvia de ideas, donde según la figura 5 anotaran los factores más importantes que ocasionan la problemática del caso de investigación, los cuales pueden ser de tipo económico, social, político, cultural, tecnológico y ambiental. Se hará énfasis a los expertos que al identificar los problemas deben definirlos con mucha claridad y precisión.

Tomando como base lo que se presenta en el punto 2.10 de esta investigación en el marco teórico, se ordenaran los diferentes factores tanto por filas como por columnas en un cuadro de doble entrada de la manera siguiente:

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 11
F1						
F2						
F3						
F4						
:						
:						
:						
F11						

Figura 7. Matriz de motricidad y dependencia

Fuente: Elaboración del investigador (2015)

Esta distribución nos permite relacionar cada uno de los factores con todas las restantes.

En seguida se solicitará a los expertos que indiquen si cada uno de los factores que están ordenadas en la columna influía sobre cada una de las que estaban ordenadas en fila.

Existen algunos sistemas binarios donde se pueden clasificar según su influencia, por ejemplo:

La influencia potencial se indica con la letra P

La influencia real directa tiene las siguientes alternativas:

F si la influencia es fuerte

M si la influencia es mediana

D si la influencia es débil

N significan que no había influencia directa de un factor sobre otra.

A las influencias fuertes (F), medianas (M) y débiles (D), les asignamos el No. 1 y así mismo a la influencia nula (N) y a la potencial (P) el No. 0.

Se puede establecer también la opción: influencia real y potencial (1) vs. Influencia nula (0). En este caso asignaremos el valor (1) a las influencias reales: F, M y D y a la potencial P. Y el valor (0) a la nula.

Sin embargo en la investigación realizada se aplicará el sistema binario donde por ejemplo, si existe una influencia fuese cualquiera su magnitud (fuerte, mediana, débil) valdría 1, y 0 si no existía ninguna influencia.

Una vez terminado de analizar la influencia entre los factores, se procederá a sacar la sumatoria tanto por filas como por columnas, la sumatoria en los renglones indica las veces que cada uno de los factores impactaron a las restantes. Pues bien el número de factores sobre las cuales influyen cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se denominan índice de motricidad, porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás.

Si se observa ahora las sumatoria de los 1, por columnas se puede observar que estos valores representan las veces que cada factor es influida por las restantes; es decir, las veces en que cada una depende de las restantes, a esto se le llama Dependencia. El grado de dependencia expresado como un porcentaje, representa el índice de dependencia.

Mientras que la sumatoria de los 1 de las filas, representan el grado de influencia que tiene cada uno de los factores sobre el resto, llamado esto también como motricidad.

Los índices de motricidad y dependencia se representan en un plano como el que se describe en el punto 2.10 del capítulo 2, a través de la figura 8 que se muestra a continuación.

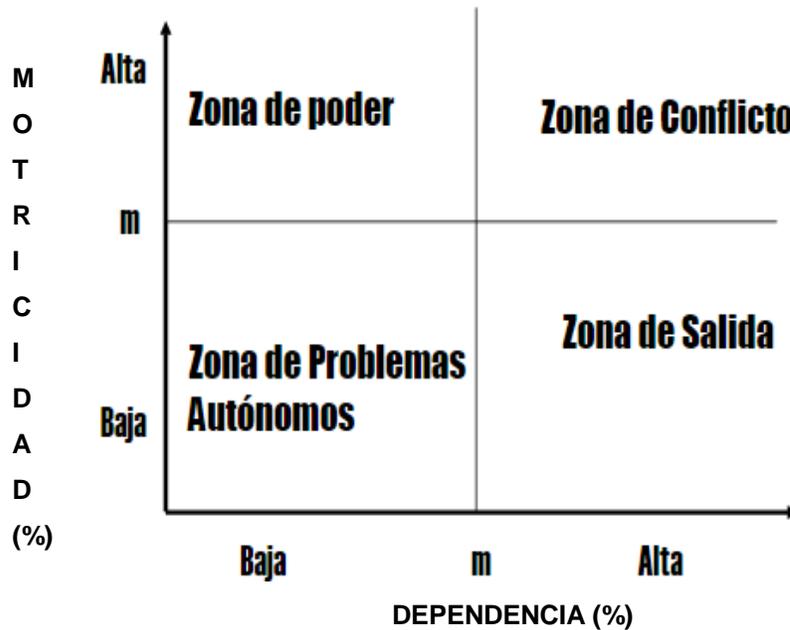


Figura 8. Zonas del plano

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/7957197/> (2015)

Para establecer el límite entre las cuatro zonas mostradas en la figura 8 antes mencionada se utilizará una medida un tanto arbitraria que sirve de criterios, esta medida es un promedio (m) y se obtiene de la siguiente manera:

El procedimiento indica: $100/n$ donde n es igual al No. De Factores detectados.

