

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“REDES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DEL CACAO EN MÉXICO”

Autor: Tessa Gabriela Barajas Arnaud

Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Comercio Internacional

Nombre del asesor:
D.C.N.I Yunuén Morales Arellno

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“REDES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA
LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DEL CACAO
EN MÉXICO”**

TESIS

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

Tessa Gabriela Barajas Arnaud

Asesora:

D.C.N.I. Yunuén Morales Arellano

Morelia, Michoacán septiembre 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA	5
INVESTIGACIÓN	5
1.1 Situación problemática.....	6
1.1.1 Oportunidad en el área de producción	9
1.2 Planteamiento del problema	12
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
HIPÓTESIS.....	12
VARIABLES INDEPENDIENTES.....	12
ALCANCE	13
1.3 Justificación.....	13
CAPÍTULO 2. PANORAMA DEL TEMA	14
2.1 Generalidades del producto.....	15
2.1.1 Origen e historia.....	16
2.1.1 Condiciones ambientales para tener un cultivo de cacao exitoso	18
2.2 Situación del cacao a nivel internacional.....	20
2.2.3 Principales países productores de cacao	22
2.3 Situación del cacao en México	26
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO	30
3.1 Fundamentos de economía.....	31
3.1.1 Mercantilismo	31
3.1.2 Ley de la ventaja absoluta. Adam Smith.....	33
3.1.3 Ventaja Comparativa. David Ricardo.	34
3.1.4 Ley de la ventaja competitiva. Michael Porter.....	37
3.1.5 Teoría objetiva del valor	37
3.1.6 Teoría de la localización	39
3.1.7 Teoría de las proporciones factoriales. Modelo Heckscher-Ohlin.....	39
3.1.8 Teoría de la dependencia de los recursos.....	41
3.1.9 Teoría del crecimiento económico de Adam Smith.....	41
3.2 Tendencias en las nuevas organizaciones	42
3.2.1 Downsizing, “aplanar la organización”	42
3.2.2 Rightsizing, “ajustar el tamaño de la organización”	43
3.2.3 Leaning.....	43
3.2.4 Reengineering	44
3.3 Globalización	44
3.3.1 Globalización en la agricultura.....	46
3.3.2 Globalización en México.....	47
3.4 Competitividad empresarial	48
3.5 Proceso productivo.....	54
3.5.1 Administración de materiales.....	55
3.5.2 Administración de operaciones.....	56
3.6 Redes de cooperación	57
3.6.1 Definición.....	57

3.6.2 Origen	60
3.6.3 Ventajas.....	62
3.6.4 Tipos de redes.....	64
3.6.5 Características	64
3.6.6 Estructura y densidad de las redes.....	69
3.6.7 Construcción de redes empresariales horizontales	73
3.6.8 Construcción de las redes verticales	80
CAPITULO 4. MARCO METODOLÓGICO	87
4.1 Investigación cuantitativa	88
4.2 Investigación cualitativa.....	90
4.3 Instrumento/ herramientas de investigación cuantitativa.....	92
4.3.1 Cuestionarios.....	92
4.3.2 Escalas para medir las actitudes.....	94
4.3.3 Análisis de contenido	95
4.4 Instrumento/ herramientas de investigación cualitativa	96
4.4.1 Observación.....	96
4.4.2 Entrevistas	97
4.4.3 Sesiones en profundidad o grupos de enfoque	97
4.5 Operacionalización de variables	99
CAPITULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	101
5.1 Instrumento cualitativo.....	102
5.1.1 Perfil de los entrevistados	102
5.2 Análisis cualitativo de las variables	103
5.3 Propuesta de red de cooperación	110
Bibliografía	114

INTRODUCCIÓN

El cambio es constante en todos los aspectos de la vida, por lo que el tema de los negocios no es la excepción. Los elementos relacionados al comercio internacional se han mantenido en una tendencia de cambio, en algunas épocas de la humanidad estos cambios han sido más acelerados a raíz de los descubrimientos y la implantación de nuevas tecnologías a la vida cotidiana, y así mismo en algunos tiempos ha ido más despacio, pero siempre constante. Esos cambios siempre traen consigo un impacto, una consecuencia positiva o negativa.

El propósito del presente trabajo es realizar una revisión documental sobre el efecto de las redes de cooperación empresarial como impulso en la competitividad de las pymes, siendo una alternativa de cambio positivo que pueda involucrar así mismo la responsabilidad social empresarial en el proceso de transformación.

Con la finalidad de proporcionar el mejor entendimiento del tema, se comienza con la redacción del primer capítulo el cual enmarca la situación problemática que envuelve a las pymes mexicanas, a pesar de que son un punto central importante de la economía en México presenta una tendencia de nulo crecimiento

Más adelante se enmarca la situación problemática del cacao a nivel global y territorial en México, para de esta manera contextualizar ambas situaciones precarias para enlazarlas y desarrollar el modelo de red de cooperación empresarial.

En el capítulo 3 se encuentra el marco teórico el cual sirve de base fundamental para sostener la revisión e investigación del tema, partiendo de los principios básicos de economía.

Al final se encuentra el estudio de campo en el cual se realizaron entrevistas a productores de cacao mexicanos.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática

En la actualidad, el mundo cada día es más globalizado y dinámico, lo cual ocasiona directamente que los mercados sean cada vez más abiertos, flexibles y competitivos. Esto ha llevado a buscar estrategias que permitan a las empresas tener ventajas en sus actividades estratégicas para la creación de valor y eficiencia.

Las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como Pymes, son empresas compuestas por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación (Colegio de Contadores Públicos de México, 2019). Las Pymes gracias a su gran potencial de generación de empleos representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. De hecho el INEGI (2018) dio a conocer que las micro, pequeñas y medianas empresas ofrecieron más de 45 mil vacantes de empleo durante el primer trimestre del 2018 en toda la República. Son fundamentales para el crecimiento económico de los países debido a que son grandes generadores de empleo, aportan a la producción y distribución de bienes y servicios, y sobre todo se diferencian por la una cuestión clave, tienen la capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva, lo cual los hace de fácil adaptación.

Las Pymes generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen en la producción del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. (México, 2010)

Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE (2015), 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

Las Pymes están limitadas por diversos factores. Como premisa primordial se debe a que la mayoría de los propietarios de dichas empresas provienen de la fuerza de

trabajo asalariada o de la población económicamente inactiva. Con eso se puede inferir que en gran cantidad de los supuestos carecen de una adecuada y correcta noción de la administración, ya que se puede creer que el incentivo de los fundadores es presión económica al provenir de un salario carente o de bajos ingresos. No cuentan con intuición como empresarios ni de estructura en su empresa. Además de esta idea, las Pymes se encuentran con algunas más limitantes y problemas que se pueden segmentar de la siguiente manera:

Problemas financieros:

- La principal limitante de crecimiento de las pymes mexicanas es la falta de acceso al financiamiento empresarial proveniente tanto de apoyos y programas de fomento del gobierno como de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito, lo que da como resultado el atraso y un deficiente crecimiento. En el segundo trimestre del 2019 Konfío elaboró el segundo Reporte de Crédito y crecimiento de las Pymes para el año 2019 en el que los resultados de los encuestados muestran que a penas 3 de cada 10 empresarios cuentan con un crédito para sus negocios. El 33.74% no cuenta con un crédito debido a la falta de historial crediticio para acceder a un financiamiento, el 16.13% no cumplieron con los requisitos que exigen las instituciones financieras, el 21.80% no ha solicitado ningún crédito debido a que consideran que no son candidatos a uno y no creen que se los otorguen, por último el 9.82% no pudo comprobar ingresos. (EUMED, 2017)
- Bajas ganancias, por lo tanto poca capacidad de expansión y permanencia.
- Desconocimiento de sus costos, su contabilidad, lo cual crea un deficiente manejo del efectivo.
- Una tradicional deficiencia en capitalización.
- Falta de metas financieras alcanzables a corto plazo que provoquen la creación de una estructura financiera que se pueda fortalecer.

Problemas socioeconómicos: (EUMED, 2017)

- Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.

- Desconocimiento del mercado y su competencia, debido a la subestimación o desinformación de los estudios de mercado.
- Baja competitividad.
- Falta de preparación empresarial, baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.
- Falta de una gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
- Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
- Falta de capacitación de mano de obra.

Problemas tecnológicos: (EUMED, 2017)

- Bajos niveles de productividad.
- Bajos controles de calidad, debido al rezago tecnológico.
- Ausencia de modernización en sus esquemas de producción.

Problemas administrativos fiscales: (EUMED, 2017)

- Carencia de controles administrativos en sus empresas.
- Altas cargas impositivas.
- Carencia en el aprovechamiento de beneficios fiscales.
- Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.
- Falta de la optimización de los recursos y procedimientos.
- Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa.
- Omisión de manuales operativos, administrativos y de puestos.

Además de todos los problemas estructurales definidos anteriormente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) enfatiza que en general las pymes son menos innovadoras que las grandes empresas, incluso cuando en lo particular tienen más fácil la posibilidad de serlo. La solución para esto

sería que empezaran a usar sus recursos internos de forma estratégica y que tomaran en cuenta la colaboración con socios externos en ecosistemas de innovación. (Arreola, 2017)

Las pymes deben ocuparse en ser innovadores, dado el grado de mortalidad alto entre las pymes, es evidente que hace falta un ajuste a las demandas del mercado, sin embargo su innovación esta obstaculizada generalmente por la falta de acceso a financiamiento (Levy, 2017). De hecho se estima que el 80% de los emprendimientos no sobrevive a los tres años de su fundación, así mismo entre el 70% y 80% de los pequeños negocios que sobrevivieron a los primeros tres años no durarán a llegar a los 10 años. (Lebendiker, 2015)

1.1.1 Oportunidad en el área de producción

Una empresa es una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Thompson, 2011)

Para que la empresa funcione, el fundador tiene que prestar cautelosa atención a cada una de las áreas, con esto no se refiere a que el dueño tenga que estar a cargo de todo, sin embargo nos encontramos que usualmente en las pymes eso es lo que sucede a falta de personal o de la capacidad del líder para delegar. En el momento que una de las áreas falle, la empresa en general se verá afectada.

En lo habitual una empresa está conformada de cinco áreas funcionales o departamentos : recursos humanos, finanzas, producción / operaciones, informática y mercadotecnia. La magnitud de las áreas puede variar dependiendo del tamaño, complejidad y las características específicas de cada empresa. Es a través de estas áreas funcionales que se logran los objetivos de la empresa. (empresa, 2017)

Todas las áreas de la empresa requieren su planeación, ejecución y seguimiento de las estrategias y formas de realizar las actividades correspondientes.

Para el presente trabajo haremos un énfasis en el área de producción debido que es el área relacionada al modelo estudiado.

El área de producción es conocida también como administración de operaciones. Comprende todos los procesos que se realizan desde la gestión de la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. El objetivo de este departamento es producir bienes y servicios de óptima calidad para así satisfacer las necesidades del cliente. (Müch, 2014)

El área de producción es de trascendental importancia dentro de la empresa, debido a que la producción de bienes y servicios es lo que va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la sociedad, y el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y crecimiento tanto de la empresa como de la sociedad en sí. (Medina, 2006)

Dentro de este departamento se emplea la parte logística de la empresa, en la que se involucra la parte de la cadena de suministro. Entre los tantos retos que enfrentan las pymes, existe una parte esencial que puede competir como ventaja o desventaja, la gestión de la cadena de suministro. Esta es de suma importancia al igual que las otras áreas de la empresa; si se realiza una correcta gestión se puede conseguir significativamente un beneficio económico y un aumento del valor.

La cadena de suministro es el nombre que se le otorga a todos los pasos involucrados en la preparación y distribución de un elemento para su venta, es decir, es el proceso que se encarga de la planificación o coordinación de las tareas a cumplir, para poder realizar la búsqueda, obtención y transformación de distintos elementos, de esta forma poder comercializar un producto (Venemedia, 2015).

Un gran reto para la empresa moderna es el conocimiento y aprovechamiento de los recursos que tiene disponibles y a su alcance para transformarlos y tener como

resultado un aumento máximo de efectividad en los bienes y servicios que los consumidores quieren y necesitan.

Según la Organización SAP (2006), en la actualidad, la estrategia fundamental a ser cumplida en una cadena de suministros eficiente y competitiva, es la colaboración mutua entre eslabones mediante el intercambio de información operacional en tiempo real sobre planes de producción, costos operacionales, y niveles de inventarios.

Básicamente una empresa gana el control de sus productos y costos cuidando cada parte de los procesos desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega con el comprador final. Sin embargo mientras más grande sea la empresa más responsabilidad tendrá, así mismo mientras más esté a cargo por su propia cuenta de todo este proceso menor serán sus costos, sin embargo mayor será el riesgo y el aumento de personal por la continua vigilancia que se necesitará; es por esto que la creación de redes de cooperación en las que de alguna manera te conviertes en tu propio proveedor a través de una cooperativa en la que ayudas a impulsar alguna familia o comunidad debido al aprendizaje que aportas, en el que el propietario se puede asegurar de la calidad de los insumos, la cantidad y el tiempo en que le serán entregados. (Müch, 2014)

Una pyme en algunas ocasiones no es consciente del beneficio que esto le podría ocasionar. Los proveedores tradicionales, a pesar de ser una fuente segura, pueden no permitir un beneficio comparado al que permite una producción por cooperativa.

Esta nueva forma de gestión de la cadena de suministro es una oportunidad para fortalecer la empresa y lograr su expansión. Así como la reducir costos y asegurar la calidad tanto de los insumos como del producto final. Todo lo mencionado anteriormente repercute precisamente en que las empresas sean competitivas en un mercado tan cambiante.

1.2 Planteamiento del problema

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategia empresarial permite eficientar el proceso de producción, la comercialización y la expansión de las pymes mexicanas?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Encontrar una estrategia empresarial que permita eficientar el proceso de producción, comercialización y expansión de las pymes para ser competitivos en los mercados internacionales.

HIPÓTESIS

Las redes de cooperación empresarial permiten aumentar la eficiencia del proceso productivo y la comercialización dentro de las pymes mexicanas, lo cual facilita la expansión de las empresas a través del aumento de la competitividad en mercados nacionales e internacionales.

VARIABLES INDEPENDIENTES

- Redes de cooperación
- Proceso productivo
- Pymes

VARIABLES DEPENDIENTES

- Comercio Internacional
- Expansión
- Competitividad

ALCANCE

Descriptivo, el presente trabajo busca describir un fenómeno, especificando sus propiedades, características y rasgos importantes.

1.3 Justificación

El tema de redes de cooperación es sumamente amplio. Personalmente tengo interés en él debido a que me permite segmentarlo en dos partes: la social y la económica.

Por un lado, la parte económica me atrae y me identifica debido a que he tenido relación cercana con personas emprendedoras de pymes, que han desarrollado sus proyectos fructíferamente, que sin embargo han llegado a una etapa de estancamiento, en la que a pesar de seguir lucrando, no logran una expansión por la falta de aplicación de estrategias que podrían permitirles involucrarse en nuevos mercados al contar con un nivel más alto de competitividad. Por lo que en el presente trabajo se busca describir una propuesta de red de cooperación que permita funcionar como una ventaja competitiva y que además simplifique y eficiente el proceso de producción de una pyme, lo cual permita impulsarla. Los resultados del trabajo buscan beneficiar a los integrantes de la cadena de abastecimiento y de producción.

En relación con mi propuesta hay un efecto colateral que además de funcionar como un aumento a la competitividad de la empresa, va a ser una aportación al desarrollo urbano por medio de la incentivación del empleo, la economía y el trabajo de las tierras abandonadas. De esta manera lo que había sido una afección social proveniente de la globalización se convierte en una transformación fructífera de las tierras y de la sociedad misma.

CAPÍTULO 2. PANORAMA DEL TEMA

2.1 Generalidades del producto

El cacao es un árbol procedente de América Central y del Sur que produce un fruto del mismo nombre, que se utiliza como ingrediente para distintos alimentos entre los que destaca el chocolate. Este pertenece a la familia de *Sterculiaceae*. (Jesús, 2015)

El árbol del cacao está presente en los bosques húmedos tropicales con clima cálido y a una altitud de hasta 500 metros sobre el nivel del mar. Es un pequeño árbol de cuatro a ocho metros de altura, que en condiciones silvestres puede alcanzar hasta los 10 m, si crece con buena sombra. (Jesús, 2015)

El cultivo se concentra en las tierras bajas tropicales. Prefiere suelos ricos en materia orgánica, profundos, franco-arcillosos y sin encharcamientos.

Se propaga principalmente de dos maneras: a través de injerto con yemas, y por medio de estacas. Las yemas deben tomarse de brotes de árboles sanos y vigorosos. Con ambos métodos se puede tener éxito en obtener árboles resistentes que podrán podarse, con lo cual se obtiene un mejor rendimiento productivo. (Giusti, SF) Existen tres tipos de Cacao que son los más comercializados a nivel mundial: El Forastero, el cual representa el 90% del grano del mundo, este se puede producir en África, Asia, Brasil y Ecuador. El Criollo y Trinitario, los cuales son considerados los granos más finos y de mejor sabor, se encuentran en México, Colombia, Centroamérica, Ecuador y algunas islas del Caribe. (FUNDESYRAM, 2015)

Ilustración 1 Tipos de vaina de cacao

Criollo



Trinitario



Forastero



(The republic of chocolate, 2007)

2.1.1 Origen e historia

El cacao es una planta originaria del continente americano, sin embargo no existe una región exacta, posiblemente proviene de la cuenca alta del Amazonas. Se extendió rápidamente en todo el continente porque algunas tribus indígenas de costumbres nómadas llevaban algunas semillas consigo a otras regiones. (Cacao México, SF)

Los historias creen que los Olmecas domesticaron la semilla al descubrir que el fruto del cacao era comestible. Este descubrimiento se realizó al observar que las ratas comían este fruto. Al ver eso, se dieron cuenta que el árbol produce una fruta comestible con miles de sabores y con una amplia variedad de usos. (Cacao México, SF)

Gracias a evidencia arqueológica se comprobó que el cacao era consumido por los Mayas 600 años antes de Cristo. En la cultura Maya se le atribuyó un gran valor a la semilla debido a sus cualidades nutritivas como alimento, y posteriormente se

utilizó como moneda de cambio e incluso los emperadores atesoraban las semillas del cacao entre sus reliquias, como símbolo de riqueza y poder. El cacao era símbolo de abundancia. (Cacao México, SF)

Los Aztecas y los Mayas hacían el preparado machacando las semillas de cacáua (cacao), agregando granos de maíz, savia de zábila y pimentones. Teniendo esa mezcla se hervía con agua. Los emperadores le agregaban vainilla para beberla; en cambio los españoles eliminaban los pimentones y en su lugar le agregaban azúcar.

