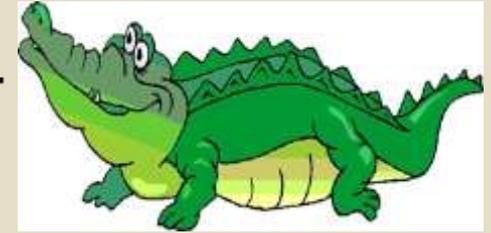


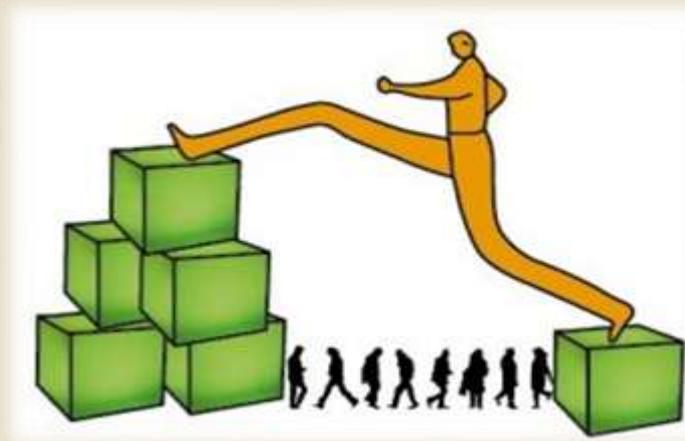


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ ANTONIO JOSE DE SUCRE “
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA FINANCIERA



MODELO DE COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LA INDUSTRIA DE PIEL DE COCODRILO MORELETII

PROFESOR:
Ing. IVÁN TURMERO MSc



Elaborado por:
Díaz Anyelly
León Leliana
Marcano Maryoris
Rodríguez Yoselyn
Serra Francheska

CIUDAD GUAYANA, 31 JULIO 2015

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL MARCO TEÓRICO

En este capítulo se observa que la competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas.



SECCION I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Mercantilistas

La visión mercantilista de la competitividad visualiza maximizar las exportaciones netas o la balanza comercial con el exterior.

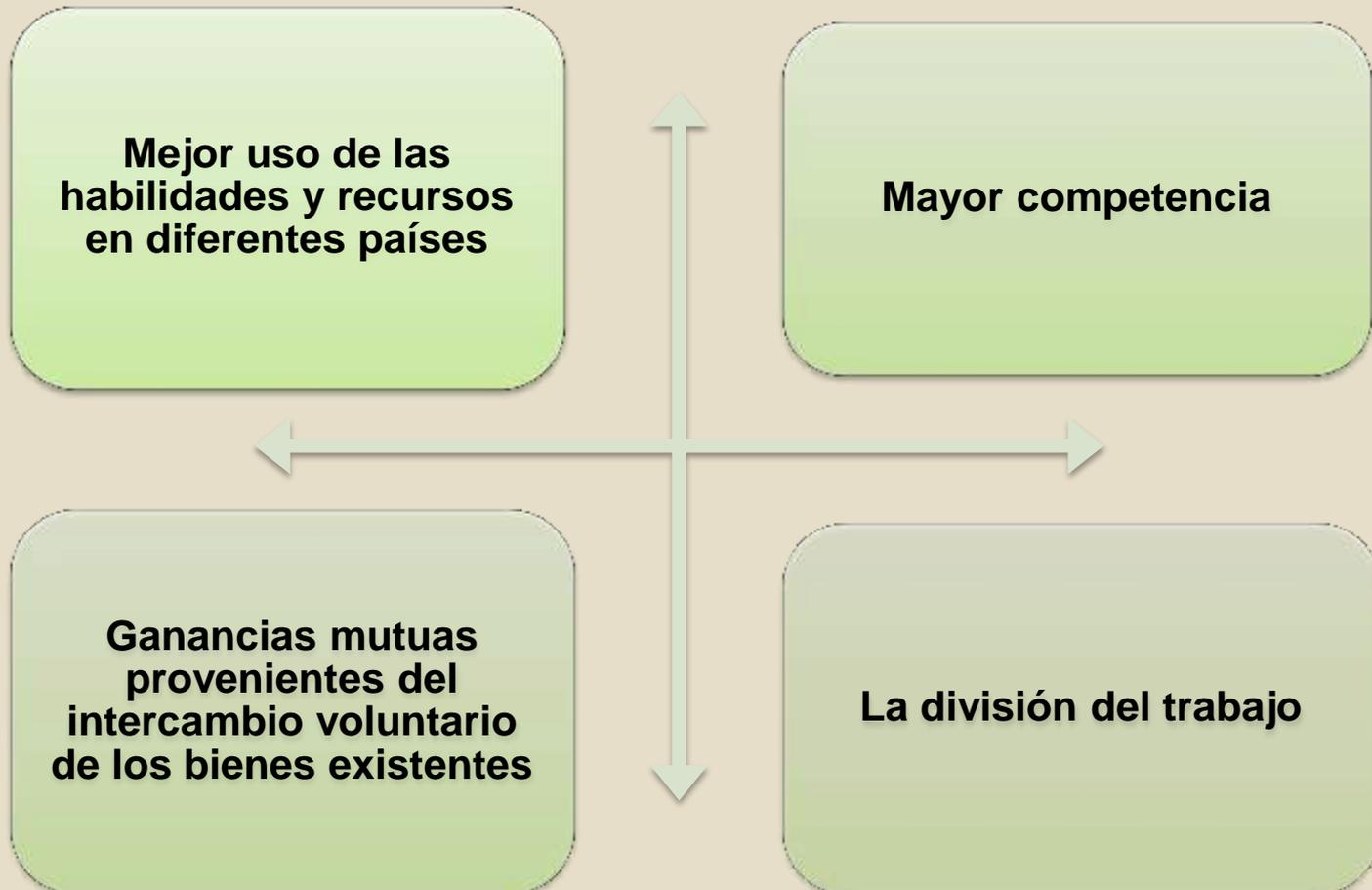


Adam Smith

La riqueza de una nación depende de los ingresos de las personas en el país y lo que pueden consumir.



Las cuatro razones específicas por las que un país podría ganar con el comercio, según Smith:



David Ricardo

Aun cuando una nación sea menos competitiva o eficiente que otra en la producción de mercancías, existe todavía la posibilidad de que se dé el comercio mutuamente.



Heckscher-Ohlin

si el trabajo fuese el único factor de producción entonces la ventaja comparativa podría surgir únicamente de las diferencias internacionales en la productividad del trabajo.



Michael Porter y Otros

El marco en que se desarrollan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo; y Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.