Para las coordenadas se toma en cuenta el porcentaje que arroje cada uno de los factores, es decir:

(Motricidad) del F1 donde X representa la suma de motricidad del factor entre la sumatoria total de motricidad de todos los factores por 100 dará como resultado el porcentaje que ubicara en el eje de la "Y" al factor en alguna zona de los cuatro cuadrantes.

(Dependencia) del F1 donde X representa la suma de dependencia del factor entre la sumatoria total de dependencia de todos los factores por 100, dará como resultado el porcentaje que ubicara en el eje de las "x" al factor en alguna zona.

Según la figura 8, en la *zona de salida* están todas aquellas que poseen con baja motricidad y alta dependencia.

En la *zona de poderes autónomos* se caracteriza por poseer factores con baja motricidad y baja dependencia, por lo cual no afecta significativamente en algún movimiento que tengan.

La *zona de conflictos* se caracteriza por poseer factores con alta motricidad y alta dependencia, por lo cual afecta significativamente en algún movimiento que tengan porque tanto posee motricidad como dependencia

La *zona de poder* se caracteriza por poseer factores con alta motricidad y baja dependencia, por lo cual afecta en algún movimiento que tengan porque a la vez incide en los otros factores.

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO

A través de las técnicas que se aplicaron para saber cuáles son las variables que intervienen en la competitividad de estos productos artesanales alimenticios derivados del cacao, se identificó a un grupo de personas expertas a través de Secretarías, mediante el método Delphi mencionado en el capítulo 2 apartado 9 la cuales se entrevistaron sobre la problemática con preguntas específicas que se realizaron en un cuestionario elaborado por el investigador mostrado en la figura 4 del capítulo anterior, debidamente estructurada para el fácil entendimiento de estas personas del objetivo a alcanzar; como resultado de ello, en esta fase se obtuvo lo siguiente:

4.1 Análisis estructural

Este grupo de personas expertas que fueron entrevistados al principio se resistieron a cooperar con información pero en el lapso de esta se les fueron aclarando las dudas consiguiendo un ambiente de confianza entre el entrevistado y el entrevistador, coincidiendo en que cada una de las variables interviene ya sea de manera positiva o negativa en la competitividad.

Con la aportación de cada uno de los integrantes se logró adquirir varias ideas sin extraer conclusiones, lo que generó que se planteara una discusión grupal, donde se analizan cada una haciendo una lista donde se escriban cada una, terminando cuando ya no existen nuevas ideas, concluyéndose en que existe una relación entre las variables social, política, cultural, económica, tecnológica y ambiental.

La lluvia de ideas detectó los factores fundamentales que intervienen en la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, como fueron algunos mencionando la falta de programas e instituciones de apoyo por parte del gobierno, también mencionaron la resistencia al cambio de los artesanos a nuevas ideas que ayudarían al desarrollo de estos productos de manera productiva, también coincidieron que las costumbres y tradiciones de los

tabasqueños son muy arraigados que impactan en el proceso de la elaboración y comercialización de cada uno de estos productos que son elaborados 100% naturales.

La lluvia de ideas es una herramienta de creatividad bastante empleada en los trabajos de grupo, por lo cual no se podía dejar de utilizar puesto que esto nos permite obtener información por parte directa de cada uno de los integrantes del grupo.

Cada una de estas técnicas servirán para poder hacer un diagnóstico de manera integral y así ofrecer una propuesta de desarrollo en la competitividad de estos productos artesanales que son una característica tanto de Tabasco como en México, por lo cual se deberá tener en cuenta cada una de las ideas de las personas entrevistadas que tienen gran relevancia a la hora de desarrollar la propuesta del diseño final, que tendrá como finalidad un aporte al mejoramiento a nivel general. Con la aplicación de esta metodología proporciona una variedad de factores (Tabla 2) y aspectos que tendrán un impacto positivo en la recolección de datos que le servirán al investigador una visión distinta con opiniones y puntos de vistas que ayudara a la ejecución del modelo a plantear.