El descubrimiento y comienzo de la comercialización del cacao comienza en 1502 cuando Cristóbal Colón tuvo su primer encuentro con el cacao en grano en una canoa de los nativos en Nicaragua, sin embargo no apreció su impresionante valor potencial. (Cruz, 2017)

Se afirma que el conquistador Hernán Cortés fue de los más interesados en el producto después de que lo tomó con el emperador azteca Moctezuma, decidió llevarlo a la corte española en 1528. Sin embargo fue hasta la victoria contra las tribus nativas aztecas que Cortés decidió intensificar los esfuerzos para promover el cultivo de cacao con la intención de desarrollar un comercio lucrativo con Europa. (Motamayor, 2002)

En el siglo XIX se popularizó el consumo del chocolate debido al desarrollo de un proceso en el cual les permitía eliminar el exceso de grasa, obteniendo así una bebida agradable y al alcance de todas las personas. (FUNDESYRAM, 2015)

Algunos productos derivados del Cacao: Cocoa y Manteca, Pasta o Licor de Cacao, bebidas, dulces, otros. Hoy por hoy, el Cacao es utilizado desde uso industrial, cosmetología, y consumo masivo. (Cruz, 2017)

El cacao ocupa el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas. Una distinción es hecha entre el cacao ordinario, que

representa el 95 % de la producción mundial y que proviene de las variedades Forastero, y el cacao fino o aromático, que proviene de las variedades Criollo o Trinitario (el 5 % de la producción mundial), cuyas características distintivas de aroma y sabor son buscadas principalmente por los fabricantes de chocolates de alta calidad. (FUNDESYRAM, 2015)

2.1.1 Condiciones ambientales para tener un cultivo de cacao exitoso

- 1) La temperatura media anual no debe ser menor de 21° C
- 2) La temperatura mínima media diaria no debe ser menor de 15° C
- 3) La temperatura mínima absoluta no debe ser menor de 10° C
- 4) Para un crecimiento rápido del tronco la temperatura media debe ser mayor de 25.5° C
- 5) Para aminorar los peligros de infección la temperatura mínima media diaria no debe bajar de 15° C
- 6) Para que la materia orgánica del suelo se conserve, la temperatura del aire no debe subir de 25° C (Giovanna, 2012)

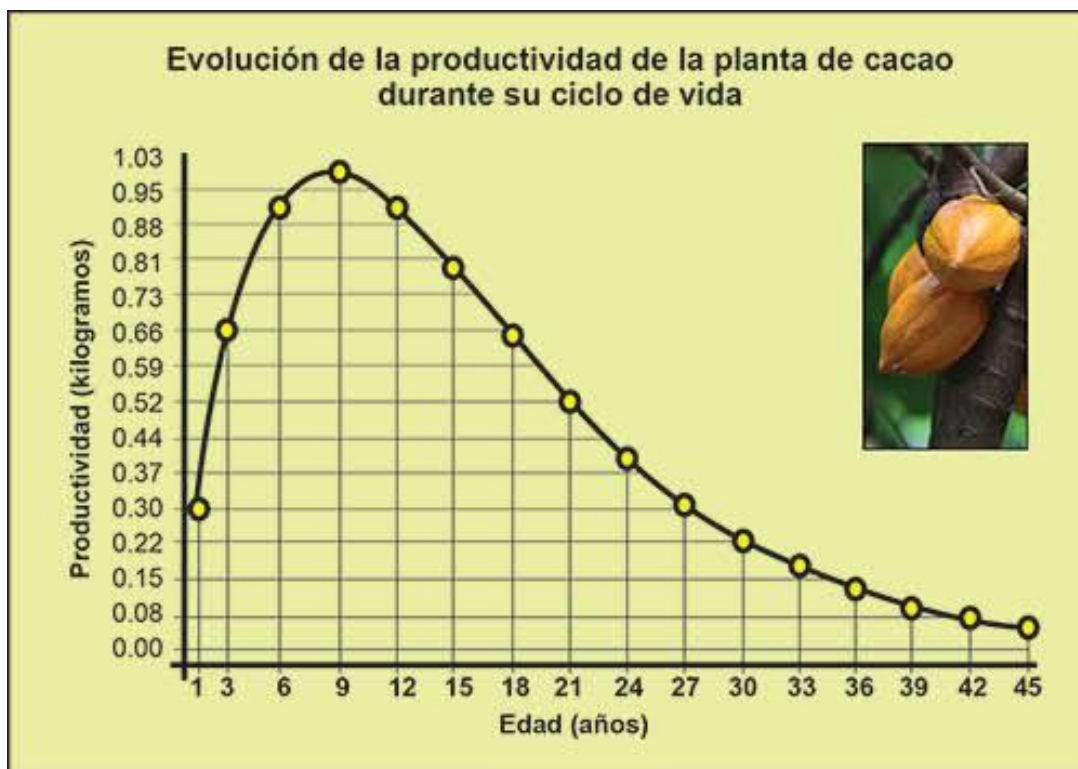
Siguiendo las consideraciones anteriores se puede concluir que los límites de temperatura del cacao deben ser de 15° C para la temperatura mínima media mensual y 30° C para la máxima media mensual. La temperatura óptima queda en un punto situado entre ambos extremos y lo que resta por determinar es si una temperatura constantemente uniforme es mejor, o si es preferible una temperatura que fluctúa con cierta amplitud. (Giovanna, 2012)

La cantidad de lluvia que satisface el cultivo oscila entre 1.500 y 2.500 mm en las zonas bajas calidad, y entre 1.200 y 1.500 mm en las zonas frescas y en los valles altos. La distribución mensual de la lluvia es muy importante, tanto por su falta como por su exceso, un mínimo de 100mm en los meses más secos sería el ideal para el cultivo. La siembra del cacao debe realizarse en la primera mitad de la temporada

de lluvia para tener suficiente tiempo para que el árbol se establezca antes de la siguiente temporada seca. (FUNDESYRAM, 2015)

Después de la siembra inicial el cacao puede madurar en 24 meses, sin embargo los árboles llegan a ser productivos únicamente después de cinco años. Los rendimientos máximos se encuentran entre el octavo y el décimo año, pero se pueden obtener buenos rendimientos durante varias décadas.

Ilustración 2. Evolución de la productividad de la planta de cacao



(FAO, 2017)

En condiciones normales un árbol tradicional puede producir entre 300 y 500 kg/ha por año. A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, en promedio se llevan a cabo dos cosechas al año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. (FAO, 2017)

Es necesario un número de árboles permanentes de sombra capaces de producir de un 25 a un 30% de sombreado. Las más comunes han sido las leguminosas Poró. Sin embargo debería investigarse el uso de otro tipo de árboles económicamente importantes como los maderables laurel, cedro, cenízaro, aguacate, zapote, árbol de pan, algunas palmas, etc. (Giusti, SF)

Siguiendo las consideraciones anteriores se puede concluir que los límites de temperatura del cacao deben ser de 15° C para la temperatura mínima media mensual y 30° C para la máxima media mensual. La temperatura óptima queda en un punto situado entre ambos extremos y lo que resta por determinar es si una temperatura constantemente uniforme es mejor, o si es preferible una temperatura que fluctúa con cierta amplitud. (Giusti, SF)

Existe una idea de una posible amenaza de que en 20 años el cacao podría convertirse en un producto escaso, lo cual convertiría al chocolate en un carísimo producto de lujo, el cual hará honor a su origen: “el alimento de los dioses”. (Muerza, 2017)

2.2 Situación del cacao a nivel internacional

El comercio mundial de productos primarios, entre ellos el cacao en grano, es de significativa importancia, dado que la producción y el comercio de estos bienes constituyen la base de la economía nacional de la mayoría de los países subdesarrollados. Sin embargo es de hacer notar que la importancia relativa de las exportaciones de productos primarios con respecto al valor total de exportaciones de los países subdesarrollados ha declinado. (Quintero, 2004)

A pesar de que el cacao es sembrado y producido en la mayoría en países en vías de desarrollo, principalmente se consume en los países ya desarrollados. Sigue siendo un claro ejemplo de que los países productores siguen perteneciendo al llamado Tercer Mundo, y los fabricantes dedicados a transformar y obtener una

variedad de productos pertenecen al Primer Mundo; un suceso normal desde el efecto de globalización. Sumado a esto la mayor parte de las industrias tienen un concepto de los productos elaborados artesanalmente considerándolos poco rentables. Han dejado a un lado las antiguas raíces que involucran todo un proceso de cultivo, de respeto a la tierra, a la herencia y la transmisión generacional del aprendizaje, el conocimiento y la experiencia, así como la sabiduría de los antepasados en relación a la agricultura, a la búsqueda de crear métodos para hacer la tierra más fértil. Se ha relegado la gran importancia de la sustentabilidad y la empatía con los nuestros. (Sánchez, 2015)

Una de las características del mercado del cacao es ser variable, además de evolucionar constantemente, debido principalmente a que los consumidores buscan experiencias con nuevos productos, lo que provoca que las empresas creen nuevas tendencias y también tienen la necesidad de aplicar nuevas estrategias y tecnologías. (Morales M. D., 2004)

Para garantizar la sostenibilidad del sector de cacao en América Central, es fundamental que cualquier inversión a largo plazo responda a las demandas más confiables del mercado. (Giovanna, 2012)

Desde mediados del 2016 los precios del cacao en grano han presentado una tendencia a la baja, debido al aumento de la producción de la Costa de Marfil y Ghana, los cuales son los dos líderes en la producción mundial. A inicios del 2018 los precios del cacao en grano aumentaron bruscamente un 36%, pasó de 88,5 centavos por libra en enero a 120,65 centavos por libra en mayo. Algunos de los factores que dieron por consecuencia este efecto fue una intensa ola de calor estacional que afectó la calidad del grano lo que obligó a los compradores más importantes a adquirir más cacao para producir la cantidad de manteca que necesitaban. A eso se le suma la destrucción de plantas enfermas, el descenso de las existencias mundiales y el orgánico aumento de la demanda también influyó. (UNCTAD , 2018)

2.2.3 Principales países productores de cacao

La producción de cacao más relevante se produce únicamente en el continente Africano y el Americano, se puede deducir que es debido a que son países cálidos, a pesar de que existen diferencias en ambos principalmente geológicas y climatológicas logran producir las habas de cacao, notoriamente con sabor e intensidad única dependiendo de las zonas de producción. (Pastry Revolution, 2018)

Costa de Marfil

Este país perteneciente al continente Africano se ha logrado posicionar en el lugar número uno dentro de todos los que se dedican a la producción del cacao, generando aproximadamente el 38% de la producción mundial anual. (UNCTAD, 2017) Se puede inferir que se han ganado ese lugar debido a las políticas de reforma impuestas por El Consejo de Café y Cacao de Abidjan. Algunas de esas mejoras son el uso de las semillas de cacao “Mercedes” las cuales gracias a su calidad permiten que los árboles crezcan con mayor rapidez y eficiencia, lo cual permite obtener frutos más grandes. Así mismo han creado una distribución del producto la cual facilita su exportación. (Pastry Revolution, 2018)

Ghana

El cacao producido en este país ha ganado una gran reputación debido a la calidad garantizada en las semillas del cacao, son consideradas las mejores del oeste de África. Se encuentra en el segundo lugar por condiciones sociales y políticas. La inflación y la devaluación de la moneda local reduce notoriamente los beneficios de los agricultores, sumado al gran contrabando existente, algunas familias dedicadas al cultivo del cacao apuestan por llevar su fruto al país vecino, Costa de Marfil donde por la misma cantidad de grano pueden obtener hasta un 24% más de ganancia. (Pastry Revolution, 2018)

Nigeria

En el año 2017 las condiciones meteorológicas fueron poco favorables, lo cual ha causado un menor rendimiento de la producción del esperado. Las lluvias de la región Cross River han estropeado cosechas que suponen hasta el 40% de la producción total nigeriana. (Pastry Revolution, 2018)

Camerún

La producción del cacao ha generado el 5% de la producción mundial. Camerún presenta diversos obstáculos, principalmente el mal clima que como consecuencia trae mucha humedad en la zona, lo cual impide una correcta fermentación del cacao. Así mismo las normas de higiene implican disminución de la calidad de las habas. Las exportaciones han disminuido por problemas logísticos de distribución. (Pastry Revolution, 2018)

Brasil

La producción para el 2018 ha sido más favorable que la del año anterior, sin embargo se ha visto fuertemente afectado en las plantaciones por el hongo *Moniliophthora perniciosa* el cual provoca un moho conocido como 'escoba de bruja' Esto provocó que Brasil descendiera de ser el principal productor mundial a la quinta posición, incluso el auge del consumo ha obligado al país a importar hasta 64,000 toneladas de habas de Costa de Marfil. (Pastry Revolution, 2018)

Ecuador

Su producción para el año 2018 aumentó un 4% respecto a la temporada anterior, sin embargo sus propósitos de liderar el mercado cada vez son más complicados principalmente debido a los fenómenos climatológicos que han acontecido en los últimos años, aún así mantienen su lugar 3º en la posición mundial. Aunado al clima,

los productores siguen utilizando la variedad utilizada desde hace años 'CCN-51' la cual es criticada por los expertos por su acidez pero produce hasta 4 veces más que la media mundial. (Pastry Revolution, 2018)

República Dominicana

El país ha aumentado su producción del 2018 un 3% respecto al año anterior. Se han centrado en la producción cacao fino y en el cacao ecológico, lo cual se ha posicionado en el 2º puesto de la producción mundial de cacao de alta calidad. (Pastry Revolution, 2018)

Colombia

Colombia tiene planeado mantener su producción de cacao y los precios de venta invirtiendo en el estudio de nuevas variedades que se vuelvan resistentes a las enfermedades que actualmente sufren las plantaciones colombianas, así como al exceso de calor de la zona. (Pastry Revolution, 2018)

Perú

La cosecha en Perú ha superado los pronósticos, simplemente las exportaciones entre 2008 y 2013 ha aumentado un 99% lo cual se ha generado a partir de la implementación de políticas de transformación del gobierno peruano, que incitan a los campesinos a cambiar sus cultivos de coca por los de cacao. (Pastry Revolution, 2018)

La producción mundial del cacao está altamente concentrada en un número reducido de países. Para el año 2003 tan solo cinco países (de los cuales tres son africanos) generaron el 80% del total de producción del cacao en el mundo. (FAO, 2004)

Los primeros tres principales países exportadores de cacao en grano corresponden a los principales productores, Costa de Marfil, Ghana y Ecuador. Sin embargo existen casos como Brasil y Malasia que a pesar de tener un lugar importante en la producción mundial no presentan un número grande de exportaciones debido al significativo tamaño de la industria de transformación nacional. (Morales K. M., 2014)

Actualmente más del 60% de la exportación mundial del cacao en grano se concentra en el país de África.

Dentro del rubro de las exportaciones encontramos enlistados en orden por volumen de exportación a Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Camerún, Bélgica, Países Bajos, Nigeria, República Dominicana (Trade map, 2018). Las exportaciones registradas por los países no productores obedecen a reexportaciones que realizan algunas empresas consumidoras como Estados Unidos, Países Bajos, Bélgica y otros países de Europa.

Entre los principales importadores de cacao se encuentra Países Bajos, Alemania, Estados Unidos, Malasia, Bélgica, Indonesia y Francia. (Trade map, 2018)

Las principales empresas transnacionales procesadoras de cacao y de sus derivados son Mars Inc, Mondelèz International, Nestlé, Hershey Foods, Ferrero Group, Meiji Co Ltd, Chocoladenfabriken Lindt, Arcor, Ezaki Glico Co. (Morales K. M., 2014)

Alrededor del 20% de las exportaciones provenientes del cacao y de sus derivados las realizan cooperativas u otros tipos de organizaciones, las cuales son formadas por agricultores. Estas cooperativas se están encargando de procesar el cacao y hacer los contactos para su venta al exterior, ya sea a través de un bróker o directamente con el importador. (Giusti, SF)

Proyectos de cooperativismo y comercio justo están tomando fuerza en este sector. Como ejemplo tenemos a la multinacional Nestlé, la cual ha puesto en marcha un proyecto para crear cooperativas de campesinos que mejoren sus condiciones económicas, con el objetivo de replantar alrededor de diez millones de hectáreas en África. (Itzel, 2012)

El mercado del cacao cada vez esta creciendo, por medio de la producción que esta siendo financiada parcialmente por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el cual su objetivo principal es promover la integración y el desarrollo de los países fundadores. México se integro a este grupo desde el 12 de noviembre de 1992 como socio extra regional (Itzel, 2012)

2.3 Situación del cacao en México

México, a pesar de sus condiciones climáticas para ser uno de los principales productores de cacao en el mundo no lo es, la Fundación Cacao México busca incrementar la producción de cacao en el país y hacer de México uno de los principales países productores de cacao a nivel mundial. La fundación busca mejorar la calidad del cacao, mejorando al mismo tiempo las condiciones de vida de los campesinos y elevando su calidad de vida. (Cacao México, SF)

El cacao es uno de los recursos agrícolas y culturales más importantes del trópico húmedo mexicano. Es producido principalmente por el estado de Tabasco, quien produce el 66% de la producción nacional, seguido por Chiapas que produce el 33% y que aportan el 99% de la producción total, el resto se produce entre Oaxaca, Guerrero y Veracruz. (Cacao México, SF)

México ocupa el séptimo lugar como productor de cacao a nivel mundial, aporta el 1.6% de la producción total, genera aproximadamente 40 mil toneladas de cacao fino al año con valor de 551 millones de pesos, el cual se extrae y produce en Chiapas, Tabasco, Oaxaca, Guerrero y Veracruz (SAGARPA, 2016).

Los estados de Tabasco y Chiapas producen el 99.45% del total nacional del cacao; Tabasco es el estado con mayor superficie de cultivo con aproximadamente 60,324.80 hectáreas y Chiapas ocupa un segundo lugar con 35,014 Ha (Colegio de Post- Graduados, 2007). La gente que se dedica a cultivar dicho cacao son familias pertenecientes más al estado de Tabasco que son unas 25,233 y en Chiapas 12,633 (SIAP).

Chiapas posee nueve regiones económicas y once distritos agropecuarios, sin embargo solo cinco de estos producen cacao las cuales son:

- Tuxtla Gutiérrez
- Pichucalco
- Palenque
- Tapachula
- Selva

En Tabasco las principales regiones productoras son:

- La Chantalpa: conformada por Cunduacán, Comacalco, Cárdenas, Paraíso, Jalapa de Méndez y Huimanguillo.
- El centro
- La sierra: conformada por Teapa y Tacotalpa. (Giovanna, 2012)

Desde el periodo de 2000-2011 México ha presentado una tendencia de decrecimiento con respecto a la mayoría de los países productores de cacao. La producción disminuyó un 43.7% (Mexico, 2014)

Algunos motivos por los cuales ha bajado la competitividad en México es debido a que los árboles de tabasco tienen más de 40 años de edad; esto significa que son muy viejos y con el paso de este tiempo la calidad del cacao decae. Esto sumando a la falta de la tecnificación en el cultivo se aprecia la disminución del desempeño.

(Cacao México, SF) . Así mismo otro factor ha sido la presencia de moniliasis (*Moniliphthora roreni*) es una enfermedad fúngica que puede causar la pérdida de hasta el 90% de una plantación de cacao si no es controlada con productos químicos o medios físicos. (PURDUE, 2017)

A esto se le suma el abandono y la baja rentabilidad en las fincas. (Mexico, 2014)

Existe una gran competencia en Tabasco para el acopio del cacao, los intermediarios que son principalmente representantes de plantas industriales nacionales o trasnacionales establecen convenios con acopiadores y beneficiadores importantes, anticipando recursos económicos para el acopio, en ese proceso se negocia y se definen el precio, el envasado, calidad y sobre todo la exclusividad en la venta, (NORTIMEX, 2007)

La producción de la región de Tabasco ha disminuido abruptamente debido a que muchos agricultores han preferido vender sus tierras a la petrolera Pemex, así como la decisión de la población joven de abandonar el campo, y los ya jubilados han dejado envejecer sus tierras. (Pastry Revolution, 2018)

Sumado a todo esto se puede decir también que a México le afectó en la parte de la producción del cacao la entrada en vigor del TLCAN debido a que la relación comercial suavizada permitió la entrada de diversas marcas las cuales fungieron como competencia directa a las marcas mexicanas, en la cual se notó una disminución de ventas debido a que las marcas extranjeras eran aún más competitivas por contar con factores como el desarrollo de tecnología innovadora y eficaz, mayor capacitación, lo cual creó una brecha entre el mercado interno y las marcas extranjeras. (Itzel, 2012)

El mercado del cacao en grano seco en México presenta desde los años 90 una balanza negativa.

México presenta un lugar precario en la lista de exportación mundial en el año de 2018, y se entiende debido a todos los factores enlistados anteriormente. Dentro de la lista de los países exportadores para el cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, México se encuentra en la posición número 43, y se observan a países no productores como Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos y Estonia en posiciones más favorecedoras. (Trade map, 2018)

Para el 2018 México exporto un valor en miles de dólares de 2.051 por 476 toneladas de cacao exportado.