SECCION II. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

1) Bases del análisis

La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores



2) Competitividad Global

El Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial emplea dos enfoques distintos pero complementarios para el análisis de la competitividad:



1. El Índice de Competitividad para el Crecimiento

2. El Índice de Competitividad para los Negocios



SECCION III. ANÁLISIS BÁSICO DE COMPETITIVIDAD

1) El Índice de Competitividad para los Negocios

a) Operaciones y Estrategias de las Empresas

b) Ambiente Nacional de Negocios

1) Infraestructura física

2) Infraestructura Administrativa

3) Recursos humanos

4) Infraestructura tecnológica

5) Mercados de capital



2) El Anuario de Competitividad Mundial del IMD

Los factores de competitividad incluidos en el análisis del IMD son los siguientes

**Desempeño
económico**

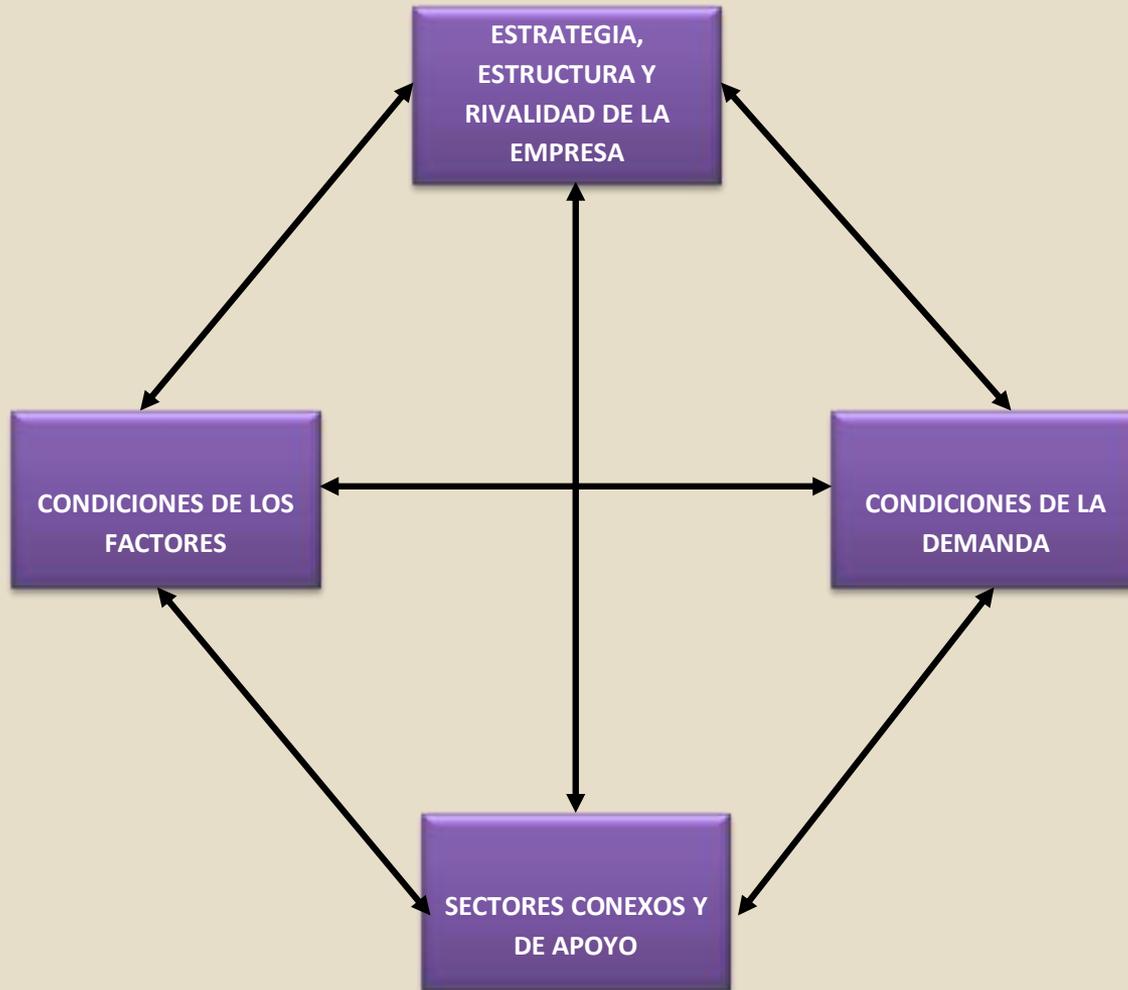
**Eficiencia del
gobierno**

**Eficiencia del
sector
privado**

Infraestructura



SECCIÓN IV. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA LOCAL



Agrupamiento de factores en categorías genéricas

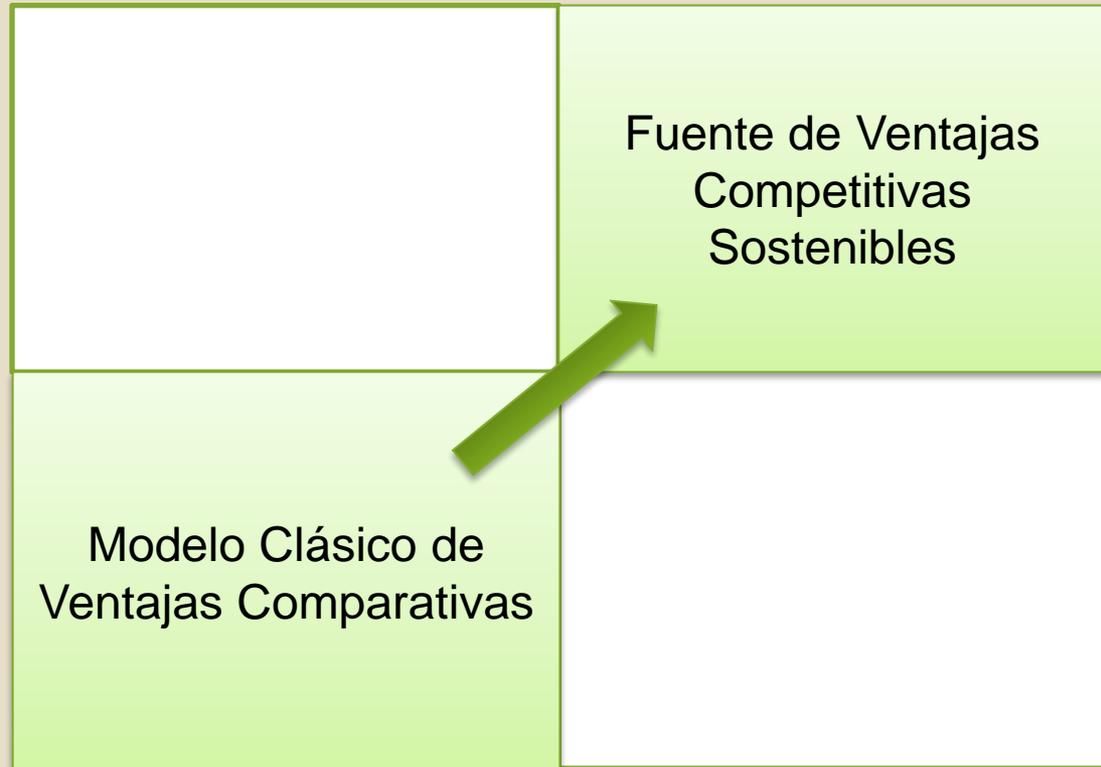
Categoría genérica	Descripción
Recursos Humanos	Cantidad, habilidades y costo del personal.
Recursos Físicos	Tierra, agua, energía eléctrica, clima, localización geográfica.
Recursos de Conocimiento	Nivel de conocimientos científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
Recursos de Capital	Aportaciones de capital, fuentes de financiamiento.
Infraestructura	Transporte, sistemas de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc.