Tabla 2. Determinación de factores

F1	Falta de Innovación en las técnicas y estrategias de producción y comercialización.
F2	Falta de estandarización de los productos que exigen los mercados
F3	Falta de instituciones con programas y proyectos para el desarrollo de las Artesanías.
F4	Poca calidad e innovación en los procesos de producción y productos
F5	Falta de asociación y apoyo a los artesanos del sector, con otras organizaciones
F6	Poseen una estructura de trabajo horizontal
F7	Poco el apoyo a la ciencia y la tecnología, como al recurso humano
F8	Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia

	y rentabilidad
F9	Herramientas de trabajo obsoletas y productos con bajo valor agregado
F10	Falta del uso de equipos con una tecnología avanzada
F11	Resistencia al cambio por parte de los de las empresas y de los artesanos

Fuente: Elaboración del investigador (2015)

Con estos resultados obtenidos por la información proporcionada por los expertos, se determinaron 13 factores relevantes, se procede a analizar estos factores mediante la determinación del grado de motricidad y dependencia. Ver tabla 3

Tabla 3. Matriz de motricidad y dependencia

Factor	Descripción	Factores													Motricidad Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
F1	Falta de Innovación y estrategias.	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	6
F2	Falta estandarización de los productos	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	6
F3	Falta de instituciones para el desarrollo	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	8
F4	Poca innovación en procesos	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	8
F5	Poco apoyo para producto para que se comercialicen	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	7

F6	Falta de apoyo gubernamental	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	9
F7	Poco el apoyo en la adquisición de tecnología	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	8
F8	Falta de soluciones en efectividad, eficacia y rentabilidad	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	6
F9	Herramientas de trabajo obsoletas y bajo valor agregado	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	7
F10	Falta de tecnología adecuada	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	7
F11	Difícil clima laboral del sector alimenticio	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3
F12	Factores climáticos afectan la elaboración	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	6
F13	No existe operatividad en programas	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	7
Dependencia Total		8	5	6	8	6	6	8	11	8	8	3	4	7	88

Fuente: Elaboración del investigador (2015)

Una vez determinada la matriz de motricidad y dependencia, se determina en seguida la tabla de motricidad y dependencia, Ver tabla 4.

Tabla 4. Valores de motricidad y Dependencia

Factor	Descripción	Valores de Motricidad	%	Valores de Dependencia	%
F1	Falta de Innovación y estrategias.	6	6.81	8	9.09
F2	Falta estandarización de los productos	6	6.81	5	5.68
F3	Falta de instituciones para el desarrollo	8	9.09	6	6.81
F4	Poca innovación en procesos	8	9.09	8	9.09
F5	Poco apoyo para producto para que se comercialicen	7	7.95	6	6.81
F6	Falta de apoyo gubernamental	9	10.22	6	6.81
F7	Poco el apoyo en la adquisición de tecnología	8	9.09	8	9.09
F8	Falta de soluciones en efectividad, eficacia y rentabilidad	6	6.81	11	12.50
F9	Herramientas de trabajo obsoletas y bajo valor agregado	7	7.95	8	9.09
F10	Falta de tecnología adecuada	7	7.95	8	9.09
F11	Difícil clima laboral del sector alimenticio	3	3.40	3	3.40
F12	Factores climáticos afectan la elaboración	6	6.81	4	4.54
F13	No existe operatividad en programas	7	7.95	7	7.95
	TOTAL	88	100	88	100

Fuente. Elaboración del investigador (2015)

Una vez determinados los grados de motricidad y dependencia, se identifican los factores que tienen mayor motricidad.

- F3. Falta de instituciones con programas y proyectos para el desarrollo de los productos artesanales alimenticios.
- F4. Poca innovación en los procesos de producción y productos.
- F6. Falta de apoyo gubernamental para la comercialización de los productos, fuera del estado de Tabasco.
- F7. Poco el apoyo en la adquisición de tecnología

También se identifican los factores con mayor grado de dependencia.