México produce más de 30.000 toneladas de cacao al año, sin embargo es una cantidad que no cubre las necesidades internas. México se encuentra con carencia en su producción y la forma de poner solución ha sido importando más de 93.000 toneladas anuales para que el negocio subsista (Pastry Revolution, 2018)

Actualmente la producción interna satisface únicamente el 41.22% de los requerimientos nacionales, lo cual provoca una dependencia de importaciones provenientes de Ecuador, Costa de Marfil, República Dominicana y Ghana.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamentos de economía

3.1.1 Mercantilismo

El mercantilismo se desenvuelve durante los siglos XVI a XIX en Europa. Un grupo de autores interesados cuestionó el proceso de formulación de las naciones. La pregunta fundamental era en qué forma podía una nación regular sus asuntos internos e internacionales para promover sus intereses. (Berumen, 2002)

Juan Bodino se le atribuye ser el precursor del mercantilismo propiamente dicho, es autor de un tratado sobre la moneda. Así mismo Gerald Malynes se distingue ser el representante de la corriente metalista en el mercantilismo. (Berumen, 2002)

El investigador A. Dubois define el mercantilismo como “La teoría del enriquecimiento de las naciones mediante la acumulación de metales preciosos”. Realmente no existe una definición precisa del mercantilismo, ya que no se constituyó un cuerpo teórico, sin embargo se puede enlistar ciertas características: (Berumen, 2002)

- a) La riqueza está basada en la cantidad de metales preciosos que tiene el Estado.
- b) Existe la preocupación constante por vender.
- c) Rechazo por la usura (distinción entre interés y usura)
- d) La preocupación por alcanzar autosuficiencia.
- e) Las regulaciones sobre el comercio, agricultura e industria.
- f) El uso de colonias para acrecentar el bienestar de la metrópoli.

Según Pedro Astudillo Ursúa las principales ideas del mercantilismo son: (Berumen, 2002)

- a) Es una doctrina nacionalista.

- b) El Estado desempeña una importante función en la dirección y realización de la política económica.
- c) Concede mucha importancia a los metales preciosos.
- d) Obtener metales preciosos mediante una balanza comercial favorable o a través de la explotación mineral (altos impuestos a la importación de artículos manufacturados y a la exportación de materias primas)
- e) El comercio con el resto de las naciones es una actividad más importante que el comercio interno y la industria es la actividad económica que mantiene todo.
- f) Una población numerosa es un factor esencial para la riqueza y el poderío nacional, ya que proporciona mano de obra barata.
- g) Las colonias deben ser fuente de materias primas para la metrópoli y mercado para sus productos manufacturados.

Establecían que si un país era capaz de mantener una balanza comercial favorable, recibiría los pagos que contribuirían el resto del mundo en forma de oro y de plata. Estos ingresos serían utilizados en aumentar el gasto público y así generar empleo interno. La forma de mantener una balanza comercial favorable se tendría que dar a través de implementar una reglamentación gubernamental al comercio. Así nace la propuesta de los aranceles y las cuotas, así como la aplicación de otras políticas comerciales para generar la reducción mínima de las importaciones con objeto de proteger la posición comercial de una nación. (Carbaught, 2001)

Sin embargo en el siglo XVIII la idea de esta política económica sufrió diversos ataques. David Hume con su doctrina de precios-flujo en metálico explica que una balanza comercial favorable únicamente puede ser constantemente posible a corto plazo, pues al transcurrir del tiempo se eliminaría en forma automática. De igual modo se cuestionó la visión estática de la economía mundial, ya que significaba que los beneficios del comercio obtenidos por una nación ocurrirían a expensas de sus socios comerciales. En conclusión no todas las naciones eran capaces de gozar simultáneamente de los beneficios del comercio internacional.

Esta noción fue puesta en tela de juicio a partir de la publicación de *La riqueza de las naciones* de Adam Smith en 1776. (Carbaught, 2001)

Adam Smith criticó a los mercantilistas basado en tres argumentos:

- a) El proteccionismo conduce a una mala asignación del capital, porque éste se asigna de manera ineficiente, la dirección correcta para el capital es la industria del país y en consecuencia, el proteccionismo sólo puede tener efectos perversos.
- b) El segundo argumento reside en la esencia de que ambos países pueden ganar por medio de la especialización de productos porque con ésta se producen más de los bienes y el excedente se puede intercambiar. Esta idea rompe con la concepción de que las naciones ganaban solo a expensas de otras, así muestra cómo todos pueden beneficiarse del comercio.
- c) Por último Smith señala el bien del consumidor, pues para él “el consumo es el fin de toda producción” y al trabajar bajo los lineamientos del mercantilismo se sacrifican los intereses del consumidor por los del productor.

3.1.2 Ley de la ventaja absoluta. Adam Smith.

Adam Smith nacido en el año de 1723 fue uno de los economistas más famosos de la historia. Es considerado el padre de la economía moderna y fue uno de los principales defensores del libre comercio, esto con base en el argumento de que el comercio promovía la división internacional del trabajo. Por medio del libre comercio los países podían enfocar su producción en aquellos bienes que pudiesen elaborar a menor costo, con los consecuentes beneficios de la división del trabajo. (Labarca, 1989)

La teoría de la ventaja absoluta que plantea Adam Smith destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se encuentre en posibilidad de

impulsarse e incrementar. Así podemos definir la ventaja absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo.

La riqueza de un pueblo puede medirse en términos de su capacidad para producir bienes y servicios. (Labarca, 1989)

La división del trabajo eleva la productividad del mismo, y el aumento de esta incrementa el volumen de la producción. El aumento de la producción llevará a un aumento en la riqueza. Se aplica concretamente a que si un país "A" puede proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país "B" pudiera producirlo. (Labarca, 1989)

Trajo la idea de que las diferencias de costos regulan el movimiento de los bienes entre las naciones. Para explicar el motivo de las diferencias de costos se baso en una división, la primera se refiere a aquellas ventajas relativas a los factores colaterales de clima, al suelo y a la riqueza mineral; las segundas son las habilidades y técnicas especiales. Smith razonó que una nación produciría ese bien a menor costo, lo que incrementaría su competitividad con respecto a su socio comercial. (Labarca, 1989)

3.1.3 Ventaja Comparativa. David Ricardo.

David Ricardo formuló su teoría como respuesta a la teoría de Adam Smith que establece que un país debe especializarse en la producción y exportación de aquel bien que produce eficientemente con menor costo. Este principio se desarrolló principalmente para demostrar que el comercio puede ser mutuamente beneficioso incluso si una nación es más eficiente en términos absolutos en la producción de todos los bienes. (Schumpeter, 1998)

Esta teoría toma como punto de partida el lado de la oferta del mercado. Nos explica que incluso si un país tiene desventajas absolutas en la producción de los bienes, en algunos de ellos esas desventajas serán menores, es decir, existirán ventajas relativas. (Labarca, 1989)

De esta manera los países podrán exportar aquellos otros que su trabajo produce de forma relativamente mas eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente.

La base de esta teoría son las diferencias entre la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones. El trabajo será entonces el único factor de producción y los países solo difieren en la productividad del trabajo en diferentes industrias. Esta teoría trata de demostrar que el comercio beneficia a un país de la siguiente manera: (Polanco, 2012)

- a) En lugar de producir un producto por sí mismo, un país puede dedicar a producir otro tipo de bien e intercambiarlo por el bien que desee, que necesite o que no pueda producir por la misma ineficiencia con la que cuenta para hacerlo. Se puede establecer que si un bien se importa es porque ésta producción indirecta requiere menos trabajo que la producción directa.
- b) Esta teoría intenta demostrar que el comercio puede aumentar y diversificar las posibilidades de consumo de un país, lo que implica un impulso e incremento en ganancias del comercio.

Para demostrar el principio de la ventaja comparativa, Ricardo formuló un modelo simplificado con base en los siguientes supuestos: (Polanco, 2012)

- 1.- El mundo se compone de dos naciones, cada una de las cuales usa un solo insumo para producir dos mercancías.
- 2.- En cada nación, el trabajo es el único insumo. Cada nación posee una dotación fija de trabajo, al cual se le emplea plenamente y es homogéneo.

- 3.- El trabajo puede trasladarse en forma libre entre las diversas industrias de una nación, pero no puede hacerlo entre las naciones.
- 4.- El nivel de la tecnología es fijo en ambas naciones. Cada una de ellas puede usar diferentes tecnologías, pero todas las empresas de cada cual utilizan un método de producción común para elaborar cada mercancía.
- 5.- Los costos no varían de acuerdo con el nivel de producción, sino que son proporcionales al monto de trabajo empleado.
- 6.- En todos los mercados impera la competencia perfecta. Debido a que ningún productor ni consumidor es en lo individualmente suficientemente grande para influir en el mercado, todos son pescadores de precios. La calidad de los productos no varía entre las naciones, lo que implica que todas las unidades de cada producto son idénticas. La entrada y salida de una industria son libres, y el precio de cada producto es igual a su costo marginal de producción.
- 7.- Entre las naciones existe libre comercio, es decir, no hay barreras gubernamentales al comercio.
- 8.- Los costos de transporte son igual a cero. Así los consumidores se mostrarán indiferentes al hecho de que un producto sea de elaboración nacional o importada cuando los precios de los dos productos sean idénticos.
- 9.- Las compañías toman decisiones de producción en un intento por maximizar sus utilidades, mientras que los consumidores maximizan su satisfacción por medio de sus decisiones de consumo.
- 10.- No existe la ilusión monetaria, esto es, cuando los consumidores toman sus decisiones de consumo y las compañías sus decisiones de producción, toman en cuenta el comportamiento de todos los precios.
- 11.- El comercio está equilibrado, lo que elimina los flujos de dinero entre las naciones.

Se intenta plantear que los países ganan con el comercio, incluso si algún país tiene menos productividad que sus socios comerciales en todas las industrias. Estas ganancias son obtenidas más por el ingenio para producir que por tener una mayor productividad ante los países con los que se comercia. Se inicia tomando en cuenta

y preocupándose por tener una alta competitividad y no una alta productividad, lo cual con el paso del tiempo trae como resultado tener una alta productividad y por lo tanto una alta competitividad. (Escobar, 2012)

3.1.4 Ley de la ventaja competitiva. Michael Porter.

Michael Porter plantea un modelo denominado ley de la ventaja competitiva, la cual es una estrategia que se basa en tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición sobresaliente y defendible en el mundo lleno de industrias, esto con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Michael Porter estipuló “ La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

La ventaja competitiva se relaciona con la creación de valor en la organización. (Carbaught, 2001)

Tipos básicos de ventaja competitiva.

1. Liderazgo por costos, se refiere a que una industria se establece como el productor de más bajo costo en su ramo, el cual es logrado comúnmente a través de economías de escala. (Carbaught, 2001)

2. Diferenciación, significa que una industria intentará ser única en su giro en algunas dimensiones que son claramente apreciadas extensamente por los compradores. Sin embargo en aquellas áreas donde no se pueda establecer una diferenciación se deberá intentar disminuir sus costos. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc. (Carbaught, 2001)

3.1.5 Teoría objetiva del valor

“La mercancía es la célula económica de la sociedad capitalista y toda la riqueza de la sociedad se presenta como un inmenso arsenal de mercancías” Carl Marx.

Carl Marx desarrolló la teoría del valor trabajo, también llamada marxista. Esta teoría está fundamentada en los trabajos e investigaciones de William Petty, Adam Smith y David Ricardo. (Facultad de Administración y contaduría UNAM, 2018)

La teoría objetiva del valor intenta explicar qué es y cómo funcionan las relaciones sociales que son las encargadas de configurar las estructuras del modo de producción capitalista. Postula que el trabajo abstracto es la sustancia del valor y analiza la forma del valor a través de una crítica a la mercancía y al dinero. Cuestiona cómo los cambios en la productividad y en las necesidades sociales son la configuración que modifica el tiempo socialmente necesario para la producción de mercancías y así mismo puntualiza de qué forma impacta las dos anteriores en el proceso de valorización. (Facultad de Administración y contaduría UNAM, 2018)

Esta teoría hace énfasis en la importancia del trabajo como pilar del proceso económico.

Para un entendimiento más simple podemos definir a la mercancía como una forma de relación social basada en el intercambio de satisfactores, los cuales responden a una necesidad real (necesidades básicas) o a una necesidad imaginaria o de estatus. Cualquiera que sea la mercancía siempre debe tener dos características, un valor de uso y un valor de cambio.

El valor de uso se define como la capacidad de los bienes o servicios para satisfacer una necesidad real o imaginaria. Es el móvil del intercambio de mercancías. (UNAM) Por otro lado, el valor de cambio es la relación cuantitativa entre dos o más bienes o servicios. La medida del valor de cambio es el tiempo de trabajo social promedio que se necesita para producirlas. (Facultad de Administración y contaduría UNAM, 2018)

En tiempos lejanos cuando la forma de comercio era el intercambio parecía más sencillo entender este valor, sin embargo con la aparición del dinero y los conceptos de “precio” y “costo”, la división del trabajo, la especialización, la utilización de maquinaria, nuevas tecnologías, el comercio internacional y algunos otros aspectos ha provocado la complicación del concepto. (UNAM)

3.1.6 Teoría de la localización

Establece el hecho básico de que los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual alrededor del mundo. Esta distribución desigual de los recursos naturales determina, en las primeras etapas del desarrollo económico, condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos. (Graw-Hill, 1980)

La distribución específica ha generado la especialización en determinadas actividades dependiendo de los recursos naturales que están al alcance. En relación con que la acumulación del capital y el conocimiento tecnológico se ha desarrollado, ha originado la tendencia a depender menos de dichos recursos naturales. (Graw-Hill, 1980)

La dotación de recursos naturales con los que cuenta un país no es un determinante para tener una balanza comercial superavitaria o para conseguir un gran desarrollo económico a nivel internacional; más bien depende de las estrategias que emplee cada uno y de la manera en que se aprovechen los recursos con los que se cuentan. (Graw-Hill, 1980)

3.1.7 Teoría de las proporciones factoriales. Modelo Heckscher-Ohlin

Es un modelo cuyo nombre es atribuido de los economistas suecos que se encargaron de desarrollarlo. Es también conocido por ambos nombres a causa de que hace especial hincapié en las proporciones factoriales en que los factores

productivos están disponibles alrededor de las diversas naciones. (Rosenberg, 1994)

Se plantea que las naciones tienen una cantidad de tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de factores de producción. Los factores de producción son los elementos tales como la tierra, el trabajo, recursos naturales y el capital, que son los insumos básicos para la producción. Así las naciones consiguen ventaja comparativa basada en los factores en aquellos sectores de los cuales se hace un uso intensivo, de aquello que tienen en abundancia, permitiendo exportar los bienes que producen e importando productos en los que se tiene una desventaja comparativa en cuanto a estos factores. (Emmanuel, 2000)

Un país abundante en capital tendrá ventajas comparativas en la producción de manufacturas y un país abundante en tierra tendrá ventajas comparativas en la producción de alimentos, así como diversos productos agrícolas.

Sin embargo el modelo no establece que los factores sean encuadrados y exclusivos para un sector productivo específico, por el contrario supone que los mismos factores productivos (capital y tierra) se pueden y se deben utilizar tanto para la manufactura como para la producción de productos agrícolas y alimentos; solo influiría una variación en las proporciones, la producción de alimentos requerirá más cantidad de tierra por unidad de capital que la producción de manufacturas. (Emmanuel, 2000)

Es necesario resaltar que en la teoría expuesta todos los países involucrados ganan. Los países se complementan de sus diferencias en productividad del trabajo o en dotación de factores productivos, recursos naturales, suelo o clima. Todos los países sacaran provecho de sus diferencias. Por lo que la teoría expresada necesita liberar el intercambio internacional para que éste sea beneficioso para tanto los países productores de manufacturas como para los productores de productos primarios y de materias primas. (Thompson, 2011)

3.1.8 Teoría de la dependencia de los recursos

La teoría de la dependencia es fundamental ya que funge como base para entender la capacidad firme para influir en el comportamiento de otra organización.

Jeffrey Pfeffer y Gereald R. Salancik son los responsables de presentar una teoría que intenta explicar la influencia de la interdependencia que existe entre las organizaciones. La necesidad de la interdependencia es una consecuencia de la naturaleza de los sistemas abiertos de las organizaciones, el hecho de que las organizaciones deben realizar transacciones con elementos del medio ambiente con el fin de obtener los recursos necesarios para la supervivencia. (Marini, 1991)

La Teoría de Dependencia de Recursos sostiene la hipótesis que ninguna organización es capaz de generar todos los recursos que necesita. Las organizaciones dependen de los recursos, estos son una base de poder. Según esta teoría ninguna organización puede actuar como un ente aislado. (Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 2018)

Los autores identifican dos formas de interdependencia: de resultados y de comportamientos.

3.1.9 Teoría del crecimiento económico de Adam Smith

Adam Smith desarrolla su teoría basándose en tres factores cruciales, el primero es la división del trabajo, el segundo es la especialización productiva y por último se encuentra el libre intercambio comercial. Sin embargo para Adam Smith el crecimiento económico dependería de la amplitud del mercado. (Ricoy, 2005)

Con base en esta teoría la riqueza depende de la capacidad productiva de la industria que produce bienes, únicamente bienes, los servicios no crean riqueza.

Se justifica además que el reparto de la riqueza se realiza únicamente entre el proletariado y la burguesía, ya que son estas las dos clases sociales que crean la riqueza. (desarrollo, 2005)

La división del trabajo es la principal fuente de crecimiento y desarrollo en un país. Esto se explica de la siguiente manera, la habilidad del proletariado aumenta en el momento en que se dedica a un número reducido de operaciones, y esa es la clave del crecimiento económico. (Gaytán, 1992)

3.2 Tendencias en las nuevas organizaciones

El mundo ha estado lleno de altibajos, de sucesos y fenómenos que han puesto a prueba a las organizaciones. Tales como los descensos en las tasas de crecimiento en la economía mundial, el avanzado desarrollo tecnológico y la inmensa competitividad internacional han orillado a que las empresas aprendan a manejar la adaptación al cambio que es tan constante. (Arroyabe, 2018)

3.2.1 Downsizing, “aplanar la organización”

Definen este término como la estrategia de gestión usada para reducir el tamaño y el ámbito de un negocio y mejorar así su rendimiento financiero; fue adoptado por Estados Unidos a finales de la década de los ochenta, con la intención de identificar determinadas prácticas empresariales de gestión, destinadas a la reducción de personal, con mucha frecuencia acompañadas de reestructuraciones. (Arroyabe, 2018)

Las características de ese momento en donde se observaba una mayor competencia internacional, liberalización de la industria y rápidos cambios tecnológicos, época conocida como el “nuevo capitalismo” dieron lugar a

organizaciones más pequeñas, estructuras organizacionales más simples. (Magán, 2007)

3.2.2 Rightsizing, “ajustar el tamaño de la organización”

El significado literal de la palabra es “dar a la empresa su tamaño adecuado, reducirla si es demasiado grande”.

Es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y por consiguiente el logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación. (Rightsizing, 2016)

Es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos.

Permite la diversificación de los recursos humanos sin acarrear costos adicionales a la organización. (Rightsizing, 2016)

3.2.3 Leaning

Es un enfoque heredado de los procesos técnicos del sistema productivo Lean manufacturing, el cual pretende incorporar la filosofía de la fabricación simplificada. Esta simplificación básicamente se enfoca en los componentes y el tiempo, dedicada a la eliminación de todos los desperdicios. (Arroyabe, 2018)

Este tipo de gestión se enfoca en desechar todos aquellos recursos poco necesarios con los que cuenta la empresa. Así mismo el cliente es el motivo de ser de estas empresas, por lo cual en una mayor eficiencia no debe ir en detrimento de la satisfacción del mismo. (Arroyabe, 2018)

Esta tendencia de organización se caracteriza por un gran alto de conciencia ecológica, también conocido como responsabilidad social, debido a que reducen el desperdicio, disminuyen sus gastos de electricidad, gas y agua a través de mejores procesos, lo cual incide de manera positiva en el medio ambiente. (PYMERANG, 2019)

3.2.4 Reengineering

Pretende reinventar o rediseñar la organización y sus procesos, cambio radical que la reingeniería postula frente a los planteamientos convencionales de mejora continuada. Este rediseño pretende conseguir su optimización de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, consiguiendo resultados cuantitativos, cualitativos y cambio de cultura. (ForoMarketing, 2019)

3.3 Globalización

La globalización económica es un proceso histórico que ha sido resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. En otras palabras se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros, sin embargo influye en otros aspectos como es el desplazamiento de la mano de obra (personas), la transferencia de conocimientos (tecnología), aspectos culturales, políticos y ambientales a través de las fronteras internacionales. (Fondo Monetario Internacional, 2000)

Los mercados promueven la eficiencia por medio de la competencia y la división del trabajo. La especialización permite a las personas y a las economías centrarse en lo que mejor saben hacer.