Diferenciación de Factores



Avanzados

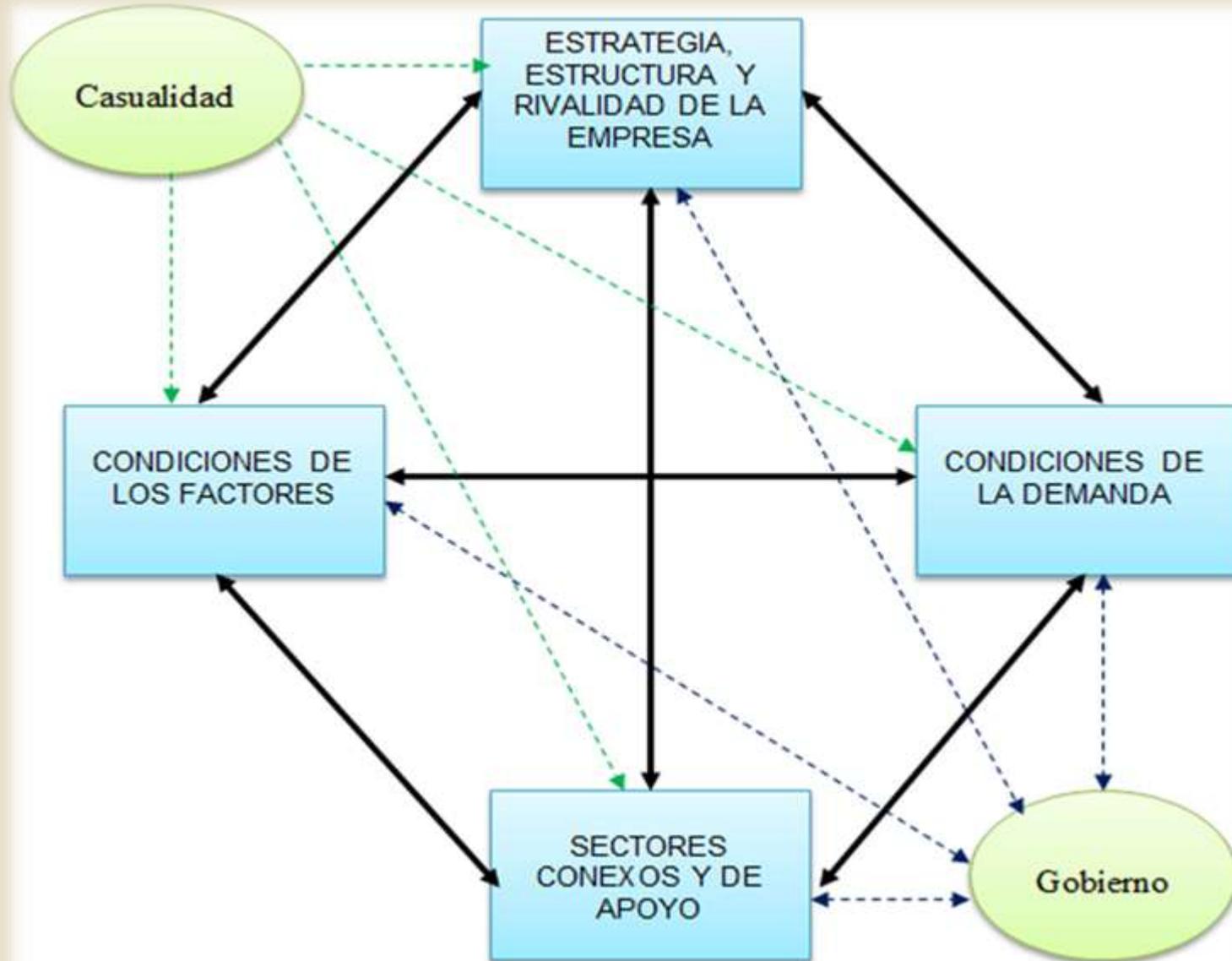
Básico



Generales

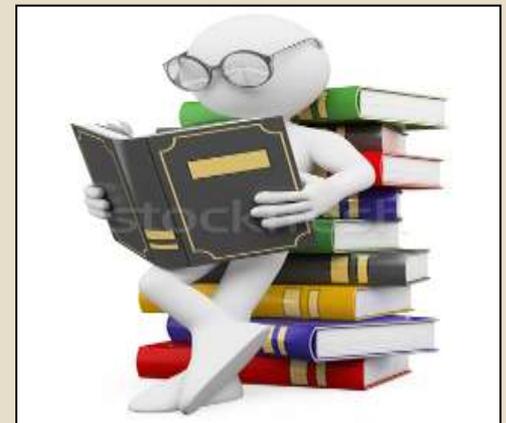
Especializados

SECCIÓN V. VARIABLES CASUALIDAD Y GOBIERNO



Capítulo II: Marco Teórico

Una vez establecidos los antecedentes del marco teórico es claro que la evaluación externa e interna de la empresa permite conocer su posición actual con respecto a la competencia e implementar planes para mejorar su posición en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.



CAPITULO II

SECCION I: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (FACTORES EXTERNOS)

El primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. Se entiende como un sector industrial a un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.



CAPITULO II

SECCION I: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (FACTORES EXTERNOS)



La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1). Amenaza de entrada de nuevos competidores: Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.



2). La rivalidad entre los competidores: Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

CAPITULO II

SECCION I: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (FACTORES EXTERNOS)



La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



3) Poder de negociación de los proveedores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

4) Poder de negociación de los compradores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los clientes, a causa del poder de que éstos disponen para negociar los precios, facilidad para cambiar de compañía proveedora, etc.

CAPITULO II

SECCION I: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (FACTORES EXTERNOS)

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad.



Capitulo II

SECCION II: LAS TRES ESTRATEGIAS GENERICAS (Factores Internos)

MICHAEL PORTER



Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.



Capítulo II

SECCION II: LAS TRES ESTRATEGIAS GENERICAS (Factores Internos)

1). El Liderazgo General En Costos: El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados



2). La Diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.



3). El Enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

CAPITULO II

SECCION III: LA CADENA DE VALOR

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.