- F1. Falta de Innovación en las técnicas y estrategias de producción y comercialización.
- F8. Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia y rentabilidad.
- F9. Herramientas de trabajo obsoletas y productos con bajo valor agregado.
- F10. Falta del uso de equipos con una tecnología adecuada

La totalidad de los valores de motricidad y dependencia es de 88 mostrada en la Tabla 4, se procede a calcular los cuadrantes (Grafica 1). Donde el 88 representa el 100 %

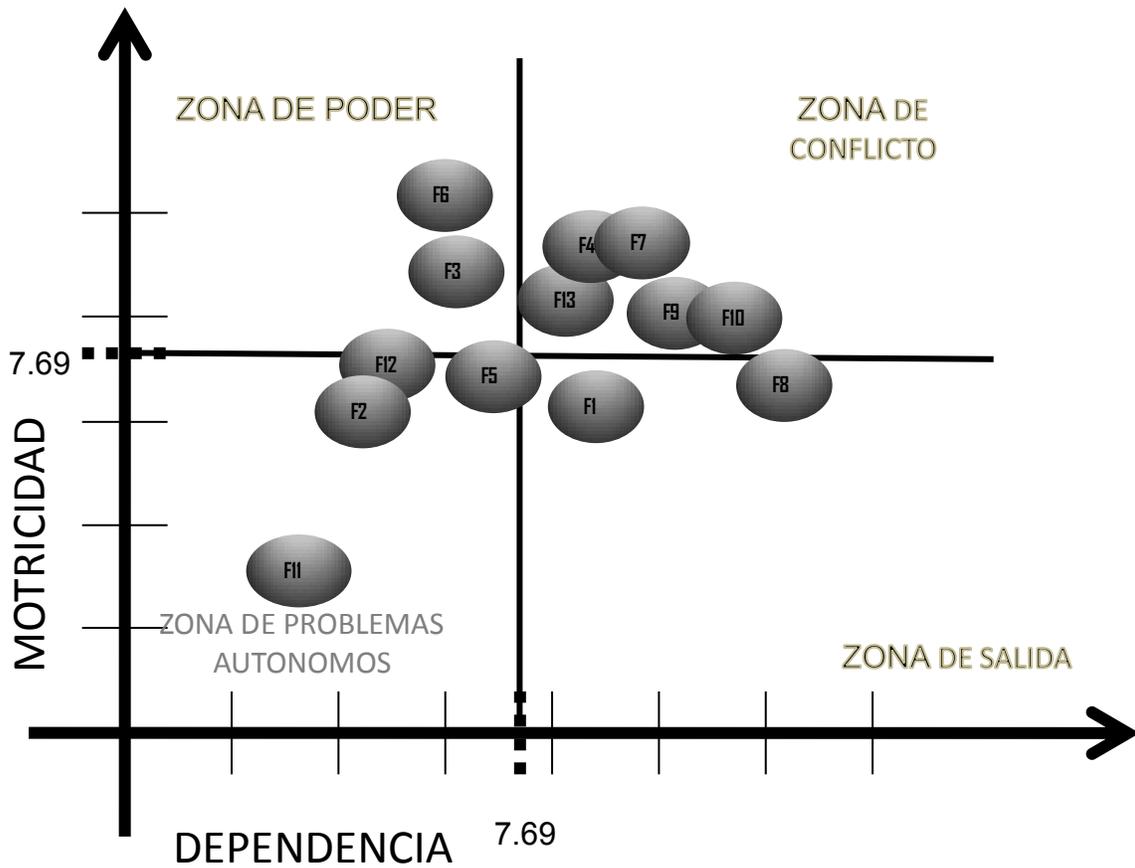
$$M = 100/ n$$

$$N = 13 \text{ número de factores}$$

$$M = 100/13 = 7.69$$

Por lo que debe ubicarse en un plano cartesiano.

Grafica 1. Posición de los factores en cada una de las zonas.



Fuente: Elaboración del autor 2015

Cuadrante I.- Zona de poder.

Aquí se ubican los factores que tienen alta motricidad y la más baja dependencia, para el caso de esta investigación se encuentra en esta zona los factores F6 (Falta de apoyo gubernamental para la comercialización de los productos, fuera del estado de Tabasco) y F3 (Falta de instituciones con programas y proyectos para el desarrollo de los productos artesanales alimenticios). Entonces se determina que la falta de apoyo gubernamental para la comercialización de los productos artesanales alimenticios, fuera del estado de Tabasco y la falta de instituciones

con programas y proyectos para el desarrollo de los productos artesanales alimenticios; son factores que afectan o inciden sobre la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado.