La globalización permite beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo y a tener acceso a los flujos de capital y a la tecnología, beneficiándose así de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios.

Para que la globalización no sea una amenaza los países deberán estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias para sobresalir, así como estar en accesibilidad a recibir respaldo de la comunidad internacional. (Fondo Monetario Internacional, 2000)

Ha existido un constante debate referente a sí la globalización es mayormente un beneficio o una amenaza, no se ha llegado a ninguna conclusión debido a que no es más pesado ningún lado de la balanza. Claramente se ha observado que los países que no están consientes del cambio en toda la estructura social y política suelen involucrarse en efectos negativos de la globalización, esto sucede principalmente en los países más pobres. Algunos de los puntos a considerar y disminuir las amenazas son los siguientes: (Fondo Monetario Internacional, 2000)

- Buscar la estabilidad macroeconómica para crear condiciones que favorezcan la inversión y el ahorro.
- Implementar políticas de apertura al exterior que fomenten la eficiencia a través de la expansión del comercio y la inversión.
- Reformas estructurales que estimulen la competencia dentro de cada país.
- Educación, capacitación e investigación y desarrollo para estimular la productividad.

Sin duda es utópica la idea de un mundo unido e interconectado, seguro y solidario en el que los países se organizan para aportar y recibir lo que necesitan. A pesar del esfuerzo de asociaciones de países como la Unión Europea, el MERCOSUR, NAFTA, entre otros, a intentar globalizar a niveles tanto regionales o subregionales todos los aspectos de nuestra vida diaria, ha sido y seguirá siendo un camino difícil, y a pesar de que ese proceso ha avanzado, no está exento de altibajos y de obstáculos sociales que complican el proceso. (Lázaro, 2018)

En el área económica, la globalización trae consigo la liberalización del tráfico de mercancías, capitales y servicios, la internalización de la producción y el predominio de las grandes empresas multinacionales.

El proceso de globalización se ha venido desarrollando, desde hace varias décadas, teniendo como base un crecimiento sostenido de la economía mundial en su conjunto, y en particular de la producción agraria y de las exportaciones de sus productos. En el mundo de la globalización, donde las barreras comerciales se suavizan o tienden a eliminarse en su totalidad, donde se reducen los controles a los movimientos de capitales y donde las inversiones, los conocimientos técnicos y de gestión pueden trasladarse rápidamente de un país a otro, dan como resultado, proporcionar las condiciones favorables para que los países en vías de desarrollo más competitivos puedan participar en este proceso y beneficiarse de él. (Lázaro, 2018)

3.3.1 Globalización en la agricultura

Después de ocho años de negociaciones entre países, la llamada “Ronda Uruguay” del GATT, da paso a la creación de 1º de enero de 1995 a la Organización Mundial del Comercio (OMC) , la cual representa una guía en la globalización del comercio y un cambio en la evolución de la política agrícola mundial. Por primera vez en la historia, se incorporaron normas a la agricultura que garantizarán a los países en desarrollo un mejor acceso a los mercados mundiales, enfatizando así mismo a reducir las prácticas proteccionistas que distorsionaban la producción y el comercio, facilitando éste y haciéndolo más competitivo. Todo esto se plasmó en una serie de decisiones que figuran como anexos al Acuerdo de Marrakech de creación de la OMC y que se refieren, entre otras cosas, a la agricultura, a las medidas fitosanitarias, al comercio agrícola, etc. Así mismo también se ha facilitado el acceso a la ayuda internacional y a las subvenciones a las explotaciones. (Lázaro, 2018)

El Acuerdo sobre la agricultura tiene como objetivo a largo plazo “establecer un sistema de comercio agropecuario equitativo y orientado al mercado, y que deberá iniciarse con un proceso de reforma mediante la negociación de compromisos sobre la ayuda y la protección y mediante el establecimiento de normas y disciplinas del GATT reforzadas y de un funcionamiento más eficaz”. (OMC, 2017) Las tres disposiciones principales del acuerdo tienen como finalidad:

- Mejorar el acceso a los mercados
- Reducir las ayudas internas
- Reducir las subvenciones a la explotación

Con lo anterior, nos referimos a eliminar las prácticas que distorsionaban la producción y el comercio, facilitando un sistema comercial agrícola equitativo y orientado al mercado. De igual forma se trata de asegurar que las normas tanto de envasado y de embalaje no creen obstáculos innecesarios al comercio internacional, permitiendo de cualquier forma que los países tomen las medidas de seguridad más convenientes para ellos, sin obstaculizar el comercio internacional, pero asegurando la calidad de sus exportaciones, proteger la salud tanto de personas como de animales y preservar el medio ambiente. (Garay, 2017)

La adopción de estas medidas ha ocasionado un espectacular aumento de las exportaciones agrícolas, forestales y pesqueras a nivel mundial en los últimos años, de lo que se han beneficiado países tanto desarrollados como aquellos en vías de desarrollo.

3.3.2 Globalización en México

México ha sido pionero entre los mercados emergente dentro de la globalización. Timothy Heyman sostiene que el beneficio más claro de la globalización ha sido el

aumento del comercio a niveles récord entre economías desarrolladas, en vías de desarrollo y transicionales. (Fuentes, 2018)

México cuenta con 12 tratados de libre comercio que abarcan 49 países. En México no hay un rechazo generalizado del libre comercio ni de la migración, sin embargo sí existe una indignación por desigualdad y corrupción, así como resentimiento contra los políticos. (Fuentes, 2018)

México se enfrenta a un reto particular en el área de la agricultura. Se necesita eliminar o al menos reducir la brecha que existe entre el pequeño sector que conserva la riqueza y el resto de los mexicanos que generan ingresos apenas suficientes para sobrevivir. En las zonas rurales se han creado menos recursos que en las zonas urbanas. En general las actividades agropecuarias han sido incapaces en su totalidad de proveer los recursos necesarios para que la población rural pueda romper dicha espiral. (Berber, 2017)

Como estrategia para impulsar el desarrollo nacional, la inserción de la mayoría de los sectores productivos mexicanos, entre ellos y especialmente el sector rural, a la economía mundial se trabajó de manera precipitada, sin proporcionar las condiciones y herramientas para hacerlos competitivos. Además los creadores de dichas políticas económicas los ha hecho plantear la poca eficiencia de la producción que aparentemente no es competitiva, lo que ha llevado a renunciar a la autosuficiencia de abastecimiento alimentario, prefiriendo la importación de alimentos más baratos. (Berber, 2017)

3.4 Competitividad empresarial

Sobrevivir y tener éxito en tiempos difíciles, particularmente en tiempos de crisis, altamente depende de la competitividad.

El concepto de competitividad es amplio, y ha sido descrito de diferentes formas por diversos autores estudiosos del tema. Cada concepto cambia dependiendo de la época y del contexto. En los últimos años ha tomado relevancia y fuerza dentro de las áreas de la economía tras la publicación de los trabajos de Porter en los ochentas y especialmente por la exigencia de los mercados y en las empresas que ha traído la globalización. Las empresas que no se encuentre en condiciones de competir con las demás se encontrara en una posición de desventaja frente a los contrincantes de su ramo. (Ramírez, 2006)

Para competir las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal, y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad. Una empresa no es un ente aislado, así como necesitará independientemente capacidad para competir y estructuras internas eficientes, si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad se encontrará limitada. (Treviño, 2002)

La competencia de los mercados es positiva, estimula a los mercados a obtener mejores precios, servicios y un nivel de desarrollo técnico más avanzado. Todo esto se concluye en términos de más productividad en las empresas y organizaciones. Los conceptos de 'competitividad' y 'competencia' están asociados y son fáciles de confundir. Porter aclara su distinción al señalar que el segundo es una condición del primero, debido a que competitividad es un fenómeno mucho más profundo y extenso. (Treviño, 2002)

Para Porter competitividad es un perpetuo estado de cambio en el que los países, sistemas, sectores o empresas buscan posicionarse de mejor manera que sus competidores en el ámbito económico global. Lo refiere como la medida en que las empresas logran incrementar su participación en los mercados a partir de desarrollar dos tipos de ventajas que adquieren las empresas en comparación con sus competidores. (Kramer, 2006)

La primera es la ventaja comparativa que se refiere a la ventaja generada a partir de la dotación de recursos naturales, mano de obra y a condiciones climatológicas.

La otra es conocida como la ventaja competitiva, que para él es la más deseable y en la que se debería hacer mayor énfasis pues es la que permite que las empresas logren un crecimiento sostenible en el tiempo, estas se basan principalmente en la capacidad que las empresas tengan o desarrollen para concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, implementar nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y diversificación de los insumos (Porter, 1990).

En ese mismo enfoque Abdel y Romo describen que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que tiene a través de sus métodos de producción y de organización, los cuales se reflejan en el precio y en la calidad del producto final, con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

Rubio y Aragón citan que la competitividad empresarial también se puede entender como la capacidad de las empresas para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores, en un ambiente de competencia con otras empresas del mismo sector.

El diamante de Porter se basa en cuatro determinantes, los cuales son necesarios para el entendimiento de las dimensiones del contexto social de una empresa competitiva, estos afectan a habilidad de mejorar la productividad y ejecutar estrategias. (Kramer, 2006)

- 1) La condición de los factores.
 - Disponibilidad de recursos humanos.
 - Acceso a instituciones de investigación y universidades.
 - Infraestructura física eficiente.
 - Infraestructura administrativa eficiente.
 - Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica.
 - Manejo sustentable de los recursos naturales

- Acceso eficiente al capital
- 2) La condición de los sectores convexos y de apoyo
- Disponibilidad de proveedores locales.
 - Acceso a empresas en campos relacionados.
 - Presencia de clúster en lugar de industrias aisladas.
- 3) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
- Competencia local justa y abierta.
 - Protección a la propiedad intelectual.
 - Transparencia
 - Leyes y reglas.
 - Sistema de incentivos
- 4) La condición de la demanda
- Sofisticación de la demanda local.
 - Exigentes normas regulatorias.
 - Necesidades locales inusuales que pueden ser atendidas a nivel nacional y global.

Es necesario que estos cuatro pilares se encuentren en condiciones óptimas para que un país o empresa sean especialmente competitivos.

A causa de la globalización y de una serie de elementos innovadores tales como tecnología avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge la necesidad de una re conceptualización del término competitividad. Se puede entonces entender que la competitividad y la globalización son dos factores directamente proporcionales, debido a que a medida que uno aumenta, el otro también. (Kramer, 2006)

Para que una empresa logre ser competitiva deberá adquirir determinadas características, es un proceso, no se puede obtener de la noche a la mañana. Mediante una serie de pasos la empresa podrá considerar tener una base sólida, y así gozar de los beneficios en mediano-largo plazo.

Este proceso se consigue a través de la implementación de ciertas estrategias que pueden ser enfocadas a todas o algunas áreas de la empresa en la que se tiene un área de oportunidad que aprovechar, la cual puede proporcionar valor a la empresa, por ejemplo en costos, innovación del producto, o incluso en la comercialización. Sin embargo seguimos en el escenario de un mundo cambiante y voluble, por lo que es fundamental actualizar y adaptar las estrategias cada determinado tiempo y para cada determinado nicho de mercado. Para esto se ocupa constantemente obtener información sobre la calidad, tecnología y agilidad e innovación de las nuevas formas de producir y de consumir. (Kramer, 2006)

Principales factores de la competitividad empresarial descritos por diversos autores estudiosos del tema

- Porter (1990): Decide dividirlos básicamente en dos grupos

1.- Aquellos que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa.

2.- Los que proporcionan recursos humanos, tecnologías e insumos comprados, o funciones de infraestructura general.

- Abdel y Romo (2001)

1.- La estructura organizacional

2.- La capacitación de los trabajadores

3.- La disposición de la empresa a cooperar con otras empresas en cuestiones en las que la colaboración puede implicar retornos elevados.

4.- Las inversiones que la empresa haga para perfeccionar y mejorar el desempeño de la planta.

5.- Disponibilidad de crédito para las compañías

- Rubio y Aragón (2003):

1.- Gestión de recursos humanos y capacitación del personal.

2.- Las capacidades directivas.

3.- Las capacidades de marketing

4.- La calidad

5.- La innovación

6.- Los recursos tecnológicos

7.- Los sistemas de información

8.- La adecuada gestión financiera

9.- Los valores culturales

10.- La estructura organizativa

11.- El Know How

Bonales y Sánchez (2006)

1.- Calidad

2.- Precio

3.- Tecnología

4.- Canales de distribución

5.- Capacitación

6.- Servicios

7.- Mercadotecnia

8.- Ventas

9.- Logística

10.- Lealtad a la marca

11.- Capacidad de producción

12.- Organización

13.- Recursos financieros

14.- Rentabilidad

15.- Diversificación

- Jiménez (2006)

1.- Gestión comercial

2.- Gestión financiera

3.- Gestión de producción

4.- Ciencia y tecnología

5.- Internacionalización

6.- Gestión gerencial

Existen algunas formas de medir la competitividad empresarial a pesar de la compleja tarea que puede parecer. Existe por ejemplo la valoración de la competitividad a nivel macro propuesta por algunos organismos internacionales como el Foro Económico Mundial. A nivel microeconómico también se han desarrollado índices, en México destacan los propuestos por la Secretaría del Comercio y Fomento Industrial y el del Banco Nacional de Comercio Exterior. (Cisneros, 2017)

Ubfal (2004) señala que “las medidas más utilizadas para captar la competitividad de las empresas, además de la cuota de mercado, son los costos laborales unitarios y la productividad total de los factores”.

3.5 Proceso productivo

Es el proceso cuya función comprende todos los procesos que se realizan desde que se toma un insumo y lo transforma en un producto con valor inherente mediante la optimización y transformación de recursos. (Müch, 2014)

Existe una división de dos clases: de bienes (manufactura) y de servicio.

En esta ocasión nos centraremos únicamente en el de manufactura debido a que es la actividad que realiza la empresa. (Müch, 2014)

En la manufactura los insumos y productos son tangibles y usualmente la transformación es física.

El proceso productivo es un área central del proceso administrativo, se le denomina también administración de operaciones.

El objetivo principal de esta área es producir bienes de óptima calidad y satisfacer las necesidades del cliente, quienes cada vez esperan productos de mayor calidad a precios menores y con una entrega más rápida.

La comprensión de los principios fundamentales de la administración de operaciones y la posibilidad de ser capaz de utilizar una diversidad de herramientas comunes para la toma de decisiones, así como métodos de solución de problemas que propongan soluciones eficientes son la clave para tomar mejores decisiones de operación. (Müch, 2014)

Los sistemas de producción anteriores al siglo XVIII básicamente se conocen como sistemas artesanales o rústicos, debido a que la producción ocurría en hogares donde los artesanos guiaban a aprendices para que hicieran manualmente los productos. Durante ese mismo siglo en Inglaterra se desató lo que se conoce como Revolución industrial. Este avance involucro principalmente dos elementos: la sustitución generalizada de la mano humana por máquinas, y el establecimiento. (Harwood, 2002)

3.5.1 Administración de materiales.

Uno de los recursos más importantes y que son la clave fundamental de las empresas manufactureras son los recursos materiales, ya que de ahí depende directamente la calidad de los procesos y los productos. (Müch, 2014)

La administración de materiales consiste en la optimización de la gestión, abastecimiento, selección, adquisición y control de los insumos y materias primas, así como de las herramienta, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. (Müch, 2014)

La finalidad del área es disponer todos los materiales en la cantidad y calidad requerida, y asignarlos en el lugar adecuado, por lo cual existe una serie de pasos a seguir para conseguir el objetivo. (Müch, 2014)

1.- Planeación, organización y control del abastecimiento de materiales para el plan de producción: se utilizan criterios como la calidad y el precio, la puntualidad del suministro, las condiciones y la forma de pago, así como el servicio de posventa.

2.- Recepción, manejo físico y registro: esto se engloba para todos los embarques que ingresan.

3.-Tráfico: es la movilización de los materiales desde el lugar de origen hasta la empresa en donde va a ser utilizado. Incluye el manejo físico y la transportación de los insumos y del producto terminado. También la selección y el control de los medios de transporte más adecuados para minimizar los costos.

4.- Almacén: es el control físico de los materiales con el fin de salvaguardarlos y con ello evitar mermas, robos, deterioros y desperdicios.

5.- Establecimiento de puntos de pedido y de reorden para garantizar el suministro de materiales.

6.- Control de calidad: se encarga se inspeccionar y asegurar la calidad e ingreso de la materia prima, la cual debe cumplir ciertos estándares previamente establecidos. (Flores, 2012)

3.5.2 Administración de operaciones

Es el diseño detallado de los sistemas cuya finalidad es producir bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones

claves que generarán una mayor productividad mediante la planificación, la organización, la dirección y el control en la producción. La calidad de un producto se encarece cuando se aplican oportunamente todos esos procesos mencionados individuales de la mejor manera posible. (Riva, 2012)

Capacidad de producción

Se define como la producción máxima que una empresa puede obtener y esto depende de las instalaciones, el equipo, tomando en cuenta también la infraestructura y los servicios esenciales requeridos para la producción.

La UNCTAD lo define como “El conjunto de recursos productivos, capacidades empresariales y vinculaciones en la producción que, unidos, determinan la capacidad de un país para producir bienes y servicios”.

Seleccionar y solicitar materiales, metas de producción, estrategias de producción de forma organizada, calidad del producto, plan de negocio del departamento de producción, registro de producción, las etiquetas de producto. (Riva, 2012)

3.6 Redes de cooperación

3.6.1 Definición

En los últimos años los agentes económicos, principalmente las empresas, han impulsado estrategias competitivas basadas en relaciones de colaboración recíproca. (Carbaugh, 2001)

Esté fenómeno se desarrolla en un tiempo de transformación experimentada por el entorno económico abarcando el mercado, el cual cada vez se amplía y se vuelve más complejo, y las modalidades de producción más cambiantes.

La complejidad de la demanda es consecuencia de la creciente tendencia de la reducción del ciclo de vida de los productos, el impulso hacia una diferenciación cada vez más acelerada de los bienes y servicios y la aparición de nuevas necesidades relacionadas con el medio ambiente y las condiciones ecológicas.

En relación a lo anterior Poma (2006) considera que el conjunto de procesos necesarios para la construcción de cualquier bien económico, el equilibrio se está modificando progresivamente a favor del conocimiento, en desmedro de los procesos físicos de transformación, otorgándole un peso creciente a los elementos inmateriales de la producción.