CAPITULO II

SECCION III: LA CADENA DE VALOR

1) CADENA DE VALOR GENÉRICA

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

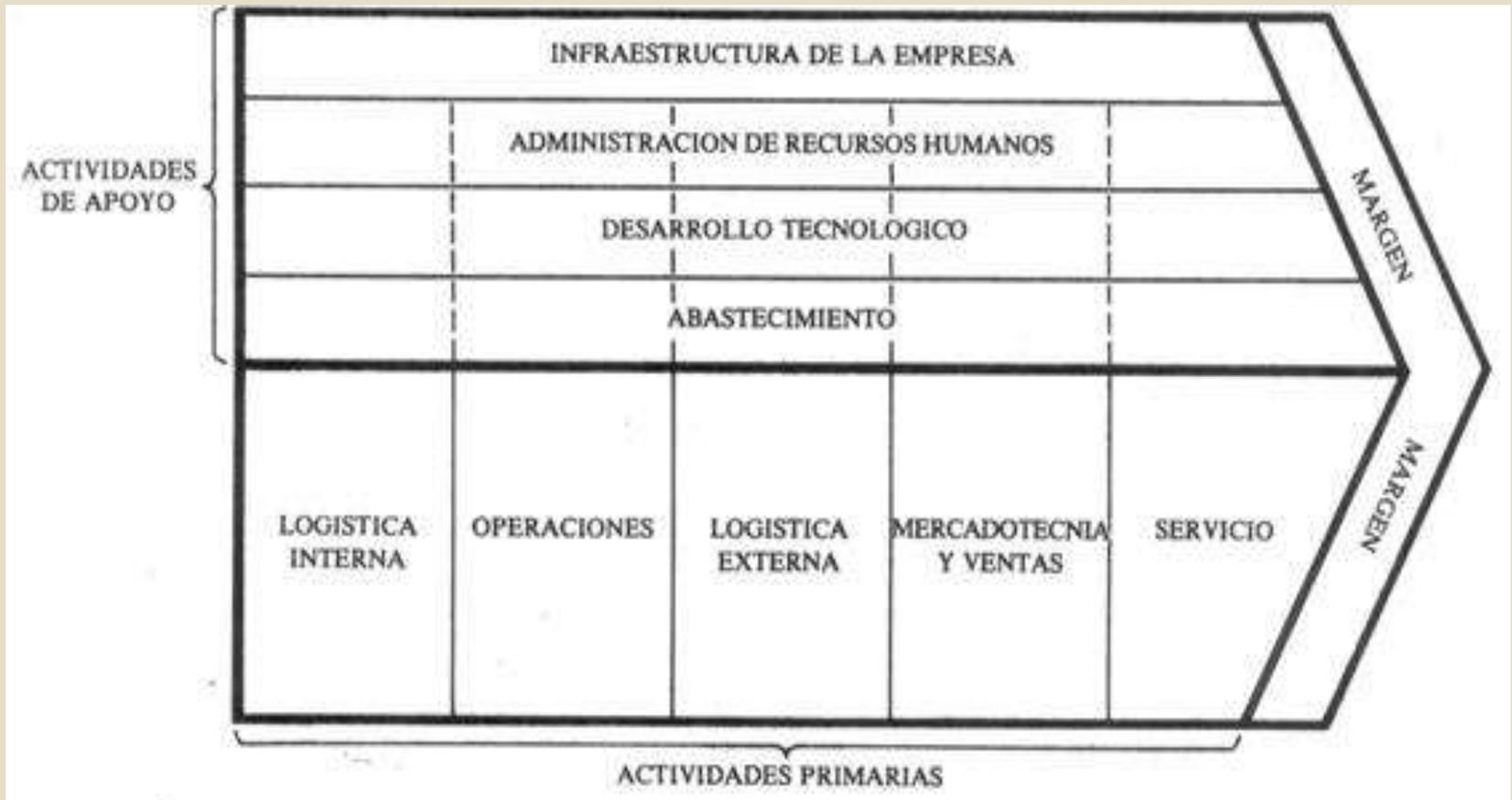
Las Actividades Primarias son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

El Margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

CAPITULO II

SECCION III: LA CADENA DE VALOR



CAPITULO II

SECCION III: LA CADENA DE VALOR

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1990):



Sistema de Valor



De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes.

CAPITULO II

SECCION IV: EL DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.



CAPITULO II

SECCION V: EL PROCESO DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL (Factores Locales)

Cada nación pasa por su propio y exclusivo proceso de desarrollo. La combinación de sectores y la trayectoria por la que la economía pasa (o no pasa) a través de estas etapas son reflejo de las circunstancias singulares de cada país con relación al “diamante”. La teoría de Michael Porter sugiere que los países en vías de desarrollo han de enfrentarse a unos retos mucho más formidables que los sugeridos por un modelo de desarrollo en el que las mejoras en la calidad y la cantidad de los factores sean el aspecto principal. La etapa impulsada por la inversión, a pesar de estar llena de dificultades y de retos, ha sido un medio para acelerar el proceso de desarrollo en algunos países.



CAPITULO II

SECCION VI: ETAPAS DE EVOLUCION DE LA COMPETITIVIDAD

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa esté alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre.



CAPITULO II

SECCION VI: ETAPAS DE EVOLUCION DE LA COMPETITIVIDAD

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene. Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

1) Etapa I: Incipiente

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino.

2) Etapa II: Aceptable

Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

CAPITULO II

SECCION VI: ETAPAS DE EVOLUCION DE LA COMPETITIVIDAD

3) Etapa III: Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente.

4) Etapa IV: Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCIÓN I ANTECEDENTES

- La empresa Cocodrilos Mexicanos S.A. DE C.V. (COCOMEX) inició operaciones el 21 de mayo de 1994
- La misión de COCOMEX
- Los objetivos fundamentales de COCOMEX



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección II. Determinantes de la ventaja competitiva COCOMEX

Se describe como se organiza y gestiona la empresa COCOMEX, así como la naturaleza de la rivalidad a nivel nacional. El rubro anterior está constituido por la evaluación externa e interna de la empresa.



Tipo de corte	Piel salada		Piel curtida*	
	Pza.	%	Pza.	%
Belly	600	18.2	500	71.4
Hornback	2,700	81.8	200	28.6
Total anual	3,300	100.0	700	100.0

Composición y calidad de la demanda interior



Tipo de corte	Piel salada		Piel curtida	
	Pza.	%	Pza.	%
Belly	1,200	100.0	----	----
Hornback	----	----	----	----
Total anual	1,200	100.0	----	----

Internacionalización de la demanda interior

Sección III. Variables casualidad y gobierno

Casualidad

La variable casualidad ha influido en el desarrollo de la ventaja competitiva

Procesos innovativos en la producción están vinculados con :

Fluctuaciones en los mercados financieros mundiales

Sobrevaluación del tipo de cambio, peso vs dólar americano

Incremento no previsto de la demanda mundial

Gobierno

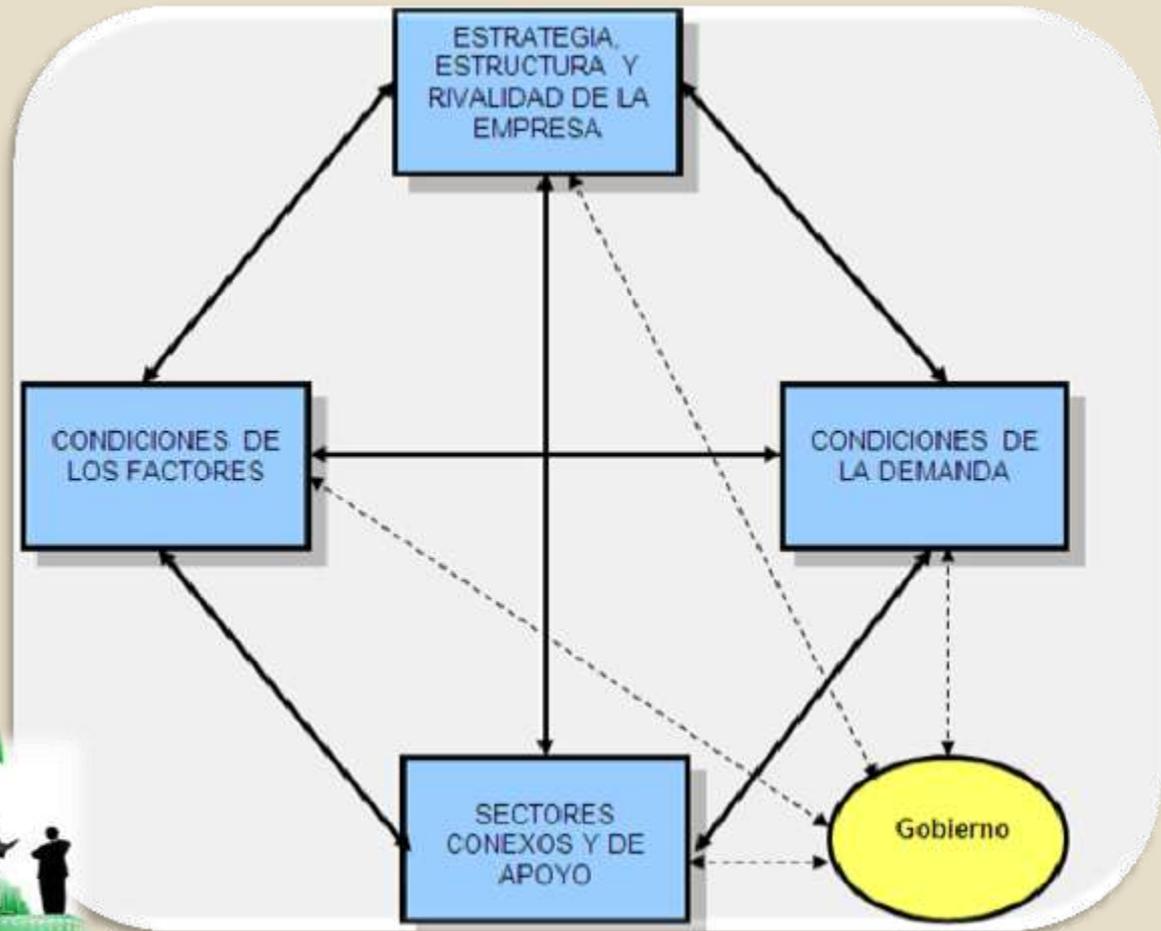
La contribución de la variable Gobierno a COCOMEX, son las siguientes:

- FOCIR (Joint venture).
- SECRETARÍA DEL TRABAJO (Apoyo económico para la contratación de consultores especializados en las áreas de nutrición animal, producción, costos y planeación).
- BANCOMEXT (Coordinación y logística en ferias internacionales)...



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección III. Variables casualidad y gobierno



Sección IV. Las cinco fuerzas competitivas

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Características del sector: Economías de escala, inversiones de capital, curva de aprendizaje o de experiencia, diferencias propias del producto, políticas gubernamentales, instalaciones de producción conjunta y rentabilidad esperada
- Le resulta atractivo el sector debido a que tiene economías de escala

Rivalidad entre los competidores

- Características del sector: Diferencias del producto, costos fijos elevados y barreras de salida.
- Actualmente a COCOMEX le resulta atractivo el sector, ya que al contar con un producto diferenciado, es probable que la empresa no tenga que reducir los precios

Poder de negociación de los proveedores

- Características del sector: Número de proveedores, importancia del cliente, importancia del volumen para el proveedor
- Le resulta atractivo el sector debido a los siguientes factores: a los proveedores no les conviene estratégicamente integrarse hacia adelante, el volumen de pieles que se envían al curtidor es de tamaño significativo

Poder de negociación de los compradores

- Características del sector: Sensibilidad al precio, diferencias en productos, volumen de compra
- Le resulta atractivo el sector por los factores siguientes: el producto es diferenciado, a los compradores no les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás, los compradores al adquirir grandes volúmenes de piel

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- Características del sector: Productos de las especies *crocodylus acutus* y caimán , y productos sintéticos.
- Le resulta regular el atractivo del sector, debido a que los productos de las especies *crocodylus acutus* y caimán tienen un precio de venta menor que los de *crocodylus moreletii*.

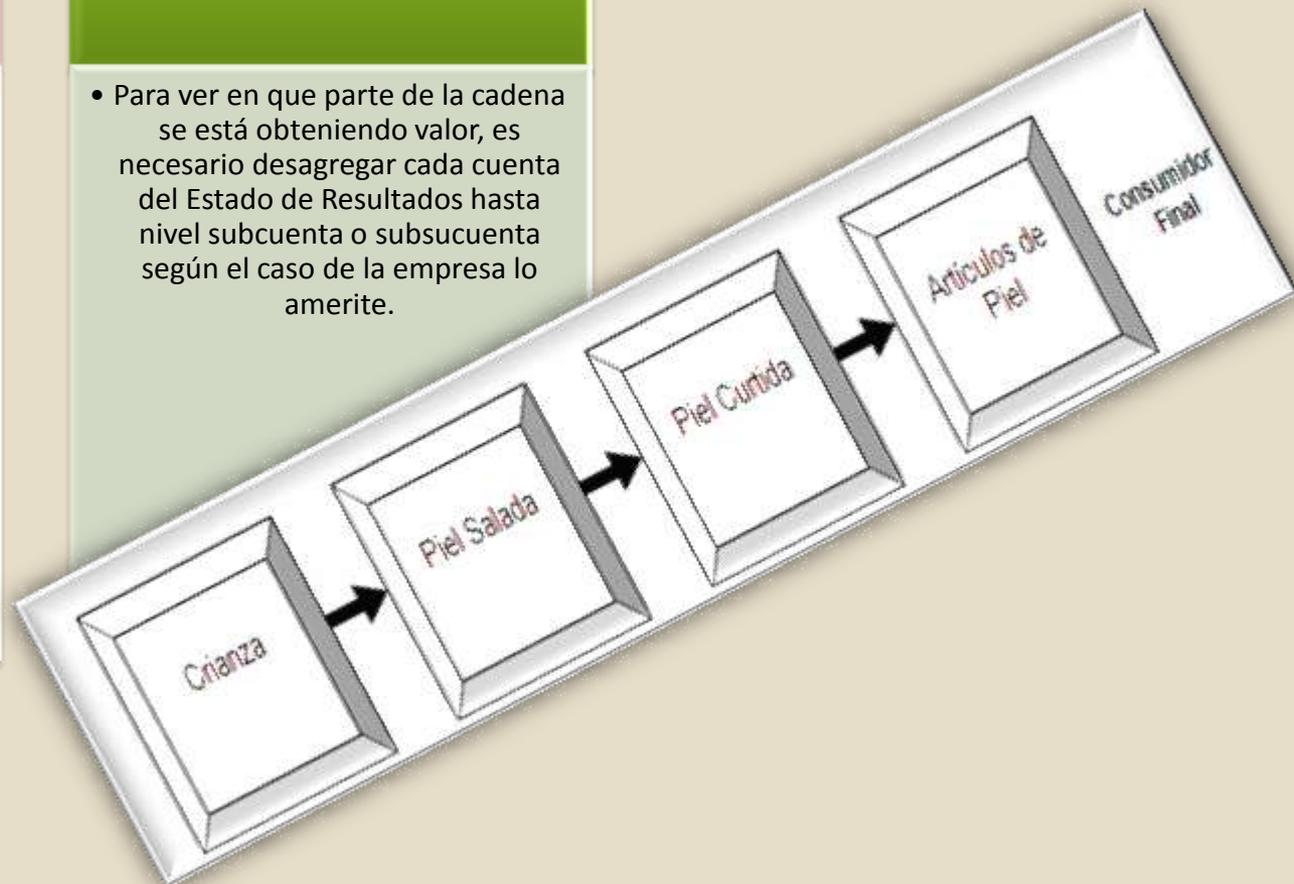
Sección V. Evaluación interna

Estrategias Genéricas

- Las economías de escala y la introducción de innovaciones tecnológicas le han permitido a COCOMEX lograr costos de producción bajos en comparación al de su competidor más cercano (Industrias Moreletii, S.A. de CV).
- El producto que comercializa tiene cualidades intrínsecas propias de la piel Moreletii, la cual hace que el producto sea diferenciado y de más calidad, que los productos de otras especies de cocodrilianos.