Cuadrante II.- Zona de conflictos

Se ubican los factores de alta motricidad y alta dependencia, para esta investigación se identifican en esta zona los factores: F7 (Poco el apoyo en la adquisición de tecnología), F9 (Herramientas de trabajo obsoletas y productos con bajo valor agregado), F10 (Falta del uso de equipos con una tecnología adecuada) y F13 (No existe operatividad en los programas que se manejan, para dar apoyo económico al sector alimentos). Por la cual estos factores influyen al presentar alguna variación, sobre los factores restantes de la zona de salida e influyen sobre sí mismos.

Cuadrante III.- Zona de salida

Aquí se ubican los factores que presentan una motricidad baja pero una alta dependencia. Los factores que se identifican en esta zona en relación a la investigación, son: F1 (Falta de Innovación en las técnicas y estrategias de producción y comercialización) y F8 (Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia y rentabilidad).

Cuadrante IV.- Zona de problemas autónomos

Se ubican los factores que presentan una motricidad baja y una baja dependencia. Los factores que se identifican en esta zona en relación a la investigación, son: F2 (Falta de estandarización de los productos que exigen los mercados), F5 (Poco apoyo para que los productos artesanales alimenticios para que se comercialicen en el mismo estado), F11 (Difícil clima laboral dentro del sector alimenticio) y F12 (Factores climáticos impredecibles que viene afectar la elaboración de los productos artesanales alimenticios). Por lo que estos factores no influyen, ni son significativos sobre la variable de investigación.

4.3 Resultados de entrevistas realizadas

La Comercialización para los productos artesanales alimentarios, representa un problema ya que no es fácil poder incursionar en los supermercados de la localidad, debido a que algunos de sus productos carecen de códigos de barra. Otra problemática que se les presenta con mucha frecuencia es que la mayor parte de las PyMES en Tabasco, tienen poca liquidez de recursos económicos. El 50% de ellos manifestaron su interés por obtener nuevos compromisos crediticios, a tasas preferenciales y a pagos fijos garantizados; lo que no ha sido tan fácil ya que carecen en su gran mayoría de apoyos por parte del gobierno en relación a este tipo de programas.

Otra situación que comentan los productores es que, la mayoría de sus procesos son manuales o de tipo artesanal. Ya que no es tan fácil para ellos adquirir nuevos equipos o maquinarias, por lo antes mencionado en relación a su situación económica.

A manera de conclusión se puede mencionar que los factores fundamentales que influyen en la competitividad de los productos artesanales alimenticios, se detectaron los siguientes: La falta de programas e instituciones de apoyo por parte del gobierno, también la resistencia al cambio de los artesanos a nuevas ideas que ayudarían al desarrollo de estos productos de manera productiva, también coincidieron que las costumbres y tradiciones de los tabasqueños son muy arraigados que impactan en el proceso de la elaboración y comercialización de cada uno de estos productos que son elaborados 100% naturales.

Así también que el productor artesano con las cuestiones de tramites terminan agobiados y ya no realizan la documentación necesaria para seguir adelante con su producto como es el caso de un crédito para su empresa, así mismo la cuestión de que en ocasiones la manutención del negocio es muy alta y si se habla de cobro de impuesto y todo lo que engloba Finanzas, Hacienda, Secretaria de Salud, entre otros organismos. Por lo que algunos productores optan por cerrar su empresa.

Dentro de la variable cultural los factores que pueden resultar afectados son: F8 (Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia y rentabilidad) y F11 (Difícil clima laboral dentro del sector alimenticio social)

La variable social afecta a los factores: F1 (Falta de Innovación en las técnicas y estrategias de producción y comercialización), F5 (Poco apoyo para que los productos artesanales alimenticios para que se comercialicen en el mismo estado), F8 (Falta de soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia y rentabilidad) y F11 (Difícil clima laboral dentro del sector alimenticio)

Dentro de la variable tecnológica, los factores que pueden alterarse son : F1 (Difícil clima laboral dentro del sector alimenticio), F2 (Falta de estandarización de los productos que exigen los mercados), F4 (Poca innovación en los procesos de producción y productos) y F7 (Poco el apoyo en la adquisición de tecnología)

En la variable económica los factores que pueden afectarse son: F6 (Falta de apoyo gubernamental para la comercialización de los productos, fuera del estado de Tabasco), F7 (Poco el apoyo en la adquisición de tecnología), F9 (Herramientas de trabajo obsoletas y productos con bajo valor) y F10 (Falta del uso de equipos con una tecnología adecuada).