Al término de la segunda guerra mundial, en los países industrializados, la economía se caracterizó por una demanda estándar y creciente que se centró principalmente a satisfacer las necesidades primarias de una porción poblacional cada vez más grande. En ese escenario, el principal factor competitivo era la capacidad de producción en altos volúmenes, lo cual provocaba un bajo costo de producción. (González, 2007)

Con el fin de alcanzar ese resultado, la solución más eficiente resultaba ser la gran empresa que se denominó fordista, ésta, con su enorme capacidad de producción podía garantizar gran eficiencia y costos limitados para producciones en serie, sin embargo se encontraban con una escasa o nula flexibilidad, debido a una estructura piramidal y a una organización de la producción rígida y jerárquica. (González, 2007) (Dini, 2010)

El rompimiento de esa estructura se hace visible debido a la primera crisis del petróleo a comienzo del año 1970. A velocidades diversas y distintos grados de intensidad, los países ya industrializados empezaron un profundo proceso de transformación de sus aparatos productivos hacia modelos de producción flexibles. Las empresas emprendieron un profundo proceso de reestructuración para eliminar la rigidez administrativa y tecnológica, y debido a eso, se impulsó de manera significativa la micro, pequeña y mediana empresa. (Dini, 2010)

Sucede un giro nuevamente a mediados de la década de 1990 en las dinámicas económicas. Ya no es suficiente la flexibilidad de las pequeñas empresas, la competencia se centra cada vez en factores tales como la calidad, la capacidad de innovación, las modalidades de distribución, identificación y orientación hacia los gustos de los consumidores, precio y servicios post ventas, entre otros. Para lograr las nuevas demandas se requiere de un conjunto de competencias que procedan tanto de los ámbitos manufactureros, como de las funciones no estrictamente productivas, como la investigación y desarrollo, la distribución, la comercialización, la gestión financiera; en su mayoría se trata de funciones complejas y de alto costo, que se justifican únicamente en volúmenes productivos muy grandes. (Dini, 2010)

Para concertar esas necesidades se deben combinar lotes pequeños de producción, buscar soluciones modelares, aprovechar al máximo las economías de escala de las funciones comunes, etc. Estos resultados están al alcance únicamente de sistemas productivos de gran tamaño que hayan logrado reorganizarse según modelos más flexibles y jerárquicamente más planos, que reconozcan la importancia de un aprendizaje continuo en todas las fases del proceso productivo y que valoren la participación activa y creativa de los agentes económicos. (Arroyabe, 2018)

En lo anterior nos referimos a un resumen del antecedente de las redes de cooperación empresarial, sin embargo es relevante enmarcar la definición del término para hacer más sencilla su comprensión.

El término de redes de cooperación engloba a su vez dos conceptos distintos y amplios, los cuales para su entendimiento práctico se definirán por separado para así después encontrar su punto de enlace.

El concepto de red puede ser muy incierto y ambiguo, pues se puede definir desde diferentes disciplinas y perspectivas, existen desde redes de telefonía hasta redes

de pesca. Sin embargo para el presente trabajo nos centraremos en la definición que hace referencia a redes sociales. Félix Requena Santos lo define en general como “*Una serie de vínculos entre un conjunto definido de actores sociales*” (Santos, 1986) La complejidad realmente aparece cuando se trata de describir como esos actores sociales se interrelacionan y las propiedades de sus relaciones.

Así de tal manera que muchos conceptos de las ciencias sociales, la definición de red es flexible y adaptable a los contextos de análisis. En este trabajo se abordará desde la perspectiva económica.

Tenemos que la cooperación, entendida como la sinergia entre dos o más actores, los cuales tienen como meta principal el obtener la mayor cantidad de beneficios para el grupo a partir de una situación o escenario dado, en nuestro caso específico, a partir del mercado. (Capellán, 2005)

La cooperación entre empresas puede definirse como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que al unir o compartir parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, logran instaurar un cierto grado de interrelación con un objetivo determinado, tal como incrementar sus ventajas competitivas. (Arroyabe, 2018)

3.6.2 Origen

El concepto de redes de cooperación empresarial surge de una hibridación entre las redes que se establecen entre empresas y los objetivos que se buscan con ellas a partir de cooperar en la búsqueda de beneficios mutuos. De manera más puntual, se puede decir que las redes de cooperación empresarial son relaciones y/o contactos establecidos entre dos o más empresas, con el objetivo de trabajar de manera conjunta a partir de la participación y colaboración para el logro de objetivos comunes en diversos aspectos de su funcionamiento. (Capellán, 2005)

En el campo de la economía el estudio de esta estructura es reciente, existe poca literatura desarrollada con la finalidad de explicar el impacto que las redes de cooperación en la generación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. (Blesa, 2006)

La mayoría de los escritores del tema reconocen a Granovetter como el pionero en el estudio del tema a partir de la publicación de su trabajo “Economic action and social structure” en 1985. Se menciona que ese trabajo fue el parte aguas para que la mirada hacia las redes sociales como un factor que tiene influencia en la estructura económica se haya intensificado y hayan surgido un sin número de trabajos al respecto.

De manera general, los principales argumentos en torno al impacto que las redes generan en el tejido económico están encaminados a la importancia de las redes como transmisoras de información y conocimiento en diferentes aspectos relacionados a la toma de decisiones de las empresas.

Por ejemplo (Yoguel, 1996) destaca que en materia empresarial, las redes entre empresas y de estas con instituciones, reduce los costos de transacción y de acceso a la información. En el mismo sentido, Vázquez señala que las redes en combinación con otros factores, impulsa la acumulación de capital, produciendo un efecto sinérgico que estimula el crecimiento sostenido de la productividad y el progreso económico y social.

Las redes pueden ser una forma de organización de la producción que brinda la ventaja de ser flexible, permitiendo que la toma de decisiones sea más veloz.

Actualmente se reconoce que el logro de la competitividad se basa en la coexistencia de recursos tangibles en el territorio y de los bienes intangibles. Uno de esos bienes intangibles está claramente representado por la cooperación entre los agentes territoriales para el logro de objetivos comunes. (Arroyabe, 2018)

Las redes de cooperación empresarial empezaron a ser reconocidas en la década de los setentas después de que las empresas incrementaron la búsqueda de acuerdos de cooperación con otras empresas, como una estrategia con el fin de incrementar su competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales. (Ortega, 2010)

Entre los modelos teóricos en los que se ha desarrollado la cooperación empresarial como un factor de competitividad se encuentra la economía industrial, la nueva economía industrial, teoría de juegos, teoría de costos, y el enfoque de la teoría basada en los recursos, entre otros. Así también se encuentra el modelo de los famosos clústeres. (Ortega, 2010)

3.6.3 Ventajas

No se puede negar que la cooperación empresarial implica tanto ventajas como desventajas, por lo que al momento de proponerla como factor positivo en la búsqueda de la competitividad es necesario tomar en consideración diferentes características tanto de las empresas involucradas como del entorno en el que estas se insertan. (Montoro, 2000)

Se han llevado a cabo múltiples trabajos de carácter teórico y empírico tratando de explicar el efecto que la conformación de alianzas de cooperación empresarial tiene sobre el nivel competitivo de los implicados. Los principales beneficios que brinda la cooperación empresarial se puede dividir en dos: (Montoro, 2000)

- A nivel empresa:
 - Economías de escala en producción, investigación, desarrollo de productos y la comercialización.
 - Difusión de innovaciones, información y conocimiento de diversa índole.
 - Mayor disposición de recursos financieros y materiales.

- Reducción de costos de información y transacción.
 - Acceso a mercados globales.
 - Ampliar oportunidades comerciales mediante contactos e intercambio de información.
 - Conseguir apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos.
 - Distribuir riesgos y compartir beneficios.
 - Aumentar el poder de negociación en relación con otras empresas y entidades.
- A nivel territorio:
- Surgimiento y crecimiento de empresas
 - Reducción de incertidumbre
 - Reducción de la fragmentación social e institucional
 - Robustecer al empresario y crear un sentimiento de logro compartido
 - División del trabajo
 - Ampliar conocimiento por las experiencias e información que se comparten.
 - Permiten a toma de decisiones compartidas.

Se proponen diversas formas sobre como se puede establecer la cooperación empresarial, sin embargo no existe una clasificación concreta. Grabher (1996) propone un criterio de agrupación que destaca tres aspectos: la subcontratación, las alianzas estratégicas y los distritos industriales. (Ortega, 2010)

La subcontratación y las alianzas estratégicas formales e informales establecidas entre empresarios y estos con instituciones de apoyo o regulación de la actividad económica, estas alianzas se definen como una cooperación que puede ser horizontal y/o vertical entre empresas que compiten en el mercado, pero que cooperan en determinadas actividades, como puede ser compras, investigación y desarrollo o comercialización. (Ortega, 2010)

3.6.4 Tipos de redes

En términos generales, la vinculación entre empresas independientes puede estructurarse de varias maneras: (Dini, 2010)

- Bilateral: es la modalidad que el acuerdo establecido es conformado por dos empresas.
- Multilateral: modalidad que hace referencia a modalidades de colaboración entre tres o más actores económicos.
- Horizontal: son las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr si actuaran aisladamente.
- Vertical: son las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto.

3.6.5 Características

Las modalidades de cooperación empresarial se caracterizan por poseer tres elementos claves.

En primer lugar existe una identificación positiva como grupo, los miembros involucrados deben sentirse parte de un conjunto, es decir, que el grupo ha ido asumiendo una identidad propia, una imagen, en la que todos sus integrantes se reconocen. (Dini, 2010)

En segundo se ha acordado una meta estratégica común, las empresas deberán haber acordado una meta estratégica común lo cual requiere de un plan estratégico que demanda de una larga y compleja interacción. El instrumento para alcanzar el objetivo precisamente es la cooperación empresarial. Por lo tanto, la cooperación

existe antes de haber alcanzado una definición y elaboración estratégica precisa. De igual manera es imprescindible para que pueda definirse cooperativa, que el conjunto de sus integrantes haya acordado algunas metas generales hacia las cuales orientar los esfuerzos colectivos. Debe existir un compromiso compartido para la generación de valor, mediante acciones mancomunadas orientadas hacia metas compartidas. (Arroyabe, 2018)

Por último se deberán establecer un mecanismo de toma de decisiones formal, en el que interactúan exclusivamente los integrantes de la alianza, para dirimir conflictos, distribuir utilidades o costos, ajustar la estrategia, etc. En función de los equilibrios internos y sobre la base de la identidad que han alcanzado, los integrantes establecen sus mecanismos de gestión y control. (Arroyabe, 2018)

Además de todo lo descrito existen dos cualidades que identifican a las redes de cooperación y que diferencian de las cooperativas y asociaciones.

Su horizonte de planificación es de mediano/largo plazo estrictamente, esto para poder hacer una diferencia entre las agrupaciones llamadas coaliciones transitorias. Pueden existir empresas que deciden asociarse con la finalidad de alcanzar un objetivo común, sin generar precisamente una relación de red empresarial. (Arroyabe, 2018)

Una red empresarial busca forjar una alianza que se constituya con el objetivo de permanecer en el tiempo, y alcanzar esa condición de sostenibilidad es un reto que afrontar. Muchos esfuerzos de la creación pueden concluir en fracaso o derivar hacia modalidades de alianzas transitorias o más sencillas. (Arroyabe, 2018)

Los resultados generales son altamente apropiables, esto se refiere a cuando los resultados generan un porcentaje significativo (idealmente el 100%) en manos de quien ha invertido para ejecutar la acción considerada. Así mismo se considera no apropiable cuando el resultado de la acción colectiva beneficia a agentes que no

han participado en su desarrollo, lo cual significa que hay economías externas. Con esto no se refiere a que se busquen resultados exclusivamente apropiables, simplemente se centran en que la puesta en marcha de acciones cuyos resultados deben ser apropiables en el mayor porcentaje posible por los integrantes de la red en una cantidad que motive y justifique las inversiones de recursos que éstos hicieron. (Arroyabe, 2018)

En términos generales lo que caracteriza a las redes es que sus resultados son altamente apropiables, es decir, que sus estrategias colectivas se diseñan en función de los resultados que los integrantes pueden obtener. Sin embargo el accionar de las redes también produce externalidades significativas, cuya relevancia es de especial interés para las instituciones de fomento que impulsan la asociatividad empresarial, las cuales son: (Dini, 2010)

- Imitación: a partir que un conjunto de empresas ha alcanzado un nuevo resultado en el ámbito tecnológico o de mercado, se vuelve un punto de referencia y un ejemplo para otras empresas del mismo entorno que se sentirán alentadas del éxito de éstos para emprender iniciativas similares.
- Innovación: dado que en muchos casos las redes emprenden caminos innovadores, tales como la exploración de nuevos mercados, introducción de nuevas tecnologías, etc; lo cual genera beneficios para los seguidores, en cuanto asumen los costos del posicionamiento de las nuevas ideas o de la organización de los mercados. En ejemplo se piensa en la introducción de una nueva tecnología nunca antes utilizada en una localidad en específico, los primeros que la instalan deben preocuparse no sólo de adquirirla, lo cual implica buscar proveedores, comparar ofertas, seleccionar diversas propuestas en función de las condiciones locales; también tiene que conseguir personas que se ocupan de su mantención, capacitar al personal para su uso, entre más tareas urgentes. En la medida en que esta tecnología se consolide, la oferta de estos servicios se desarrollará, ampliándose la

gama de alternativas y reduciéndose los costos de acceso, en beneficio de aquellas empresas que se decidirán a seguir el ejemplo de los innovadores.

- Señales de mercado: la acción conjunta de un grupo de empresas representa a menudo una señal para reorientar y reorganizar mercados de bienes o servicios.

Como en lo anterior se menciona no existe una estructura ni una línea que enmarque estrictamente a las redes empresariales, no obstante se pueden sintetizar algunos de los principales elementos descriptivos de las redes empresariales: (Escobar, 2012)

- Número de integrantes: no se especifica un número mínimo de integrantes de una red, se puede considerar como tal cualquier acuerdo que involucre a más de una empresa, así mismo la teoría no establece un número máximo debido a que en lo práctico termina siendo el resultado de decisiones y ajustes que varían de caso a caso: un número más grande acrecienta indudablemente el potencial de las redes, pero multiplica así mismo los costos asociados a su gestión. Un factor que seguramente afecta es el sector de pertenencia, generalmente en los sectores manufactureros las redes están compuestas por un número reducido de integrantes, y así al contrario en los sectores agrícolas y agroindustriales hay muchos casos de redes compuestas por decenas y hasta centenares de socios. (Escobar, 2012)
- Vinculación con el territorio: las redes no se caracterizan especialmente por tener un arraigo territorial determinado, es decir, sus integrantes pueden pertenecer a territorios distintos y muy lejanos. No obstante los programas de fomento de las redes empresariales, generalmente se orientan hacia la promoción de redes compuestas por empresas de un mismo territorio. (entre más lejos son más grandes las empresas y se necesitara más dinero y recursos) (Escobar, 2012)

- La heterogeneidad: es un factor particularmente significativo la heterogeneidad de los integrantes y es considerado con atención en los procesos de conformación de estas agrupaciones empresariales. Los principales aspectos a los que se refieren son el tamaño de los integrantes (el tamaño puede ser medido en término de empleados, volumen de producción o volumen de ventas), su nivel de desarrollo tecnológico y sus modalidades de gestión. Los aspectos anteriores pueden resultar significativos cuando la presencia de diferencias es muy importante, pueden crearse incluso situaciones de tensión en determinados escenarios, sin embargo los posibles problemas pueden ser subsanados si, por ejemplo los integrantes más grandes aceptan soportar una mayor proporción de los costos. (Escobar, 2012)

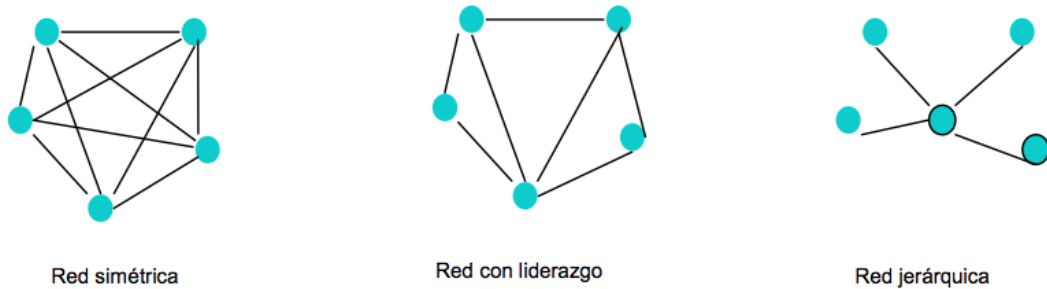
En cuanto a la tecnología no es infrecuente encontrar en un grupo niveles distintos de obsolescencia de las maquinarias, en este aspecto se vuelve crítico si la producción de las empresas más atrasadas resulta no compatible con la de los socios más modernos. Esta situación se manifiesta en los distintos estándares de calidad alcanzados por los integrantes de la red. Una acción mancomunada requiere generalmente de una fase de estandarización que permita precisamente garantizar la compatibilidad de las distintas ofertas. (Dini, 2010)

La situación más problemática es probablemente la que se verifica cuando las empresas de una red tienen modalidades de gestión muy disímiles, y en particular, cuando alguna de ellas ésta organizada sobre la base de modalidades de gestión codificadas y formales, mientras que otras administran sus procesos y recursos de manera informal y desordenada. El punto crítico de esta situación es que, a menudo, la desorganización de las empresas no es tan sólo causa de ineficiencia sino un factor que inhibe los procesos de aprendizaje y fomenta mejoras. (Dini, 2010)

3.6.6 Estructura y densidad de las redes

La modalidad de vinculación entre sí de los socios de una red se denomina estructura. Las conformaciones posibles de las redes posiblemente son infinitas. La literatura (Soda 1998) identifica tres tipos principales que permiten describir de qué manera la estructura influencia el desempeño de las redes. (Alvarado, 2008)

Ilustración 3. Redes de cooperación empresarial



(Capellán, 2005)

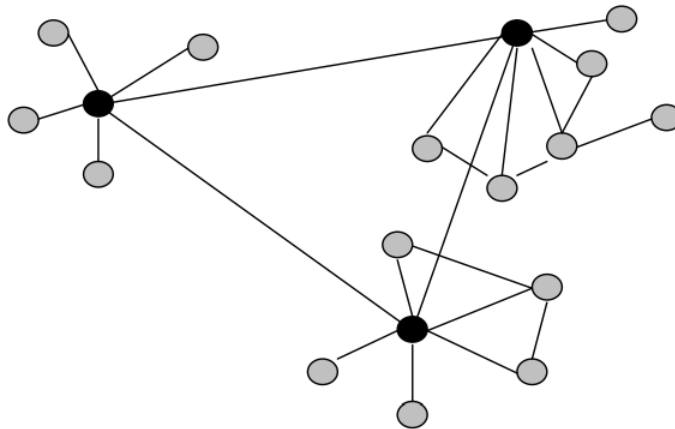
Primeramente encontramos la red simétrica, en esta prevalece que todos los integrantes están en el mismo plan y tienen las mismas prerrogativas en cuanto a la toma de decisiones. La red es estable en el sentido de que sobrevive a la salida de cualquiera de sus socios, sin embargo tiene dificultad para tomar decisiones rápidas porque las decisiones se toman por consenso, lo cual podría reducir su eficacia si se deben adoptar decisiones en un ambiente de fuerte turbulencia. (Alvarado, 2008)

En continuación está la red con liderazgo, es una agrupación en que se destaca uno de los integrantes el cual adquiere una posición de relieve en comparación con los demás y puede influenciar las decisiones del grupo que, de todas maneras, siguen siendo colectivas. La superioridad del líder puede ser determinada por la posición social y la credibilidad moral de su dueño, por sus competencias en materias técnicas o por sus capacidades económicas. (Alvarado, 2008)

A menudo, esta posición esta asociada con la capacidad de esta empresa de controlar el acceso a un mercado o a un canal de distribución. La red con liderazgo suaviza la debilidad de la red simétrica, pero al mismo tiempo resulta también menos poco estable, en cuanto ya que su existencia puede seriamente verse afectado ante la eventual salida del líder. (Arroyabe, 2018)

En la red jerárquica este proceso se hace menos extremo ya que en cuanto el líder sostiene completamente el esfuerzo asociativo, concentrado en si todas las relaciones además tiene la facultad de integrar nuevos socios o excluir a los actuales. La circulación de la información y de los conocimientos está filtrada por el líder y si, por un lado, esto permite acelerar los procesos de toma de decisión, por otro, se acrecienta la ceguera de la red, en cuanto los miembros seguidores no tienen una visión completa de sus potenciales y debilidades, todo depende de la capacidad estratégica de la empresa central. (Alvarado, 2008)

Ilustración 4. Red de redes



(Capellán, 2005)

Es también posible la existencia de un rol de coordinación que este concentrado en una sola gran empresa. Esto se puede dar en producciones de alta complejidad en las cuales hay una elevada especialización de empresas que operan a menudo en distintos sectores.