La cadena de valor agregado

- Para ver en que parte de la cadena se está obteniendo valor, es necesario desagregar cada cuenta del Estado de Resultados hasta nivel subcuenta o subsubcuenta según el caso de la empresa lo amerite.



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección V. Evaluación interna

La cadena de valor agregado

Se muestra el Estado de Resultados Proforma 2004, la cadena de valor por producto; y su desglose parcial del corte Belly skin



COCODRILOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.							
ESTADO DE RESULTADOS PROFROMA 2004							
Dólares							
		Piel Cruda	Piel Curtida	Carne	Otros	Total	%
Ingresos		\$315,765	\$99,200	\$145,455	\$8,970	\$569,390	100.0%
Costo de Venta		105,639	17,488	47,709		\$170,836	30.0%
Utilidad Bruta		\$210,126	\$81,712	\$97,745		\$398,554	70.0%
Gastos de Admón.		114,246	18,258	42,745		175,249	30.8%
Gastos de Venta		28,106	23,093	19,255		70,454	12.4%
Gastos Financieros		0	0	0		0	0.0%
Gastos de Operación		142,352	41,351	62,000		245,704	43.2%
Utilidad antes de Imptos.		\$67,774	\$40,361	\$35,745	\$8,970	\$152,850	26.8%
ISR		23,043	13,723	12,153	3,050	\$51,969	9.1%
PTU		6,777	4,036	3,575	897	\$15,285	2.7%
Total Impuestos		29,820	17,759	15,728	3,947	\$67,254	11.8%
Utilidad Neta		\$37,953	\$22,602	\$20,017	\$5,023	\$85,596	15.0%
Margen de Utilidad Bruta		66.5%	82.4%	67.2%		70.0%	
Margen de Utilidad Neta		12.0%	22.8%	13.8%	56.0%	15.0%	



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección V. Evaluación interna

Cadena de Valor Agregado por producto:



COCODRILOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.					
CADENA DE VALOR AGREGADO					
		Piel Cruda	Piel Curtida	Carne	Total
Costo de producción		33.5%	17.6%	32.8%	30.0%
Gastos de Administración		36.2%	18.4%	29.4%	30.8%
Gastos de Venta		8.9%	23.3%	13.2%	12.4%
Gastos Financieros		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ISR		7.3%	13.8%	8.4%	9.1%
PTU		2.1%	4.1%	2.5%	2.7%
Utilidad Neta		12.0%	22.8%	13.8%	15.0%
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección V. Evaluación interna

Desglose parcial de la Cadena de Valor COCOMEX del corte Belly skin para el mercado nacional

DESGLOSE PARCIAL DE LA CADENA DE VALOR		
CORTE BELLY SKIN		
MERCADO NACIONAL		
COSTO DE PRODUCCIÓN		
Costo de producción conjunta		30.4%
Despielado		0.4%
COSTO DE DISTRIBUCIÓN		
Costo de almacenamiento		1.3%
Costo de empaque		0.1%
Gastos de Venta		4.7%
Gastos de Administración		30.3%
Gastos Financieros		0.0%
I.S.R.		11.1%
P.T.U		3.3%
Utilidad Neta		18.3%
		100.0%



APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección VI. Etapas del desarrollo competitivo

COCOMEX ha
Recorrido las tres
primeras etapas en
orden consecutivo
como se muestra a
continuación

Etapas del
desarrollo
competitivo
COCOMEX

IMPULSADA
POR LOS
FACTORES

IMPULSADA
POR LA
INVERSIÓN

IMPULSADA
POR LA
INNOVACIÓN

APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección VI. Etapas del desarrollo competitivo

Las principales características de las etapas del desarrollo de la competitividad de la empresa COCOMEX:

DETERMINANTE DEL DIAMANTE PORTER	ETAPA IMPULSADA POR LOS FACTORES	ETAPA IMPULSADA POR LA INVERSIÓN	ETAPA IMPULSADA POR LA INNOVACIÓN
CONDICIONES DE LOS FACTORES	<p>*Los factores básicos (recursos naturales, clima, mano de obra semicualificada, abundante y barata) son la fuente esencial y generalizada de ventaja competitiva</p> <p>*Los procesos de crianza de la empresa son rudimentarios.</p> <p>*se requieren aproximadamente 6-8 años para obtener las primeras pieles crudas, considerando que la granja inicie sus operaciones solamente con el hato reproductor.</p>	<p>*Los factores básicos continúan siendo una ventaja.</p> <p>*Se destina inversión (joint venture) para la adquisición de equipo y construcción y modernización de instalaciones productivas.</p> <p>*Se requieren profesionistas con estudios profesionales en Biología.</p> <p>*Consultores especializados dan capacitación a técnicos y funcionarios en área productivas</p> <p>*Se empiezan a desarrollar factores avanzados en el área de producción y despielado.</p> <p>*Se desarrollan economías de escala</p>	<p>*Se crean y perfeccionan factores avanzados y especializados para generar ventajas.</p> <p>*La empresa comienza a desarrollar tecnologías propias (know how) en las áreas de reproductores, incubación, engorda sacrificio y despielado.</p> <p>*Universidades y Centros de investigación coadyuvan en las actividades de I&D de la empresa.</p> <p>Granjas de reciente operación, demandan los servicios de COCOMEX en capacitación en las áreas de crianza, sacrificio y despielado de cocodrilos.</p> <p>*Se continúa desarrollando la calidad, productividad y mejora.</p>

APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

Sección VI. Etapas del desarrollo competitivo

Las principales características de las etapas del desarrollo de la competitividad de la empresa COCOMEX:

DETERMINANTE DEL DIAMANTE PORTER	ETAPA IMPULSADA POR LOS FACTORES	ETAPA IMPULSADA POR LA INVERSIÓN	ETAPA IMPULSADA POR LA INNOVACIÓN
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA	<p>*Por ser la empresa pionera en la crianza de cocodrilos, no existe rivalidad, no hay granjas en el resto del país.</p> <p>*La planeación es casi nula.</p>	<p>*La empresa no tiene rivalidad con empresas nacionales.</p> <p>*Consultores en costos y finanzas, capacitan a las áreas gerenciales de la empresa.</p> <p>* Los accionistas empiezan hacer uso de las técnicas de planeación estratégica y finanzas</p> <p>*La empresa obtiene el certificado CITES.</p>	<p>*La empresa cuenta con un competidor nacional con certificado CITES "Industrias Moreletui, S.A. de C.V."</p> <p>*La empresa crea el departamento de mercadotecnia.</p> <p>*Granjas de reciente operación, demandan los servicios de COCOMEX en capacitación en las áreas de crianza, sacrificio y despielado de cocodrilos.</p> <p>*COCOMEX asiste a ferias nacionales e internacionales para la demostración de los productos que comercializa.</p>
CONDICIONES DE LA DEMANDA	<p>*No existía demanda nacional. El producto fue desconocido para los compradores Nacionales, antes de que se le ofreciera en el mercado.</p>	<p>*Se inicia la comercialización a nivel nacional e internacional de los productos de piel y carne.</p>	<p>*Las demandas de los consumidores locales se incrementa por la calidad del producto y estabilidad de la economía.</p> <p>*En algunas industrias, se tienen clientes sofisticados locales.</p> <p>*Se incrementa la demanda internacional debido al bajo costo y calidad de la piel cruda.</p>

CAPITULO 4.