La variable política es una de las que pueden afectar directamente a la mayoría de los factores porque hoy en día, el país se mueve en base a las decisiones que toman los gobernantes. Los factores que pueden alterarse dentro de ésta son: F3 (Falta de instituciones con programas y proyectos para el desarrollo de los productos artesanales alimenticios), F5 (Poco apoyo para que los productos artesanales alimenticios para que se comercialicen en el mismo estado), F6 (Falta de apoyo gubernamental para la comercialización de los productos, fuera del estado de Tabasco), F7 (Poco el apoyo en la adquisición de tecnología) y 13 (No existe operatividad en los programas que se manejan, para dar apoyo económico al sector alimentos)

La variable ambiental puede alterar al factor F12 (Factores climáticos impredecibles que viene afectar la elaboración de los productos artesanales alimenticios), y la importancia de agruparlos, ayuda a conocer cómo responder a estas alteraciones.

Puede observarse que las variables que más afectan a la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, en el estado de Tabasco, son las variables: cultural y tecnológica en primera estancia. Ya que las otras 4 variables también afectan a la problemática planteada, pero en menor proporción.

CAPITULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.1 Introducción

Tomando como base los diferentes contextos en los cuales se ubica la variable de investigación (Competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el estado de Tabasco), y en los que se pueden visualizar que existe en la actividad artesanal bajo nivel cultural, escasas de tecnología, un bajo costo en los productos de los fabricantes, nivel de estudio muy bajo de los artesanos, venta de los productos en un nivel meramente local, así como técnicas rudimentarias para la fabricación de los mismos a su vez como ser propiamente microempresas familiares; una vez identificadas las variables que influyen en la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del Estado de Tabasco en sus niveles internacional, nacional y local, y de acuerdo a los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta la misma y la metodología que ha sido utilizada por el investigador y a la vez realizado el diagnóstico en el capítulo anterior, donde se identificaron los principales factores que influyen sobre la variable de investigación; se procede a diseñar una propuesta de desarrollo que vendrá a solucionar las problemáticas actuales que fueron detectadas en el diagnóstico realizado.

5.2 Propuesta de desarrollo

La propuesta de desarrollo será estructurada a través del diseño de un modelo (figura 9), mismo que vendrá a apoyar a que los productos artesanales alimenticios derivados del cacao del estado de Tabasco, sean competitivos. En este modelo se consideran 3 fases, que se describen a continuación:

Fase 1.- Factor político gobierno del estado de Tabasco.

Actualmente el gobierno del estado, cuenta con programas para el apoyo económico de las PyMES pero muchos de ellos no están funcionando, por lo que se deben de identificar en primera instancia todos los programas existentes, para

que se les dé la importancia y el apoyo necesario para que realmente se pongan a funcionar. Sobre todo que en cada uno de ellos exista un dirigente que tenga capacidad para conducirlos y ponga un amplio interés en las PyMES

Que se diseñen mejores programas de apoyo tecnológico y sobre todo el cómo deben adquirirse estas nuevas tecnologías que serán de gran beneficio para las PyMES

Apoyar a las PyMES en el diseño de programas que los ayude en la aplicación de la normatividad vigente en los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, para que estos puedan alcanzar en su totalidad la calidad deseada y lograr a su vez una competitividad.

En los programas de apoyo que actualmente maneja el gobierno del estado, se ha observado que han sido diseñados de una manera muy laboriosa, esto hace que las PyMES se confundan y se desanimen a solicitar los apoyos que puedan ser de carácter económicos y tecnológicos entre otros. Por lo que se requiere revisar sus procedimientos actuales y simplificarlos, lográndose con ello que sean menos burocráticos.