Densidad y calidad de las relaciones

La densidad esta determinada por un conjunto de factores que se sintetizan a continuación: (Dini, 2010)

- Intensidad: indica el valor de las informaciones o insumos que transitan entre los integrantes de la red considerada; cuanto más relevante y crítica es la información que se transmiten los socios de una red y tanto más valiosos sean los insumos que intercambian, tanto mayor es la intensidad de sus vínculos.
- Frecuencia: indica el número de intercambios que se efectúan entre los integrantes de una red en una unidad de tiempo.
- Estabilidad: mide la antigüedad de una red.

Beneficios de la articulación productiva

Generalmente el análisis de las ventajas de las redes se centra en los beneficios que alcanzan por la vía de las pequeñas y medianas empresas que, debido a su tamaño, suelen experimentar mayores dificultades que las firmas de gran tamaño para competir en la economía globalizada, sin embargo las grandes empresas también pueden lograr importantes ventajas mediante la construcción de relaciones de colaboración con otras empresas. El escenario que aquí se considera es el de las redes empresariales de tipo vertical, constituidas por la alianza entre grandes empresas y pequeños proveedores. (Dini, 2010)

Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas: (Dini, 2010)

- Acceso a conocimientos especializados
- La diversificación de la oferta sin un crecimiento correspondiente de costos fijos
- La reducción de activos fijos (maquinarias y espacio)
- Reducción de tiempos productivos
- Aumento de las capacidades para captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información
- Desarrollo de nuevos productos
- Aumento de la flexibilidad
- Aumento de los estándares de calidad
- Intercambiar experiencias e información
- Ampliar las redes de contactos
- Complementar y especializar las respectivas capacidades productivas

Capacidad de gestión estratégica (Dini, 2010)

- Mejoramiento de la eficacia de las funciones individuales que la empresa desarrolla para disminuir las fuentes de incertidumbre

- Complementar las funciones individuales con funciones colectivas
- Rastreo de información/ intercambio sistemático de información

Economías de escala y poder de negociación comercial (Dini, 2010)

- Incorporación de tecnologías de alto costo
- Reducción de costos de insumos o materias primas
- Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas
- Inversión en forma mancomunada
- Mejor postura en negociaciones con proveedores
- Comercialización en forma conjunta
- Desarrollo y ejecución de servicios comunes

3.6.7 Construcción de redes empresariales horizontales

Existen diversos tipos de escenarios al momento de la construcción de las redes. Generalmente cuando los empresarios no se conocen o cuando es a través de un programa social de alguna entidad de fomento existe una figura denominada facilitador, es una persona que se encarga de mediar la construcción y hacer más sencillo el proceso, tiene la capacidad de entender el punto de vista de las empresas, logrando sintonizarse con sus preocupaciones y sus planteamientos. (Hernández, 2009)

1.- Promoción, selección y primer contacto. Despertar interés. (Hernández, 2009)

Este primer paso se toma en cuenta únicamente cuando se parte de una situación inicial de total desconocimiento recíproco entre los actores y en la que participa un facilitador.

El primer encuentro entre las empresas se prepara y se ejecuta a partir de un análisis situacional que ha permitido al facilitador identificar los líderes locales, los condicionamientos competitivos que experimentan las empresas de la región y los principales actores institucionales. Al momento de la reunión entre los actores, las

empresas por su cuenta han sido abarcadas con una actividad de sensibilización en una reunión individual, se utilizan recursos como charlas abiertas, reuniones con colectivos más reducidos, vídeos, estudios de casos, estudios de benchmarking. (Hernández, 2009)

El objetivo de la sensibilización es concientizar a los empresarios que las estrategias asociativas pueden generar beneficios tangibles y que el camino es viable. Así mismo esta actividad permite estimular la participación de los empresarios. (Hernández, 2009)

La actividad de sensibilización debería permitir al facilitador realizar la convocatoria de una primera reunión entre un conjunto de empresas potencialmente interesadas en la construcción de una estrategia mancomunada. (Hernández, 2009)

2.- Romper el hielo. Integración del grupo de empresas.

Idealmente en esta etapa las empresas deberían tener apertura, tal como abrir las puertas de sus talleres a los demás integrantes del grupo para mostrar sus instalaciones, sus maquinarias, los procedimientos productivos y la organización de la producción. (Dini, 2010)

- Conocimiento recíproco: las empresas han empezado a conocerse mediante el intercambio de información y visitas a los establecimientos de los distintos integrantes.
- Se ha identificado un interés común que comuna a las empresas que conformarán la red y las empresas han experimentado resultados tangibles a la acción colectiva.
- El grupo ha definido algunas normas básicas de comportamiento y cada empresa ha explicitado su interés y compromiso con el grupo.

Objetivos de esta etapa: (Capellán, 2005)

- Permitir que los empresarios se conozcan profundamente.
- Permitir que los empresarios estén conscientes de sus ventajas y limitaciones.
- Generar una base de conocimientos para diseñar los objetivos comunes.
- Crear un clima de apoyo mutuo
- Abrir posibilidades para que se desarrollen negocios, alianzas y formas de colaboración

El trabajo asociativo implica un ajuste de las modalidades de organización productivas individuales y que el grupo puede ser un instrumento eficaz para apoyar este proceso, aconsejar a los distintos participantes y ayudarlos en el proceso de adaptación que cada uno debe realizar para ajustarse a los requerimientos que surjan de la acción colectiva. (Capellán, 2005)

En los casos en que no existe la figura del facilitador, es decir, que el conjunto de empresas decida crear la unión por su propia cuenta generalmente comienza en esta etapa, en la que se establecen regulaciones claras y específicas antes de comenzar a trabajar en conjunto.

3.- Desarrollo de acciones piloto (Hernández, 2009)

Ya sea a través de un facilitador o por cuenta propia, en esta etapa es donde comienza el verdadero trabajo y es donde existe un parteaguas en el que se define si es viable la cooperativa.

Una acción piloto es una actividad de bajo riesgo y de corto plazo para su ejecución, por lo regular su complejidad es mínima pues se encuentran en proceso de construcción de confianza entre los participantes de la red. Todas las actividades piloto conforman a su vez un proyecto piloto con un grado distinto de complejidad.

Elementos para la realización de las acciones piloto (Hernández, 2009)

- **Objetivo:** básicamente es el fin que se quiere alcanzar, se describe tan detallado y específico como sea posible la meta que se espera encontrar al final del proyecto piloto. Es importante que sea medible, realizable, realista y acotado a un determinado tiempo.
- **Resultados:** describe en qué se materializa el éxito de la acción. Esto sirve para realizar una comparación con la situación inicial individual.
- **Indicadores:** serán las herramientas a utilizar para cuantificar los resultados. Se hará una medición antes y después del proyecto, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- **Actividades:** enlista las acciones requeridas a ejecutar para lograr el objetivo. Deben especificar un plazo de tiempo y acorde a los recursos existentes. Cada miembro deberá ser responsable de ciertas acciones en la individualidad, sin embargo las acciones son secuenciales. Se realiza un diagnóstico previo y profundo a las empresas con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades y hacer un establecimiento más eficiente de las actividades para cada miembro.
- **Plazos:** es importante establecer cronogramas de actividades sobre la base del tiempo asignado a cada acción.
- **Responsabilidades:** será el compromiso de cada miembro para lograr la ejecución del plan. Las responsabilidades serán asumidas individualmente.

Es posible que se generen diversos proyectos piloto con distintos grados de complejidad para la adaptación de trabajo en las redes de cooperación.

Esta etapa es clave debido a que se comienza a trabajar en la adhesión de las empresas, aunque todavía es muy inconstante y se espera que haya empresas que no cumplan con sus responsabilidades y compromisos y se retiren del proyecto. Es por eso que se pueden así mismo implementar modalidades al inicio tales como

pagos por adelantado y/o penalidades para de esta manera afectar en lo mas mínimo los acuerdos pre- establecidos. (Hernández, 2009)

Debe existir un claro seguimiento para tener la posibilidad de hacer mejoras cuando se detecten fallas o posibles mejoras, para eso los miembros deberán instalar rutinas de revisión de los avances con la periodicidad que mejor se adapté a la naturaleza del proyecto.

4.- Planificación estratégica asociativa

Una vez que se ha tenido éxito en el proyecto piloto y en el que las empresas han experimentado el trabajo en conjunto se puede continuar con la elaboración de un proyecto con una visión de mediano plazo con la finalidad de crear una oportunidad importante de negocio colectivo. Este proyecto a diferencia del proyecto piloto traerá más riesgos económicos y financieros debido a que es más delicado el proceso de conciliación de las estrategias individuales con la colectiva. (Hernández, 2009)

El plan estratégico se basa del resultado obtenido en los proyectos pilotos. La etapa anterior nos brindó resultados de la forma de trabajo conjunta, así mismo nos da oportunidades de negocio que los empresarios detectaron. Sin embargo se necesita además de los resultados generados, estudios de mercado, asesorías administrativas y de gestión, estudios de factibilidad técnica y económica, y planes de negocios. (Hernández, 2009)

5.- Consolidación e independencia

La culminación del proceso de construcción de la red horizontal es la capacidad de la gestión, de las modalidades de organización del grupo, al sumar todos los aspectos anteriores resulta la consecuencia más tangible: la sostenibilidad del negocio colectivo. (Hernández, 2009)

Es importante mencionar que dentro del proceso de desarrollo pueden existir fracasos o crisis económicas momentáneas derivadas de si mismas, sin embargo todos los resultados son irreversibles, así mismo a pesar de las épocas dudosas, los resultados podrán mostrar la eficacia y la utilidad de la modalidad de la organización alcanzada. (Ortega, 2010)

Para concluir, una vez consensuados todos los aspectos por las partes involucradas se termina con la formalización jurídica, la cual es distinta dependiendo del país, en general existen las siguientes consideraciones generales: (Ortega, 2010)

- Tiempos y modalidades del proceso de formalización elegido deberá coincidir con los requerimientos de los negocios asociativos.
- La formalización de la red se vuelve imprescindible cuando en la relación con clientes y proveedores, resulta irrenunciable contar con una representación unificada del grupo, ya sea por razones administrativas, fiscales o comerciales.
- La elección entre distintas figuras jurídicas debe tener en cuenta el estilo de gestión del grupo, y en particular, debe ser ponderada la opción de una gestión directa de los intereses colectivos, versus la posibilidad de que el grupo se limite a representar a los integrantes dejando que cada uno asuma su responsabilidad comercial propia.

La madurez de la estrategia se encuentra en la etapa final del proceso de construcción de una red, y está se alcanza cuando el proyecto estratégico logra el punto de equilibrio económico y empieza a general utilidades que el grupo administra dirigidos a su estrategia consensuada de consolidación. Se considera que el grupo es aún precario e inestable hasta que no se alcanza el punto antes mencionado. (Ortega, 2010)

Para que exista una madurez plena así mismo también se necesita la consolidación de dos habilidades importantes: (Ortega, 2010)

- 1) La capacidad de análisis de sus resultados y de correspondiente ajuste de los planteamientos estratégicos
- 2) La capacidad de relacionamiento con el medio productivo e institucional, lo cual se refiere a un esfuerzo permanente en la interpretación de las tendencias económicas y políticas que afectan a su entorno económico e institucional y de relacionamiento con las entidades tales como instituciones públicas y privadas que conforman su ambiente relacional.

Obstáculos en la construcción de la red: (Ortega, 2010)

- La frecuencia de las transacciones: se supone que si las relaciones se mantienen en el tiempo, los distintos participantes tienen menos incentivos a romper las relaciones y adoptar comportamientos oportunistas porque cuando estiman el beneficio de la acción colectiva lo hacen considerando los beneficios futuros actualizados.
- La especificidad de las inversiones: en el caso en que un proveedor tenga que realizar una inversión destinada de forma exclusiva a un determinado cliente, puede generarse una actitud oportunista de ambas partes que, aprovechando de la falta de alternativas, podrían decidir no entregar la información necesaria o no valorar adecuadamente el servicio o producto recibido.
- El nivel de estabilidad o turbulencia a nivel macro: en este apartado se considera el ámbito económico así como el de la política y las instituciones. En los contextos en que predomina la turbulencia, las informaciones son generalmente limitadas e incompletas, lo cual termina incidiendo en los costos que deben solventar las empresas para acceder a ellas e interpretarlas correctamente.
- Los costos de aprendizaje: están vinculados fundamentalmente con los costos monetarios y con las resistencias al cambio que se puede generar al interior de las empresas cuando se encuentra la situación de cambio con el

fin de modificar su estilo de gestión, administración y producción debido a que se alteran las rutinas ya conocidas y establecidas. La realización de trabajos en forma asociativa implica cambios radicales que afectan principalmente las modalidades de gestión de las empresas lo cual las fuerza a una progresiva incorporación de medios profesionales de dirección.

Usualmente las pymes son administradas y dirigidas por sus dueños que ejercen distintos puestos dentro del organigrama, la escasa división de funciones se acompaña además de una informalidad en la descripción de las mismas y en modalidades de control no codificadas. El camino hacia una gestión colectiva obliga a los empresarios a un esfuerzo real de estructuración, para describir los procesos, cuantificar inputs y outputs de las distintas fases productivas, ordenar la administración, explicitando sus objetivos y metas. Todo este trabajo no es realmente difícil debido a que existen tecnologías que ayudan a simplificarlo, más bien el inconveniente es la complejidad de generar las motivaciones suficientes para que empresarios y colaboradores hagan propio este desafío y asuman paulatinamente los nuevos roles y lenguajes de gestión.

3.6.8 Construcción de las redes verticales

Una red vertical es una modalidad de colaboración que se establece entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto, las que se plantean resultados altamente apropiables y que definen una proyección estratégica de mediano y largo plazo. (Alvarado, 2008)

En este método la estructura de la red existe exclusivamente los vínculos entre la empresa cliente (que en su mayoría es una empresa grande consolidada) y sus proveedores, de forma individual. (Dini, 2010)

Objetivo estratégico de las redes verticales

Existe ciertos beneficios potenciales en aquellas iniciativas y programas a desarrollar relaciones de proveeduría entre una gran empresa y sus pequeños proveedores, y es que tanto los grandes como los chicos pueden recibir esos beneficios. (Dini, 2010)

Para una empresa grande le interesa el desarrollo de proveedores porque de esa manera pueden llegar a disminuir su inventario y su capital instalado, externalizando parte del proceso que no esté relacionado con su core business (actividad o negocio principal de una empresa), aumentar su capacidad de responder a crecimientos inusuales de la demanda, sin incrementar los costos fijos; acceder a competencias especializadas sin diversificar sus competencias del ámbito central de sus negocios. (Dini, 2010)

De ese modo, las pequeñas empresas proveedoras al tener esa relación con la empresa grande pueden acceder a tecnología de proceso y de producto, información, conocimientos y estándares, así como a nuevos mercados. (Capellán, 2005)

En la última década se ha observado específicamente como un número creciente de empresas grandes comienzan a desarrollar relaciones de colaboración cada vez más estrechas con sus proveedores. Un ejemplo es el sector automotriz y de autopartes en donde se visualiza una tendencia de reorganización de la estructura de las relaciones de proveeduría, caracterizada por la reducción del número de proveedores directos y el desarrollo de sistemas piramidales de relaciones. En ellos, los proveedores directos estrechan sus lazos de colaboración con la empresa cliente, adquieren responsabilidad en la coordinación del resto de los subcontratistas y se encargan del ensamblaje de partes y piezas cada vez más complejas. (Capellán, 2005)

La relación cliente-proveedor evoluciona de una modalidad 'normal' centrada en un intercambio comercial, de compra-venta de bienes y servicios, a modalidades de mayor integración, hasta la consolidación de relaciones de verdadera partnership. (Arroyabe, 2018)

La motivación de esta transformación se encuentra en la necesidad del cliente de mejorar la calidad de su producto o de acelerar el proceso de innovación.

Aquellas relaciones pasan de ser las 'normales' en las que la relación cambia de ser asimétrica y unidireccional a ser bidireccional y se amplía a distintas áreas de la empresa.

La construcción de la red vertical

Mismo que en la estructura horizontal las actividades destinadas a seguir para la correcta creación de la red es a través del 'facilitador', que son las personas que se dedican a promover el encuentro y la colaboración entre las empresas. (Dini, 2010)

Los pasos se resumen de esta manera: (Dini, 2010)

- Sensibilización e identificación de los actores
- Análisis, diagnóstico y validación de los resultados.
- Diseño del plan de mejora y acuerdos de cooperación
- Ejecución y monitoreo del plan
- Evaluación

1.- Sensibilización e identificación de los actores

Al igual que el esquema de red horizontal, el primer paso será identificar una empresa cliente que esté interesada en invertir en el desarrollo de un conjunto de

proveedores de confianza y en la identificación de un conjunto de pequeñas empresas que estén interesadas en invertir para mejorar su oferta productiva, las empresas pequeñas normalmente suelen ya estar participando como proveedores de la empresa cliente. De no ser así, en la fase inicial de la acción de apoyo se tendrá que seleccionar a un conjunto de empresas proveedoras que la cliente considere aceptables y que estén interesadas en alcanzar un mayor nivel de integración en su red de proveeduría. (Dini, 2010)

Cabe mencionar que este modelo se caracteriza en que el punto de partida es la empresa cliente, por consiguiente los planes de mejora se garantizan desde el principio por la opinión de esta.

La manera más efectiva de identificar a una empresa cliente que se interese en una iniciativa para el desarrollo de sus proveedores es mediante el contacto directo y una entrevista con sus ejecutivos. Generalmente se sugiere que el desarrollo de la red con los proveedores puede resultar interesante para empresas que: (Carbaugh, 2001)

- Se orientan hacia una estrategia competitiva basada en la calidad y diversificación del producto, y no necesariamente en una política de reducción de costos.
- Aquellas que toman localmente las decisiones de abastecimiento
- Están dirigidas por personas con un interés y compromiso local para el desarrollo económico y social de la zona en que se ubica la empresa.

Una vez que se haya identificado a la empresa cliente, el facilitador tiene que asegurarse que la empresa tenga claro cuál es su núcleo de especialización que la diferencia de sus competidores, esto permitirá que sea más simple determinar los ámbitos productivos que pueden ser delegados a sus proveedores y subcontratados. (Capellán, 2005)

El siguiente paso indica que la empresa cliente explicita los resultados que espera alcanzar mediante el desarrollo de su red de proveeduría. Partiendo de sus objetivos la empresa cliente decidirá si quiere desarrollar proveedores nuevos o potenciar los existentes. (Capellán, 2005)

Tanto la empresa cliente como los proveedores serán reunidas por el facilitador que ilustrará el contenido general de un programa de desarrollo de proveedores y sus potencialidades. Las empresas proveedoras que finalmente se considerarán en dicho programa serán aquellas que habrán manifestado así mismo su interés para incorporarse. (Capellán, 2005)

2.- Análisis, diagnóstico y validación de los resultados

Se define una metodología de trabajo y se consensua con los actores involucrados. El primer elemento dentro de la metodología es el diagnóstico. El facilitador debe considerar los siguientes elementos: (Dini, 2010)

- El diagnóstico debe aplicarse tanto a las empresas proveedoras como a la cliente porque no puede descartarse primero que ésta registre fallas o más áreas inherentes a la gestión de la proveeduría.
- El diagnóstico de la empresa proveedora deberá ser un diagnóstico integral, que evalúe tanto las capacidades productivas, como las empresariales y administrativas. Esto se realiza con el fin de evaluar todos los riesgos de no sostenibilidad de la proveedora analizada.
- El diagnóstico de la empresa cliente se realizará directamente en las áreas involucradas en la producción.