SECCIÓN I : IMPLEMENTACIÓN MÉTODO.

En el análisis de competitividad de la empresa COCOMEX se implementaron las técnicas de la Matriz del Perfil Competitivo y Matriz de Ponderación de Factores.

1. Matriz del Perfil Competitivo.

En la determinación del Perfil Competitivo COCOMEX, se utilizó la técnica de la Matriz del Perfil Competitivo (David 2003).

PERFIL COMPETITIVO COCOMEX 2003

DIAMANTE PORTER

DETERMINANTE	COMPETITIVIDAD	
	COCOMEX	IDEAL
Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa		4.00
Condiciones de los Factores		4.00
Condiciones de la Demanda		4.00
Sectores Conexos y de Apoyo		4.00
Gobierno		4.00



2. Matriz de Ponderación de Factores

En la elaboración de la Matriz ponderada del determinante, se implementó el siguiente procedimiento.

✓ En la primera columna se registran los factores más relevantes para cada uno de los determinantes del Diamante COCOMEX. Si es necesario se adicionan sub-factores a cada factor de los determinantes del Diamante

✓ En la segunda columna se registra el peso relativo (ponderación) que tiene el factor en particular respecto al total de cada determinante. La sumatoria de los factores y sub-factores de cada determinante debe ser igual a uno.

✓ En la tercera columna se registra la calificación que se asigne a cada factor o sub-factor. La calificación es del 1 al 4, la interpretación de ésta según Fred David (2003), se muestra a continuación:

Calificación	Interpretación
0	No tiene el factor o sub-factor
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

La Matriz de ponderación de los factores de los determinantes está integrada de la siguiente manera:

MATRIZ DE PONDERACIÓN "DETERMINANTE"

Factor / Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
A					
B					
C					
.....
Suma	1.00				4.0

SECCIÓN II. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este apartado se analiza el Perfil Competitivo del Diamante COCOMEX, el cual se integra por cinco determinantes.

✓ El determinante Condiciones de los Factores se tipifica en Factores Básicos y Factores Avanzados, a su vez éstos se desagregan en Sub-factores como: Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos de Capital e Infraestructura.

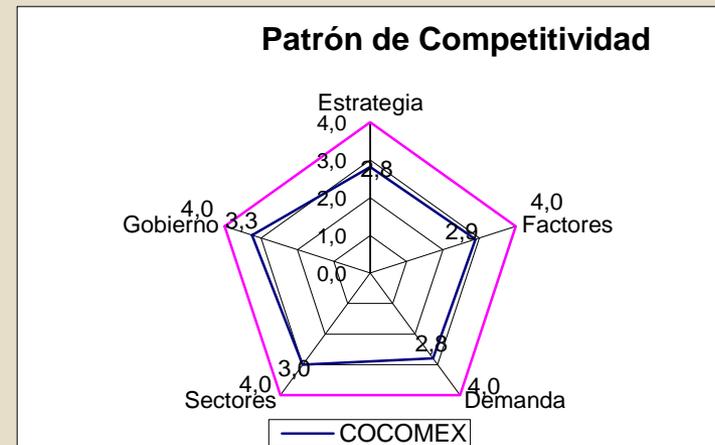
✓ El determinante Condiciones de la Demanda es clasificado en los factores: Composición y Calidad de la Demanda Interior, Tamaño y Pauta del Crecimiento de la Demanda Interior e Internacionalización de la Demanda Interior.

✓ El determinante de Sectores Conexos y de Apoyo, contiene los factores: Sector Cuero y Calzado, y Proveedores especializados.

PERFIL COMPETITIVO COCOMEX 2003

DIAMANTE PORTER

DETERMINANTE	COMPETITIVIDAD	
	COCOME X	IDEAL
Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa	2.81	4.00
Condiciones de los Factores	2.90	4.00
Condiciones de la Demanda	2.80	4.00
Sectores Conexos y de Apoyo	3.00	4.00
Gobierno	3.25	4.00



1) Condiciones de los Factores.

En la matriz Condiciones de los Factores, COCOMEX presenta una Competitividad de 2.9, la empresa en los Factores Básicos no puede hacer gran cosa para incrementar la competitividad, ya que se necesita la intervención directa del Gobierno Estatal y Federal .

MATRIZ DE PONDERACIÓN "CONDICIONES DE LOS FACTORES"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación*	Evaluación	Calificación	Evaluación
Factores Básicos	0.60	3.00	1.80	4.00	2.40
Factores Avanzados	0.40	2.75	1.10	4.00	1.60
Suma	1.00		2.90		4.00

Nota: Se consideran los valores de competitividad obtenidos en las siguientes matrices:

*Matriz de Ponderación de los Factores Básicos.

*Matriz de Ponderación de los Factores Avanzados



a) Factores básicos.

En la matriz de ponderación de Factores básicos, la empresa tiene una competitividad de 3.0, puede mejorarla capacitando la mano de obra no calificada.

MATRIZ DE PONDERACIÓN "FACTORES BÁSICOS"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Recursos Humanos	0.30	3	0.90	4	1.20
Recursos Físicos	0.40	3	1.20	4	1.60
Infraestructura	0.30	3	0.90	4	1.20
Suma	1.00		3.00		4.00

a) Producción.

COCOMEX en el área de Producción presenta una competitividad de 2.90, sin embargo el factor de mantenimiento preventivo presenta una competitividad de 0.50 que representa el 50% de la competitividad ideal debido a que la empresa no cuenta con un seguro contra incendio, inundaciones., etc.

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE PRODUCCIÓN"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación n	Evaluación n	Calificación n	Evaluación n
Planificación y Proceso de Producción	0.35	3	1.05	4	1.40
Capacidad del Proceso	0.08	3	0.24	4	0.32
Mantenimiento Preventivo	0.25	2	0.50	4	1.00
Investigación y Desarrollo	0.07	3	0.21	4	0.28
Aprovisionamiento	0.15	4	0.60	4	0.60
Manejo de Inventarios	0.10	3	0.30	4	0.40
Suma	1.00		2.90		4.00

a) Aseguramiento de la Calidad.

En el área de Aseguramiento de la Calidad la empresa presenta una competitividad de 3.0, se observa que las normas de calidad para todos los productos de la empresa no están debidamente documentadas y no son aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.

b) Comercialización.

COCOMEX en el área de Comercialización presenta una competitividad de 2.92. Se observa que el nivel de competitividad del Mercado Nacional es más alto que el Mercado de Exportación.

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Aspectos Generales de la Calidad	0.40	3	1.20	4	1.60
Sistema de Calidad	0.60	3	1.80	4	2.40
Suma	1.00		3.00		4.00

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación*	Evaluación	Calificación	Evaluación
Mercado Nacional	0.60	3.0	1.80	4	2.40
Mercado Exportación	0.40	2.8	1.12	4	1.60
Suma	1.00		2.92		4.00

✓ **Mercado Nacional.**

La empresa presenta una competitividad de 3.0 la cual es aceptable. Sin embargo los recursos asignados al mercadeo no son suficientes, y la empresa no cuenta con un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.