Otro de los programas que debe desarrollar más eficientemente el gobierno del estado, es el de la comercialización de sus productos artesanales alimenticios en general. Sobre todo que estos puedan ser vendidos por los supermercados que vienen de otros estados o países a establecerse en Tabasco. Se le propone al gobierno que dentro de los requerimientos que este establece a una empresa para que pueda ubicarse en el estado de Tabasco, se le exija que comercialice sus productos tabasqueños dentro de ella, para que estos puedan ser competitivos. Y crear un hábito en la sociedad tabasqueña, sobre el consumo de ellos.

El gobierno debe apoyar a las PyMES en el desarrollo de programas de capacitación para que estas aprendan a diseñar bien las estrategias de cómo comercializar sus productos artesanales alimenticios.

Fase 2.- Tecnología para las PyMES (factor tecnológico)

Las PyMES deben participar en programas de crédito que le pueda ofrecer el gobierno del estado o alguna entidad financiera, para que actualice sus procesos productivos, actualice a su personal, su tecnología o lo que pueda beneficiar a su empresa, para que esta logre ser competitiva.

También es necesario que las empresas corran el riesgo de realizar inversión en la adquisición de nuevas tecnologías, maquinarias y actualización de sus procesos productivos. Por lo que es necesario que establezcan algunos programas para capacitar a su personal en el manejo de las mismas. Así como también llevar a cabo programas de sensibilización, en donde entiendan la importancia de actualizarse con la tecnología.

Fase 3.- Incrementar la productividad y competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado

Una vez que puedan ser desarrollados los programas planteados en las fases 1 y 2, las PyMES lograrán incrementar su productividad y competitividad dentro del mercado del estado de Tabasco y como consecuencia fuera de este.

Las PyMES al aprovechar al máximo el apoyo que ofrece el gobierno, llegarán a motivarse de tal manera que se alcanzará una motivación para seguir produciendo, puesto que los programas de apoyo que ofrece el gobierno, uno de los requisitos que pide para poder otorgar este apoyo, ya sea en herramientas o recursos, es que la empresa no deje de producir.

Fase 4. Seguimiento

Es de vital importancia que los programas de apoyo cuenten con un seguimiento o una evaluación, tanto interna por parte de la PyME o externa por parte de los organismos gubernamentales, porque de esta manera se podrá detectar si el resultado de la capacitación fue beneficioso o no. Así como también se puede saber si existe o no la productividad esperada. En esta fase, se recomienda

realizar una evaluación constante de los procesos así como también de los empleados.

El modelo también señala que estas fases serán un factor importante para la estructura organizacional de la PyME, puesto que al invertir en tecnología e innovación, así como en capacitación se puede alcanzar una cultura empresarial que beneficiará a todos sus elementos.

Figura 9. Modelo para la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco



Fuente. Elaboración del autor (2015)

Al obtener beneficios, el personal obtendrá motivación lo que permitirá alcanzar la productividad esperada de eficiencia y eficacia, debido al enfoque que se hace en

cuanto a la tecnología, innovación, calidad en el servicio, el conocimiento y el trabajo en equipo, los cuales ayudarán a que las PyMEs eleven su competitividad en el mercado actual.

CONCLUSIONES

A través de la realización de esta investigación se pudo observar que unos de los problemas principales que ha venido a perjudicar el desarrollo competitivo de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el estado de Tabasco, es sin duda alguna el bajo nivel cultural y educativo de los trabajadores en el ramo, se tiene el más el bajo nivel educativo y el analfabetismo ubicado arriba de la media nacional 12.6%, el excesivo paternalismo, así como la falta de interés en la comercialización y promoción de la artesanía regional por parte del gobierno.

Este bajo nivel cultural y educativo ha obstaculizado a que los trabajadores de estas microempresas aprendan a utilizar las técnicas que deben conocerse en la actualidad en la fabricación de los productos, así como la utilización de las nuevas tecnologías, por lo cual la mayor parte de los productos artesanales se comercializan dentro del mercado local; no obstante es de considerarse que la falta de tecnología es el principal obstáculo para el desarrollo de la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao, todos estos factores han provocado que el arte tabasqueño no sea competitivo y que se pueda mantener en un mercado, todo esto ha generado mala calidad en sus productos y el mal pago a los artesanos por su trabajo, dando como resultado la falta de cotización de los productos regionales en el mercado.

Los productos artesanales alimenticios derivados del cacao no han logrado mantenerse dentro de un mercado de competencia; actualmente hay gran variedad de estos productos pero lamentablemente se adquieren en su mayor parte, por el mercado local. Analizando la problemática si se establecieran nuevas estrategias tanto de comercialización como de producción podría darse una mejora significativa para estos productos artesanales alimenticios.