La validación de la metodología de diagnóstico es un momento importante para garantizar que las impresiones de los proveedores sean tomadas en cuenta, junto con la del cliente, esto con la finalidad de tener “garantías de objetividad”. Así mismo el análisis podría ser realizado por entidades especializadas autónomas.

Una vez que el diagnóstico se haya realizado, los resultados son presentados y discutidos entre las empresas interesadas. El foco del análisis se centrará en la identificación y evaluación de las brechas existentes. La toma de conciencia de esas realidades será el punto de arranque para el diseño y la implementación de las acciones de ajuste.

3.- Diseño del plan de mejora y acuerdos de cooperación

El diseño del plan parte de las brechas identificadas del diagnóstico. La empresa cliente apoya a diseñar un plan de mejora que permita a los proveedores ajustar su organización productiva, tecnológica, administrativa, etc. (Dini, 2010)

El plan incluye asesoría técnica, capacitación, certificación de calidad, etc.

4.- Ejecución y monitoreo del plan

La ejecución del programa resulta más o menos compleja dependiendo de las metas propuestas, generalmente se decide que las iniciativas se estructuren sobre un horizonte de tiempo de entre 12 y 18 meses. Se debe considerar lo siguiente: (Dini, 2010)

- Muchas de las actividades que se requiere para superar las brechas identificadas en el diagnóstico son acciones de capacitación, asistencia técnica y capacitación que a menudo pueden ser cofinanciadas mediante el acceso a fondos de fomento.
- El éxito de la iniciativa está muy estrechamente relacionado con el nivel de compromiso de la empresa cliente. Aunque eso resulte cierto para todas las fases del proceso, aparece especialmente importante en esta etapa. En particular, es importante que técnicos y profesionales de la empresa cliente responsables del área de compra y relacionamiento con los proveedores, sigan personalmente los avances de la iniciativa.

5.- Evaluación

La evaluación el programa se basa en el constante monitoreo de los resultados alcanzados en relación con las brechas identificadas en la fase de diagnóstico. (Graw-Hill, 1980)

Lo que concierne a la mejora de los proveedores, las empresas clientes establecen áreas de intervención que permiten ponderar los resultados alcanzados según la importancia estratégica que esto tienen para sus propias estrategias competitivas.

Los instrumentos y métodos para registrar los resultados en las distintas áreas consideradas en el programa de mejora del sistema deberán ser discutidas y aceptadas por todas las empresas involucradas. (Graw-Hill, 1980)

Es importante aclarar que en cualquier modelo de red de cooperación existe siempre una complejidad, la razón es porque no existe un elemento ordenador del proceso. Las empresas dentro del marco de lo legal tienen la libertad de negociar y realizar las actividades de la manera que más les convenga. Madurar las estrategias compartidas será entonces un proceso tardado, en el cual será necesario construir una base de confianza que disminuya la incertidumbre a los empresarios y que asegure que las declaraciones de interés y compromiso de los demás miembros son acordes a las metas y necesidades de todos. (Capellán, 2005)

CAPITULO 4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Investigación cuantitativa

Ambos enfoques son paradigmas de la investigación científica, los dos utilizan y aplican procesos cuidadosos, sistemáticos, y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, y en general emplean cinco fases similares y relacionadas entre sí.

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características: (Fernández, 2002)

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación se tratan sobre cuestiones específicas.
- b) Una vez que se establece el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. A esa actividad se le denomina 'revisión de la literatura'.
- c) Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico. (La teoría que guiará su estudio).
- d) De esta teoría deriva una hipótesis, (el enunciado que se va a probar si es cierta o no).
- e) Somete a prueba la hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados son congruentes con las hipótesis se aporta evidencia a su favor. Si se refuta, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis.
- f) Para obtener los resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos. (Paitán, 2014)

El proceso de investigación cuantitativo se deriva de ciertas características:

- 1) Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Se definen previamente a la investigación.
- 2) La recolección de datos se basa en la medición (se miden variables o conceptos contenidos en la hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar

procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación científica sea avalada y aceptada ante la comunidad científica se debe demostrar que se siguió tal procedimiento. Debido a que este enfoque pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse y medirse en el mundo real.

- 3) A causa de que los datos son producto de mediciones se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Las mediciones se convierten en valores numéricos que se analizarán por medio de la estadística.
- 4) Se busca eliminar la incertidumbre y minimizar el error, por lo que se busca encontrar el control para demostrar que otras explicaciones posibles rivales a tu hipótesis sean desechadas. Para esto se utilizan las herramientas de la experimentación y los análisis de causa-efecto.
- 5) Los análisis cuantitativos se fragmentan los datos en partes para responder el planteamiento del problema.
- 6) Se busca que la investigación cuantitativa sea objetiva. Los fenómenos que se observan no deben ser influidos por la perspectiva del investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio, o que interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. Básicamente se busca minimizar las preferencias personales.
- 7) Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas son efectuadas antes de recolectar los datos.
- 8) En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados obtenidos. Así mismo se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
- 9) La meta principal es la construcción y demostración de teorías.
- 10) Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba. (Paitán, 2014)

4.2 Investigación cualitativa

El enfoque cualitativo es referida como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Castaño, 2003)

Es una investigación en la cual se incluyen una serie distinta de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

Sus características más importantes son: (Castaño, 2003)

- a) Se plantea un problema, sin embargo el investigador no sigue un proceso claramente definido. Su planteamiento no es tan específico.
- b) Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- c) En lugar de iniciar con una teoría particular para después sumergirse al mundo empírico para confirmar si ésta apoyada por los hechos, el investigador comienza investigando el mundo social y en ese proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa y ocurre. Se fundamenta más en un proceso inductivo. Van de lo particular a lo general.
- d) En la mayoría no se busca probar una hipótesis, al contrario esta se genera durante el proceso y van puliéndose conforme aumenta la recaudación de datos.
- e) El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se utiliza ninguna medición numérica, por lo cual la investigación no usa herramientas estadísticas. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. También toman en cuenta las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como lo visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. Por lo tanto el

investigador presta especial atención a las vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas.

- f) El investigador utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
- g) El proceso de obtención e investigación de la información es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación entre los resultados y el desarrollo de la teoría. El propósito se basa en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido.
- h) Se evalúa el desarrollo natural de los sucesos, no existe manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
- i) Se fundamenta en una perspectiva interpretativa que se centra en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, con mayor énfasis en los humanos y en las instituciones.
- j) Se postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto a sus propias percepciones y realidades. Por lo tanto convergen varias realidades, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Regularmente las realidades van modificándose conforme transcurre el estudio.
- k) El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. El centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.
- l) Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas. No se busca replicar los estudios.
- m) El enfoque puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y lo convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y

documentos. Es naturalista, debido a que estudia los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales, así mismo también es interpretativo pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen.

4.3 Instrumento/ herramientas de investigación cuantitativa

4.3.1 Cuestionarios

Esta es la herramienta más empleada para realizar la recolección de datos. Básicamente se constituye por una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El contenido de las preguntas del cuestionario es variado y se relaciona a los aspectos que se busca medir. Se puede hacer una división, existen preguntas cerradas y abiertas. (Sampieri, 2014)

Las preguntas cerradas engloban categorías u opciones de respuesta que ya han sido previamente delimitadas. El participante debe acotar sus repuestas a las posibilidades que se le ofrecen. Pueden ser dicotómicas, con dos posibilidades de respuesta, o incluir varias opciones. (Sampieri, 2014)

Gambara (2002) hace notar que cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas.

Así mismo hay preguntas cerradas donde el sujeto puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta.

Un cuestionario tiene diversas funciones y responde a una necesidad específica así mismo a un problema de investigación por consiguiente para cada estudio el estilo del cuestionario será diferente. En algunos contextos se utilizan solamente

preguntas cerradas, en otras ocasiones solo preguntas abiertas y en ciertos casos se pueden llegar a utilizar ambos tipos de pregunta. (Sampieri, 2014)

Las preguntas cerradas tienen una ventaja de ser más fáciles para su estudio y análisis y del mismo modo para los participantes les resulta más sencillo responder debido a que no les requiere esfuerzo de pensar o generar ideas, sino únicamente seleccionar la alternativa que le sea más congruente con su vida. Debido a esa sencillez se requiere menos tiempo para responder el cuestionario. (Sampieri, 2014)

Las preguntas cerradas favorecen las comparaciones entre los resultados y reduce la ambigüedad en las respuestas.

Dentro de las desventajas cabe resaltar que las preguntas cerradas delimitan las respuestas de la muestra, puede suceder en algunas ocasiones que las respuestas proporcionadas no describen con exactitud lo que las personas tenían en mente, no siempre logran capturar los pensamientos reales de las personas que contestan los cuestionarios. (Rodríguez, 2013)

Así mismo antes de formular el cuestionario se debe tener en cuenta todas las posibles alternativas de respuesta, de no ser así se convertirá en una labor difícil plantearlas.

Por otro lado se encuentran las preguntas abiertas, en oposición a las preguntas cerradas, éstas no proponen ningún límite de respuesta, por lo tanto logran obtener información más amplia. Sirven especialmente cuando el investigador no tiene percepción de las alternativas de respuesta de las personas. Ayudan a profundizar una opinión. (Sampieri, 2014)

Entre las desventajas encontramos que por la misma amplitud y variación de las respuestas resulta complicada la codificación, la clasificación y la preparación del análisis. Utilizando este tipo de pregunta podemos encontrarnos con un sesgo

derivado de aquellos que presentan dificultades para expresarse en forma oral o escrita, lo cual puede proceder en que los participantes realmente no precisan lo que realmente desean decir, o que generen confusión en su respuesta. (Rodríguez, 2013)

Cualquiera que sea el estilo de pregunta que se elige utilizar debe cumplir con ciertas características: (Sampieri, 2014)

- a) Las preguntas deben ser claras, precisas y comprensibles.
- b) Deben ser breves
- c) La redacción se aconseja que sea simple, directa y familiar.
- d) No pueden incomodar al sujeto encuestado, ni ser percibido como amenazante.
- e) Las preguntas no habrán de inducir las respuestas.

4.3.2 Escalas para medir las actitudes

Una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos. (Fishbein y Ajzen, 1975)

Las actitudes vinculan al comportamiento que mantenemos en torno a los objetos que hacen referencia. Las actitudes son un indicador de conducta, sin embargo no son la conducta en sí. (Sampieri, 2014)

Las propiedades de las actitudes que forman parte de la medición son la dirección (positiva o negativa) y la intensidad (alta o baja). (Rodríguez, 2013)

Los métodos más recurridos para medir las actitudes son el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. (Rodríguez, 2013)

- Escalamiento tipo Likert

Consiste en el conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la redacción de los participantes. Es decir, se presenta una afirmación y se le pide a la persona encuestada que externé su reacción eligiendo uno de las cinco categorías de la escala. A cada categoría se le asigna un valor numérico. Así la persona obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al terminar le arroja su puntuación total. (Sampieri, 2014)

4.3.3 Análisis de contenido

Es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Es una técnica muy útil para análisis los procesos de comunicación en diversos contextos. (Sampieri, 2014)

El análisis de contenido se comete por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y de analizar. Para codificar es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías. (Sampieri, 2014)

Las unidades de análisis componen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías. Las cinco unidades más importantes de análisis son: (Sampieri, 2014)

1. La palabra, es la unidad de análisis más simple.
2. El tema, se define usualmente como un enunciado respecto de algo. Los temas por lo regular son generales.
3. El ítem, se define como la unidad total empleada por los productores del material simbólico. Por ejemplo un libro, un editorial, un programa de radio o televisión, un discurso, una fotografía.
4. El personaje, se trata de un individuo.

5. Medidas de espacio-tiempo, son unidades física, también denominada unidad de enumeración.

4.4 Instrumento/ herramientas de investigación cualitativa

4.4.1 Observación

La observación no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos.

Las finalidades principales de la observación son: explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social; describir comunidades, contextos o ambientes; entender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias a través del tiempo; identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. (Sampieri, 2014)

No obstante cada investigación es diferente, se puede enumerar una lista de aspectos que podemos observar: (Sampieri, 2014)

- Ambiente físico
- Ambiente social y humano
- Actividades individuales y colectivas
- Artefactos que utilizan los participantes y las funciones que cubren
- Hechos relevantes, eventos e historias
- Retratos humanos.

La observación no es una actividad que se pueda delegar, el investigador cualitativo debe entrenarse en áreas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicacionales, educativas y similares. (Sampieri, 2014)

4.4.2 Entrevistas

Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona denominada entrevistador y otra denominada el entrevistado. Es íntima, flexible y abierta. (Sampieri, 2014)

La entrevista utiliza una serie de preguntas, en la cual se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Sampieri, 2014)

Hay una división de los tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada o no estructuradas.

4.4.3 Sesiones en profundidad o grupos de enfoque

Actualmente es una técnica muy utilizada debido a que proporciona retroalimentación actualizada y oportuna de su público objetivo.

En un grupo de enfoque participan distintas personas que pertenecen a un mismo segmento, se elige de esa manera para poder acaparar una respuesta de un mismo grupo con las mismas necesidades para saber como expresan sus ideas. (Sampieri, 2014)

Existe un moderador que guía la sesión y enfoca la discusión en lo que se desea descubrir. Normalmente las sesiones se observan de cerca y además son grabadas para más adelante poder estudiar las reacciones voluntarias e involuntarias de los participantes. (Sampieri, 2014)

Los principales tipos de grupos focal son: (Sampieri, 2014)

- a) Díada: grupo focal con dos entrevistados
- b) Tríada: grupo focal con tres entrevistados

- c) Grupo focal mini: participan aproximadamente 4 o 5 entrevistados
- d) Grupo focal estándar: grupo focal con 8 entrevistados
- e) Gang Test: grupo focal con más de 12 entrevistados.

En el caso de esta investigación se utilizan entrevistas dirigidas a actores clave que pueden colaborar con la formación de redes para la producción y comercialización del producto, para esto se hace la siguiente operacionalización de variables y se determinan las preguntas a realizar.

4.5 Operacionalización de variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTA
Las redes de cooperación empresarial permiten aumentar la eficiencia del proceso productivo y la comercialización, lo cual facilita la expansión de las empresas a través del aumento de la competitividad.	Redes de cooperación	Interés	¿Integraría una red de cooperación?
	Eficiencia del proceso productivo	Tiempo en la actividad	¿Cuánto tiempo lleva inmerso en el proceso de producción del cacao?
		Conocimiento	¿Sabe como se conforma una red de cooperación empresarial?
		Conocimiento	¿Qué factor considera necesario mejorar/implementar para efficientar su proceso productivo?
	Comercio Internacional	Porcentaje de exportación	¿Exporta su producto?

	Competitividad	Autoconocimiento	<p>¿Qué porcentaje de su producción es exportada?</p> <p>¿Considera que tiene competitividad?</p> <p>¿Considera que con una asociación podría aumentar su competitividad?</p> <p>¿Quién es su competencia directa?</p> <p>¿Qué diferencia a su competencia de usted?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva dedicándose al manejo del cacao?</p>
--	----------------	------------------	---

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Instrumento cualitativo

El instrumento que se eligió utilizar fue la entrevista dirigida a actores clave dentro de la producción y comercialización del cacao en México, así mismo se entrevistó a un importador involucrado en el mismo segmento.

5.1.1 Perfil de los entrevistados

PRODUCTOR 1. (P1)

Nombre completo: Enrique Gómez Vázquez

Estado y municipio: Tecpatá, Chiapas

PRODUCTOR 2. (P2)

Nombre completo: Germán Amaro Galván

Estado y municipio: Cunduacán, Tabasco

PRODUCTOR 3. (P3)

Nombre completo: María Elena Pérez Orozco

Estado y municipio: Comalcalco, Tabasco

COMERCIALIZADOR 1. (C1)

Nombre de la empresa: Cooperativa Distribuidora Popular Surtete SC de LR de CV

Estado y municipio: Ciudad de México

5.2 Análisis cualitativo de las variables

PRODUCTOR 1

1.- ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose a la producción de cacao?

Yo tengo dedicándome 37 años a la producción de cacao, empecé desde los 12 ayudando a mi familia, ha sido una actividad heredada por generaciones pasadas por lo que aproximo unos 100 años que mi familia ha trabajado en el campo cosechando cacao.

2.- ¿Cuál es el principal reto al que se ha enfrentado?

Han sido distintos, ninguno en particular porque cualquiera que sea el reto nos retrasa y nos perjudica, entre algunos ha sido cuando los arboles se nos infectan con plagas y no logramos cosechar la cantidad prometida de cacao, también hay un tema de la seguridad y el apoyo que el gobierno ha abandonado al menos en mi región, hay mucho descuido al campo porque es muy cansado y con muchos problemas, los jóvenes ya no están interesados en trabajar en el campo porque la recompensa ya no es la misma.

3.- ¿Considera que su producto es competitivo en mercado nacional e internacional?

Nacionalmente si es competitivo, he mandado el cacao que yo produzco a distintos Estados de la república desde hace años, principalmente al norte pegado con Estados Unidos con una empresa que se dedicaba a empaquetarlo, hacer todo el proceso de documentación y exportarlo.

4.- ¿Conoce a su competencia directa?

No sé si se considere pero mi competencia directa serían todos los demás productores de cacao cerca de mis tierras.

5.- ¿Qué diferencia a su competencia de usted?

El proceso en como se maneja el cacao desde que se recoge de los árboles hasta que obtenemos las semillas limpias, además de que nosotros también las tostamos o las molemos.

6.- ¿Qué factor considera necesario mejorar/implementar para eficientar su proceso productivo?

Dar mantenimiento a los árboles porque ya están muy viejos y ya no producen como antes lo hacían, y para poder cosechar las mismas cantidades de antes.

7.- ¿Exporta su producto? De ser así mencione el porcentaje de producto que es exportado. De no ser así describa las razones por las que no exporta.

Directamente no lo he exportado, sin embargo vendía mi cacao a una empresa que lo enviaba a Estados Unidos. Pienso que no me he metido en ese tema porque ya es suficiente trabajo.

8.- ¿Tiene conocimiento de cómo se conforma una red de cooperación empresarial?

No con exactitud pero es común que las personas que se dedican al cultivo se asocien para producir más, se que tiene sus ventajas.

9.- ¿Integraría una red de cooperación empresarial?

Necesitaría conocer más sobre el tema, mi trabajo es un legado y no podría compartirlo tan fácil.

10.- ¿Considera que con una asociación podría aumentar su competitividad?

Si, pero necesitaría algunas condiciones.

PRODUCTOR 2

1.- ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose a la producción de cacao?

De tiempo completo 18 años

2.- ¿Cuál es el principal reto al que se ha enfrentado?

El cambio de las formas de trabajar, por ejemplo hace cinco años que comenzó el auge de los productor orgánicos, así como las condiciones que las personas que nos contratan, por ejemplo los medios de transporte, la cantidad que algunas veces no se logran cumplir.

3.- ¿Considera que su producto es competitivo en mercado nacional e internacional?

Claro, y en general podría decir que todos los que nos dedicamos a este ramo tenemos un buen producto porque México tiene las condiciones necesarias para tenerlo, México es un buen productor de cacao en una escala global.

4.- ¿Conoce a su competencia directa?

A mi parecer mi competencia está afuera de México, todos los que nos dedicamos a esto no somos competencia porque pertenecemos al mismo país.

5.- ¿Qué diferencia a su competencia de usted?

Como lo dije anteriormente mi competencia es el extranjero entonces lo que me hace diferente es la calidad con la que cosechamos, tostamos y molem el cacao, se cuida cada paso del proceso y entregamos algo de calidad en cada cosa que vendemos.

6.- ¿Qué factor considera necesario mejorar/implementar para eficientar su proceso productivo?

Más personas que apoyen el proceso y contratos más estables con la gente que nos compra.

7.- ¿Exporta su producto? De ser así mencione el porcentaje de producto que es exportado. De no ser así describa las razones por las que no exporta.