✓ **Mercado de Exportación.**

La empresa presenta una competitividad de 2.8 debido principalmente al bajo desempeño del Sub-factor Participación en Misiones y Ferias (la empresa no ha participado como observador o expositor en ferias internacionales en los últimos dos años).

MATRIZ DE PONDERACIÓN "MERCADO NACIONAL"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Mercadeo y Ventas	0.50	3	1.50	4	2.00
Servicios	0.25	3	0.75	4	1.00
Distribución	0.25	3	0.75	4	1.00
Suma	1.00		3.00		4.00

MATRIZ DE PONDERACIÓN "MERCADO EXPORTACIÓN"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Plan de Exportación	0.08	3	0.24	4	0.32
Producto	0.25	3	0.75	4	1.00
Competencia y Mercado	0.07	3	0.21	4	0.28
Distribución Física Internacional	0.15	3	0.45	4	0.60
Aspectos de Negociación	0.25	3	0.75	4	1.00
Participación en Misiones y Ferias	0.2	2	0.40	4	0.80
Suma	1.00		2.80		4.00

e) Contabilidad y Finanzas.

En el área de Contabilidad y Finanzas COCOMEX presenta una evaluación en Competitividad de 2.00, la cual representa el 50% de la Competitividad ideal, éste se debe específicamente al bajo desempeño en los Factores de Monitoreo de Costos y Administración Financiera.

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Monitoreo de Costos y Contabilidad	0.50	2	1.00	4	2.00
Administración Financiera	0.25	2	0.50	4	1.00
Normas Legales y Tributarias	0.25	4	0.50	4	1.00
Suma	1.00		2.00		4.00

f) Recursos Humanos.

La empresa en el área de Recursos Humanos muestra una Competitividad de 3.00, sin embargo la empresa no cuenta con un buen programa en Capacitación y Promoción de Personal.

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE RECURSOS HUMANOS"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Aspectos Generales	0.10	3	0.30	4	0.40
Capacitación y Promoción del Personal	0.30	3	0.90	4	1.20
Cultura Organizacional	0.40	3	1.20	4	1.60
Salud y Seguridad Industrial	0.20	3	0.60	4	0.80
Suma	1.00		3.00		4.00

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL"

g) Gestión Ambiental.

COCOMEX en el área de Gestión Ambiental tiene una competitividad de 3.20, sin embargo en el Factor Administración del Desperdicio; la empresa requiere más eficientización en sus procesos o nuevas tecnologías para reducir productos contaminantes y desperdicio.

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Política Ambiental de la Empresa	0.20	4	0.80	4	0.80
Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	0.15	3	0.45	4	0.60
Concientización y Capacitación del personal en Temáticas Ambientales	0.15	3	0.45	4	0.60
Administración del Desperdicio	0.50	3	1.50	4	2.00
Suma	1.00		3.20		4.00

h) Sistemas de Información.

La empresa en el área de Sistemas de Información presenta una competitividad de 2.95, debido principalmente al desempeño obtenido en el Factor Contabilidad y Finanzas de 1.08 (que representa el 60% de la evaluación de Competitividad Ideal).

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación*	Evaluación	Calificación	Evaluación
Manejo de Animales e Inventarios	0.55	3	1.87	4	2.20
Contabilidad y Finanzas	0.45	2	1.08	4	1.80
Suma	1.00		2.95		4.00

i) Manejo de Animales e Inventarios.

La empresa en el factor de Manejo de Animales e Inventarios presenta una evaluación en competitividad de 3.40, la evaluación obtenida de acuerdo a los criterios de competitividad nos dice que la empresa es competitiva en este grupo de Sub-factores; sin embargo el Sub-factor Salidas no está generando el 100% de los reportes que pudieran ser utilizados para la toma de decisiones.

j) Contabilidad y Finanzas.

El área de Sistemas de Información del sub-factor Contabilidad y Finanzas tiene una evaluación en competitividad de 2.40, lo cual representa que la empresa no es competitiva en este grupo de Sub-factores. Mencionada área no ha implementado el Sistema de costo y la Generación de reportes financieros adicionales a los Estados Financieros básicos, que coadyuvan a la Dirección General en la toma de decisiones.

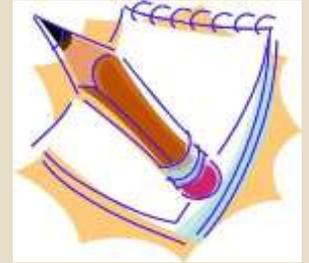
MATRIZ DE PONDERACIÓN "SISTEMAS DE INFORMACIÓN MANEJO ANIMALES E INVENTARIOS"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Planeación del Sistema	0.40	4	1.60	4	1.60
Entradas	0.25	3	0.75	4	1.00
Procesos	0.10	3	0.30	4	0.40
Salidas	0.25	3	0.75	4	1.00
Suma	1.00		3.40		4.00

MATRIZ DE PONDERACIÓN "SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABILIDAD Y FINANZAS"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Planeación del Sistema	0.40	2	0.80	4	1.60
Entradas	0.20	3	0.60	4	0.80
Procesos	0.20	3	0.60	4	0.80
Salidas	0.20	2	0.40	4	0.80
Suma	1.00		2.40		4.00

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN



1. La aplicación del marco teórico Porter a la empresa COCOMEX, está basado en una perspectiva microeconómica.

2. En la formulación del Diamante COCOMEX, se realizó una aplicación real de la teoría de Porter a la empresa.

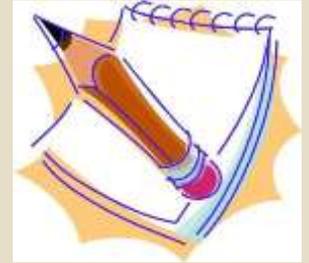
3. Las categorías genéricas en factores avanzados que ha creado la empresa le han permitido ser líder y competitiva en el sector.

4. Se observa que para el mercado nacional el corte Belly Skin es el que ofrece más rentabilidad a la empresa.

5. Referente a la competitividad en el sector de la industria de piel de cocodrilo, se implemento el modelo de las cinco fuerzas de Porter, resultando para COCOMEX atractivo para el sector.



CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN



6. En el análisis de los determinantes del Diamante COCOMEX, se identificaron los factores y sub-factores que son relevantes en el desarrollo competitivo de la empresa.

7. La empresa COCOMEX en las Etapas del Desarrollo de la Competitividad, ha recorrido las dos primeras etapas, iniciando la etapa de la innovación; sin embargo para consolidar ésta etapa se requiere que la empresa continúe realizando inversiones en su sistema de producción e infraestructura

8. La empresa ha rebasado los parámetros de densidad óptima de población de cada una de las etapas de crianza de los cocodrilos, lo que representa que debe ampliar sus instalaciones productivas o innovar tecnología en la engorda de los cocodrilos.

9. El sector de la industria de piel de cocodrilo se considera como proveedor a la industria del calzado y marroquinería por su contribución de piel cruda y curtida en la manufactura de una gran diversidad de productos manufacturados.

Se recomienda que la empresa COCOMEX comience a prospectar alianzas con industrias manufactureras de producto terminado de piel de cocodrilo de preferencia con empresas italianas.