Por último se ha comprobado la hipótesis planteada, remarcando sobre las demás variables que afectan la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el estado son: El político y el tecnológico, por lo cual se ha diseñado un modelo antes mencionado que vendría a apoyar a estos factores;

donde se consideran programas que beneficiarán a las PyMES para que sus productos puedan lograr la competitividad deseada.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que el modelo propuesto en esta investigación sea implementado en un corto plazo, ya que el modelo dentro de su desarrollo requiere de un mediano plazo.

Se recomienda que las microempresas productoras de alimentos artesanales derivadas del cacao, tengan una mayor comunicación con el gobierno y viceversa que les permitan acceder a algún tipo de información que los alerte sobre la situación actual en el sector.

Los directivos o dueños de estas microempresas de producción de alimentos artesanales derivados del cacao en el estado deben hacer conciencia que todo el personal debe formarse de manera integral, por lo que se sugiere la aplicación del modelo propuesto en la presente investigación. Tomando como base “el ser” la parte humana del trabajador y posteriormente “el hacer”, incluyendo su capacitación en las técnicas de fabricación, nuevas tecnologías y técnicas de comercialización adecuadas.

Que el gobierno del estado cuente con estudios prospectivos que generen mejor información pública sobre los sectores productivos y de servicios y que estos logren tener más proyectos y programas que den oportunidades de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

Ivancevich, J; Lorenzi, P, Skinner, S. & Crosby, P (1996) Gestión: Calidad y competitividad, Madrid: Irwin

Jaramillo, Carlos Editorial Abya Yala, 2002 Competitividad

Ceròn Grados Marco a. (1996). Producción de 0 a 100. Para ser una empresa de Manufacturera Clase Mundial. México. Editorial Grijalbo.

Lazzati S. El aporte humano en la empresa. Ed. Macchi grupo editor México, 1999.

Morris, Daniel (1994). Reingeniería. Como aplicar con éxito en los negocios. México. Mc. Graw Hill.

Sherman Arthur W. y Boohlander George W. (1998). Administración de los recursos humanos. México. Editorial Iberoamericana.

Wilson. Bud (1997) Planeación y desarrollo comercial del producto. México Herrero Hermanos.

Porter M. Ventaja Competitiva. México. Cia. Editorial Continental, 1987.

Reynolds, Joe, (1996), Liderazgo Estratégico, como descubrir, desarrollar y aplicar su potencial de liderazgo. México, panorama editorial.

Sitios web consultados

http://www.tabascobusiness.com.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1

<http://guiamexico.com.mx/empresas/productos-artesanales-rivera.html>

<http://www.2000agro.com.mx/>

http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=108

http://tabascoproduce.com/index.php?option=com_content&view=article&id=64

<http://www.tabasco.canacintra.gob>

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

FIGURAS

No,	Nombre	Página
1	Esquema de desarrollo del Método Delphi	70
2	Proceso para llevar a cabo el método Delphi	71
3	Listado de Factores sobresalientes	86
4	Cuestionario	87
5	Carta de factores según expertos	91
6	Ficha técnica del método Delphi	92
7	Matriz de motricidad y dependencia	93
8	Zonas del plano	95
9	Modelo para la competitividad de los productos artesanales alimenticios derivados del cacao en el Estado de Tabasco	113

TABLAS

No.	Nombre	Página
1	Etapas básicas de una sesión de “Lluvia de ideas”	82
2	Determinación de factores	98
3	Matriz de motricidad y dependencia	99
4	Valores de motricidad y Dependencia	102

GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Posición de los factores en cada una de las zonas.	105

Anexos

Fig. 10 Tabla para determinar el tamaño de la muestra

TABLE¹ FOR DETERMINING NEEDED SIZE S OF A RANDOMLY CHOSEN SAMPLE FROM A GIVEN FINITE POPULATION OF N CASES SUCH THAT THE SAMPLE PROPORTION p WILL BE WITHIN $\pm .05$ OF THE POPULATION PROPORTION P WITH A 95 PERCENT LEVEL OF CONFIDENCE

Population Size	Sample Size	Population Size	Sample Size	Population Size	Sample Size
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Fuente. ¹ Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.