Hace unos años exportamos el 15% de nuestra producción semestral a Brasil y Perú, realmente yo no me encargué del todo, tuvimos una persona que nos apoyo en realizar las negociaciones. Sí me gustaría volver a exportar pero somos pocos los que dejamos lo que producimos en nuestro país.

8.- ¿Tiene conocimiento de cómo se conforma una red de cooperación empresarial?

No

9.- ¿Integraría una red de cooperación empresarial?

No puedo contestar porque no se de qué trata bien.

10.- ¿Considera que con una asociación podría aumentar su competitividad?

Probablemente

PRODUCTOR 3

1.- ¿Cuánto tiempo lleva dedicándose a la producción de cacao?

Como trabajo y al frente de todo aproximadamente 20 años, pero 46 años en total he crecido alrededor del cacao debido a que ha sido la fuente de ingreso de mi familia desde mis abuelos.

2.- ¿Cuál es el principal reto al que se ha enfrentado?

Principalmente y por lo general es por cuestiones fuera de mi control, como el clima, las plagas o el cambio en la tendencia de los consumidores, que son tanto las comercializadoras que nos compran como las personas físicas que lo consumen. Es estar a la vanguardia, se piden procesos más limpios, con más tradición y a precios competitivos.

3.- ¿Considera que su producto es competitivo en mercado nacional e internacional?

Si, sobre todo en el mercado internacional porque cumpla con los procedimientos y documentación que los países destino me requieren.

4.- ¿Conoce a su competencia directa?

Si tengo conocimiento pero no he decidido dedicar mi atención en eso.

5.- ¿Qué diferencia a su competencia de usted?

Ciertos pasos dentro del proceso, que manejamos hectáreas de dos tipos de Cacao, por lo que ofrecemos más variedad. La competencia ha querido obtener ventaja por el precio más bajo pero yo considero que esa no es la forma.

6.- ¿Qué factor considera necesario mejorar/implementar para eficientar su proceso productivo?

Reducir tiempos, procesos, más colaboradores. Considero que es importante expandir el conocimiento a las generaciones más jóvenes, encontrar formas nuevas y estar innovando incluso en un producto de raíces antiguas.

7.- ¿Exporta su producto? De ser así mencione el porcentaje de producto que es exportado. De no ser así describa las razones por las que no exporta.

El 80% de mi producción es exportada por una comercializadora con la que semestralmente contrato mi producto. La exportación no se realiza directamente por mi.

8.- ¿Tiene conocimiento de cómo se conforma una red de cooperación empresarial?

Me suena parecido a las asociaciones que por ejemplo hacen los aguacateros con empacadoras, precisamente no sé todo a lo que se refiera pero me supongo que es algo parecido.

9.- ¿Integraría una red de cooperación empresarial?

Con más información si, entre más podemos hacer mejor las cosas.

10.- ¿Considera que con una asociación podría aumentar su competitividad?

Si

COMERCIALIZADOR 1

La cooperativa se encuentra en la Ciudad de México, tiene dos años de ser constituida, su visión es generar más fuentes de empleo con el impulso de nuevas sucursales.

Es una organización constituida mayormente por adultos, decididos a impulsar la generación del autoempleo. La distribuidora está especializada principalmente a productos de la canasta básica y productos de limpieza. El objetivo fue hacer “una organización muy formal, que permitiera dar trabajo no solamente a los cooperativistas, si no también al entorno”. Actualmente cuenta con 15 colaboradores que operan en la comercializadora.

La comercializadora incluye así mismo productos de otras cooperativas para ponerlos al alcance de más personas y que se conozca la calidad de lo que elaboran las empresas sociales.

El mayor reto al que se han enfrentado ha sido encontrar a los participantes dispuestos a alinear sus objetivos para hacer funcionar la cooperativa. Ha sido un proceso con calma establecer las estrategias y metas y que todos estuvieran de acuerdo. Sin embargo en tan solo dos años han encontrado todas las ventajas y beneficios de la asociación. Su producción es más rápida, las áreas de la empresa son más completas y enfocadas, el sistema de transportes es eficiente y los costos disminuyeron.

CONVERSACIÓN CON IMPORTADOR EXTRANJERO.

Good evening, Mr. Engebretsen

This is Tessa Barajas (Suki Parvati Singh's friend, she said she would contact you and talk to you about me and my work). I am currently doing my thesis investigation and I would appreciate if you could write a few words about your business, how you are involved in the cocoa commercialization, the challenges you have faced throughout your career and the origin of the cocoa seeds you buy for the production of your merchandise. Thanks in advance.

Greetings.

Hello, my name is Johan Engebretsen, I'm from Utrecht, Holland. I have been in this business for almost 17 years. Besides working as a purchases and logistics manager at Neuhaus for 8 years, Me and my family own a small buisness where we import cocoa seeds, produce luxury chocolate pralines and sell them to a few local business in my hometown. I would say the biggest challenge I have faced at work is the changing market, sometimes prices and production change based on weather or conditions that we can not control, which can be frustrating at times. I try to produce the best quality chocolate I can for both of my businesses but getting high quality cocoa seeds in the quantities I need is not feasible at times. I used to get cocoa seeds from Mexico but the production from one agricultor was not enough. I had to get the seeds from three different agricultors in three different locations, so I decided I would rather get all the cocoa seed from one agricultor only, that way the purchase and shipping would be a lot easier. I found one agricultor in a small town in Brasil who produces enough and I have been buying from him ever since. If you have any specif information that you want to know just let me know, we can even make a call, I'll stay tuned.

5.3 Propuesta de red de cooperación

Los integrantes de la red de cooperación empresarial está compuesto por 6 pequeñas empresas mexicanas, esto se refiere a seis empresas con no más de 50 colaboradores operando, constituidas en México. La red se dividirá en una red horizontal conformada por los tres productores de cacao. Y esa red se enlaza a la red vertical conformada por las dos fabricas y la comercializadora.

Integrantes de la red de cooperación horizontal

P1. Productor 1. Enrique Gómez Vázquez

P2. Productor 2. Germán Amaro González

P3. Productor 3. María Elena Pérez Orozco

P1 y P2 abastecerán a la red con la semilla del cacao tostado.

P3 abastecerá la semilla del cacao limpia, sin ningún proceso.

F1. Fabrica 1. La Floresta SC de RL de CV

Se dedicará a la comercialización de cocoa en polvo, chocolate en polvo y la semilla tostada.

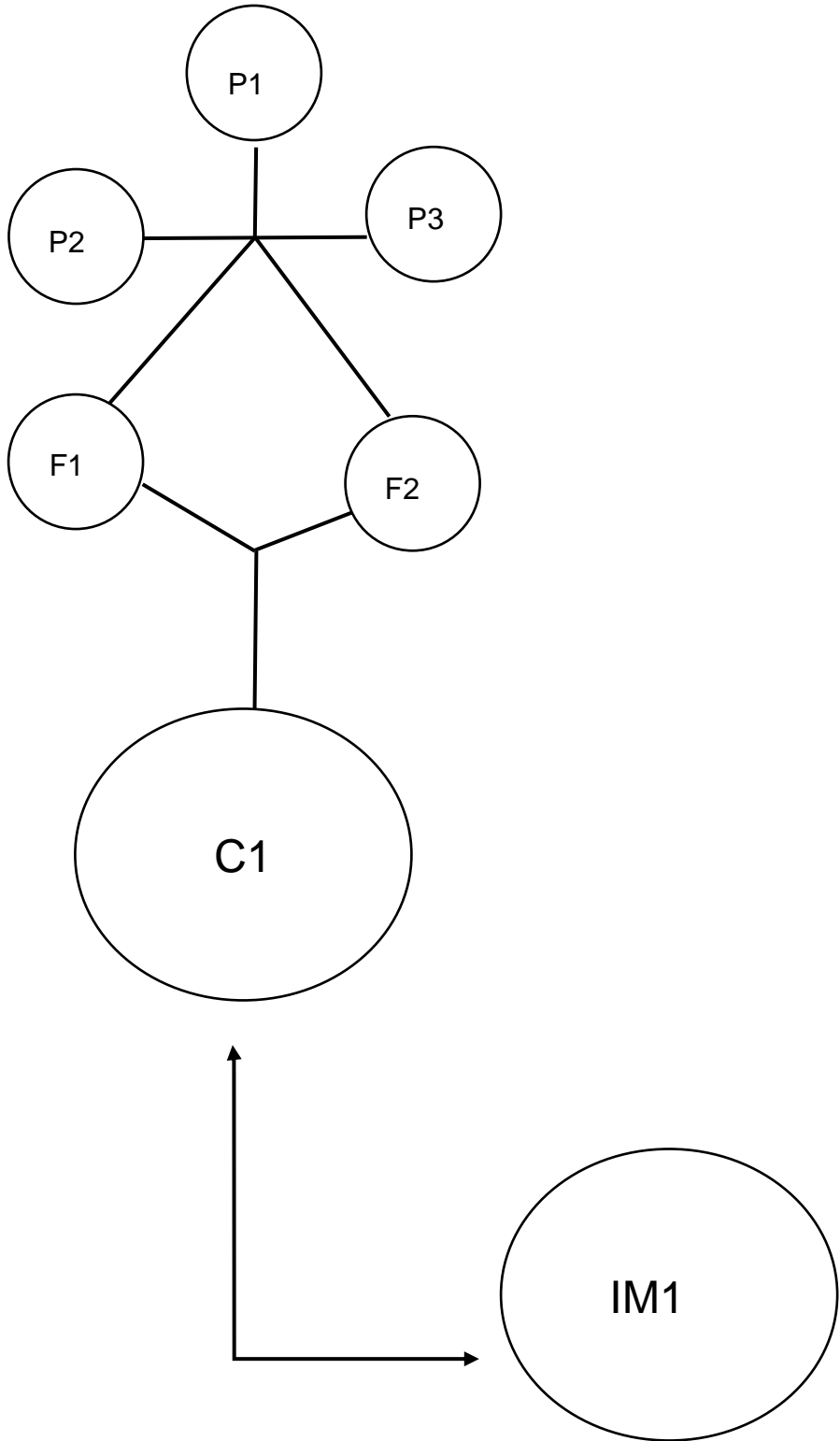
F2. Fabrica 2. Endulzarte SC de RL de CV

Dedicados a la producción de dulces derivados del cacao.

C1. Comercializadora 1. Grupo De la Torre

IM1. Importador 1. Johan Engebretsen, Holanda.

Esquema red de cooperación empresarial



P1- p3 referido a tres actores desempeñando el rol de productores de cacao, cumpliendo con el abastecimiento de la semilla natural y procesada. La suma de la cosecha de los tres productores es la requerida por las fabricas englobadas para la transformación de la semilla en sus derivados, esto asegura a la comercialización de una tercera parte del total para venta nacional del cacao en sus diferentes presentaciones y así mismo certifica la cantidad necesaria requerida por el importador bimensualmente.

Básicamente un productor se dedicará a la producción de la semilla que se mantendrá en el país, de esta manera los dos productores abarcarán la cantidad necesaria con la calidad para exportación.

La diversificación de los derivados del cacao amplían el mercado y aumentan la competitividad de la red en mercado nacional y extranjero. Esa diversidad es solicitada por los importadores, y se convierte posible con la unión de las dos fabricas, asegurando la calidad del producto por la red horizontal de productores.

El desarrollo cuidadoso de la red volverá exitoso el esquema, por lo que podrá aumentar la importación del cacao en sus derivados y en su forma natural. El aumento de las importaciones beneficia a todos los participantes de la red, incluyendo al importador.

CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación concluye en que las redes de cooperación empresarial efectivamente son un método de organización empresarial, principalmente en el área de producción, que permite un impulso sustentable en la producción y expansión de las empresas, especialmente en pequeñas y medianas empresas, tanto nacionalmente como internacionalmente debido a que son más flexibles y los cambios estructurales son de menor costo económico.

Así mismo las redes de cooperación empresarial son un modelo factible para que las pymes tengan mayores oportunidades de crecimiento debido a que la unión estratégica de dos o más empresas permite que todos los participantes se vuelvan más competitivos al alcanzar a cubrir necesidades que el mercado demanda.

Las redes de cooperación empresarial son un modelo de organización estructural sustentable debido a que además de los beneficios antes mencionados se convierte en una política de disminución de precios que no tiene grandes impactos negativos a la responsabilidad social empresarial. Se habla de sustentabilidad debido a que las actitudes colaterales implementadas son amigables y respetuosas con cada etapa y aspecto de la transformación de la estructura de las empresas.

Las empresas al cumplir con todos los aspectos que se impulsan positivamente con base al implemento de la redes de cooperación empresarial son más probables a cumplir con los requerimientos para volverse una empresa internacional.

La razón más probable por la cual el modelo no ha tenido tanta dispersión en las tendencias de organización de las empresas principalmente es debido a la falta de información puntual que permita a los líderes empresariales tomar decisiones informadas.

Bibliografía

Lázaro, G. d. (2018). La globalización y su influencia en la agricultura. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense* .

Cacao México. (SF). *Cacao México*. Obtenido de https://www.cacaomexico.org/?page_id=201

Labarca, G. (1989). *Economía política*.

Capellán, R. (2005). Cooperación y no-cooperación estratégica: efectos sobre la productividad y la competitividad.

Carbaught, R. (2001). *Economía Internacional*.

Lebendiker, M. (Marzo de 2015). *El financiero* . Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

Levy, S. (2017). Innovación de las pymes en México. *Forbes México* .

Colegio de Contadores Públicos de México. (22 de Noviembre de 2019). La importancia de las Pymes. *Excelsior* .

Cruz, J. M. (2017). *Cacao México*. Recuperado el 23 de 11 de 2019, de fao.org/3/a-au995s.pdf

Alvarado, T. (2008). Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME. *Revista hispana para el análisis de redes sociales* , 14.

Arreola, J. (2017). Falta de innovación en las pymes mexicanas. *Forbes México* .

Arroyabe, J. C. (2018). *Las redes de cooperación empresarial: ¿una organización para el próximo milenio?* Recuperado el 15 de 12 de 2019, de <file:///Users/TessaGabriela/Downloads/289-577-1-SM.pdf>

Blesa, M. R. (2006). *Redes personales de empresarios y orientación emprendedora en las nuevas empresas*. España.

Berber, M. (2017). *La globalización y su efecto en la producción agrícola de México*.

- Berumen, S. (2002). *Economía Internacional*. Cecsá.
- Desarrollo, E. y. (1 de Julio de 2005). Recuperado el 2019 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Cepal.
- Emmanuel, A. (2000). El intercambio desigual. *Perspectiva Comercial* .
 empresa, L. á. (2017). Obtenido de http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/4_estrategias/4_15.pdf
- Escobar, A. G. (noviembre de 2012). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva.
- EUMED. (2017). *EUMED enciclopedia virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>
- Flores, B. E. (2012). Administración y estilos de gestión. En Pearson (Ed.). México.
- Facultad de Administración y contaduría UNAM. (2018). *Teoría el valor: objetiva y subjetiva*. Recuperado el 04 de 01 de 2020, de <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1237/docs/unidad4.pdf>
- FAO. (2017). *Panorama General de la Producción y el comercio mundial*. Recuperado el 23 de 11 de 2019, de FAO: fao.org/3/y5102s/y5102s04.htm
- Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2000). Obtenido de La globalización ¿Amenaza u oportunidad?: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
- ForoMarketing. (2019). Obtenido de <https://www.foromarketing.com/diccionario/bpr-business-process-reengineering/>
- Fuentes, M. G. (2018). La globalización y su impacto en México. *Comercio Exterior Bancomext* .
- FUNDESYRAM. (2015). *FUNDESYRAM*. Recuperado el 2018, de Generalidades del cacao: <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3078>
- Garay, A. (2017). La globalización en la agricultura.

- Gaytán, R. T. (1992). Teoría del comercio internacional. México: siglo XXI.
- Giovanna, O. B. (31 de 05 de 2012). Investigación de la producción de cacao en México.
- Giusti, M. S. (SF). Manejo agroecológico del cacao.
- González, T. E. (2007). Redes de cooperación empresarial. *Revista venezolana de gerencia* , 12, 9-26.
- Graw-Hill, E. M. (1980). Economía Internacional. Suecia: Milquiadés.
- Harwood, M. (2002). Clásicos en administración. México: Limusa.
- Hernández, S. B. (2009). Las redes de cooperación empresarial. *REVESCO* , 99.
- Itzel, R. B. (2012). FCA UNAM. CACAO EN MÉXICO.
- Jesús, T. S. (Septiembre de 2015). *Revista ciencia* . Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de *Revista ciencia* : https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/66_3/PDF/Cacao.pdf
- Müch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson.
- Magán. (2007). Difusión del downsizing en las empresas.
- Marini, R. M. (1991). Diálectica de la dependencia. México: ERA.
- Medina, J. B. (2006). *Apuntes de administración II*. México.
- México, C. d. (21 de noviembre de 2010). *Excelsior*. Recuperado el 11 de septiembre de 2018, de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf>
- Mexico, C. s. (2014). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-16202013000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Montoro, M. A. (2000). El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos.
- Morales, M. D. (2004). *El mercado mundial del cacao*. Obtenido de Scielo: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004

Muerza, F. (2017). El cacao.

NORTIMEX. (2007).

OMC. (2017). *Acuerdo sobre la agricultura*.

Ortega, R. R. (2010). *Redes de cooperación empresarial*. Recuperado el 2019, de <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2010/12/TESIS-Ru%C3%ADz-Ortega-Rafael.pdf>

Pastry Revolution. (2018). *Chocolat et confiterie magazine*. Obtenido de <https://www.pastryrevolution.es/pasteleria/productores/>

Polanco, H. R. (2012). *Ricardian Model of Comparative Advantage and Contemporary Trade*.

PURDUE, C. G. (2017).

PYMERANG. (2019). Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/271-definicion-de-organizacion-lean>

Quintero, M. L. (enero de 2004). Obtenido de SCIELO: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004

Ramírez, M. H. (2006). Competitividad empresarial. *Umbral Científico*.

Ricoy, C. J. (Julio de 2005). *La teoría del crecimiento económico de Adam Smith*. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de Economía y desarrollo: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>

Rightsizing. (21 de 06 de 2016). *Administración para informática*. Recuperado el 12 de 01 de 2020, de <http://adminparainformaticamariaestefanyneri.blogspot.com/2016/05/rightsizing.html>

Riva, I. d. (2012). Planeación estratégica. México: Trillas.

Rosenberg, G. (Enero de 1994). Federico Engels: el libre comercio y la clase obrera. *Perspectiva Mundial*.

Schumpeter, J. (1998). *Teoría del desenvolvimiento económico*.

SAGARPA. (2016).

Sánchez, L. Y. (2015).

Santos, F. R. (1986). El concepto de red social. *Universidad de Málaga* .

Silvio, G. V. (1979). *Red cultural del Banco de la República en Colombia* . (E. Dosmil, Editor) Recuperado el 2018, de El cacao: <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll24/id/191>

SIAP. (2016).

The republic of chocolate. (2007). *FAO*. Obtenido de Operaciones Poscosecha: fao.org/3/a-au995s.pdf

Thompson, I. (2011). *Promo negocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

TRADE MAP. (2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el 2019, de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial . *Red Aportes* .

UNCTAD . (2018). *Evolución reciente, retos y oportunidades en los mercados de productos básicos*. Obtenido de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cimem2d45_es.pdf

UNCTAD. (2017).

UNAM, F. d. (s.f.). *FCA en línea*. Obtenido de <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1237/docs/unidad4.pdf>

Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. (Abril de 2018). *Teoría de la dependencia de recursos: premisas y aplicaciones*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325349971_Teoria_de_dependencia_de_recursos_premisas_y_aplicaciones

Venemedia. (17 de octubre de 2015). *Concepto de definición*. (Venemedia, Productor) Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/cadena-de-suministro/>

Yoguel, G. (1996). Estrategias de cooperación empresarial de las pymes argentinas y brasileñas a principios de los noventa.