



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior
Universidad Nacional Experimental
"Antonio José de Sucre"
Vicerrectorado- Puerto Ordaz

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

Profesor:
Turmero, Iván

Bachilleres:
Acevedo, Abel C.I: 20.222.789
Castillo, América C.I: 22.858.489
Rodríguez, Richard C.I: 18.885.987
Salazar, Yuanmar C.I: 24.855.317
Segovia, Ronniel C.I: 20.807.372
Silva, Elias C.I: 25.487.170

Ciudad Guayana, Marzo del 2016



Introducción

La productividad es el factor fundamental para lograr la competitividad a nivel empresa, el incrementar la competitividad del país, en términos territoriales, es una condición *sine qua non* para no rezagarnos con relación a otros países competidores y para mejorar el nivel de bienestar de la población vía el incremento de la productividad. Las empresas de una nación obtienen el

máximo beneficio cuando sus proveedores son competidores a escala mundial; solamente entonces poseerán los medios para perfeccionar de la mejor manera sus propias ventajas .





CAPÍTULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

•Mercantilistas

•Adam Smith

Razones específicas por las que un país podría ganar con el comercio:

- Ganancias mutuas provenientes del intercambio voluntario de los bienes existentes.
- Mayor competencia
- La división del trabajo.
- Mejor uso de las habilidades y recursos en diferentes países.

•Michael Porter y Otros

•David Ricardo

David Ricardo basó su ley de la ventaja comparativa en los siguientes supuestos:

- Sólo hay dos países y dos mercancías.
- Libre comercio.
- La perfecta movilidad de la mano de obra dentro de cada nación.
- Costos de producción constantes.
- Ausencia de costos de transporte.
- Ausencia de cambio tecnológico.



ANTECEDENTES HISTÓRICOS

•Heckscher-Ohlin

La teoría Heckscher-Ohlin se basa en los siguientes supuestos

- Hay dos naciones, dos mercancías y dos factores de producción
- Ambas naciones se sirven de la misma tecnología en la producción.
- La mercancía "X" es intensiva en trabajo y la mercancía "Y" es intensiva en capital, en ambas naciones.
- Ambas mercancías se producen con rendimientos constantes a escala en ambas naciones.
- Hay especialización incompleta de la producción en ambas naciones.
- Las preferencias son iguales en ambas naciones.

- Hay competencia perfecta en los mercados de mercancías y de factores en las dos naciones.
- Hay movilidad perfecta de factores dentro de cada nación, más no hay movilidad internacional de factores.
- No hay costos de transporte, aranceles ni otras obstrucciones al libre flujo del comercio internacional.
- Todos los recursos se emplean por completo en ambas naciones.
- El comercio internacional entre las dos naciones está equilibrado.
- Teorema H-O



ANTECEDENTES CONCEPTUALES

•Bases del análisis

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de "competitividad" sino la productividad con que se emplean los recursos de una nación

•Competitividad Global

define a la competitividad global como la aptitud de un país o empresa para generar más riqueza para su gente que sus competidores en los mercados mundiales.





DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA LOCAL

Cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional:

- 1. Condiciones de los factores:** Se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- 2. Condiciones de la demanda:** La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- 3. Sectores conexos y de apoyo:** La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.
- 4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Las condiciones vigentes en la nación a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. avanzadas.





Primer Determinante. Condiciones de los factores productivos

Los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

A continuación se muestra el 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. Aportaciones de capital, fuentes de financiamiento. Transporte, sistemas de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc.
Recursos de Capital	

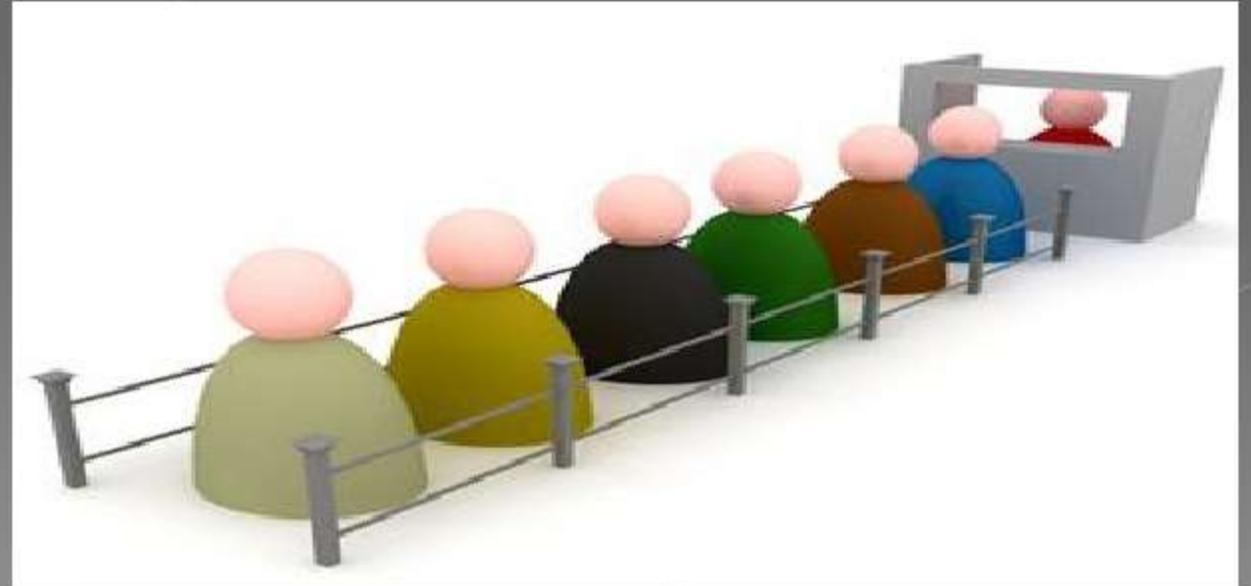


Segundo Determinante. Condiciones de la demanda interior

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos:

- La composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador).
- La magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior.
- Los mecanismos mediante

Los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.





Tercer Determinante. Sectores conexos y de apoyo.

El tercer determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

a) La ventaja competitiva en sectores proveedores

La presencia de una nación de sectores proveedores competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo

El beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez estribe en el *proceso de innovación y perfeccionamiento*

b) La ventaja competitiva en sectores conexos

De acuerdo a Porter (1990) los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios



Capítulo II Marco Teórico

SECCIÓN I. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (factores externos)

Las cinco fuerzas competitivas son las técnicas básicas de un sector industrial:

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. El mercado se vuelve no atractivo cuando el producto sustituto es más avanzado en cuanto a tecnología o su precio es mucho más bajo.

4. Poder de negociación de los proveedores. Todo dependerá de si el producto tiene varios o muchos sustitutos, a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en calidad y servicios y rebajas de precios.

3. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores principalmente impondrán sus condiciones de precios y tamaños del pedido, además siempre tendrán que velar por lo que les conviene estratégicamente.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se basa prácticamente en estudiar lo que el nuevo competidor pueda abarcar en el mercado y los recursos que vayan a utilizar.

2. La rivalidad entre los competidores. Aquí constantemente habrán guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entradas de nuevos productos.

SECCIÓN II. LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS (factores internos)



Estas 3 estrategias se pueden usar en conjunto o por separado, todo esto según Michael Porter (1982):

Estrategia de liderazgo en costos

- En este punto las empresas buscan ser el productor de menor costo en el sector industrial, pero tiene que tomarse en cuenta la materia prima usada para producir dicho producto así como también la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto y la intolerancia al desperdicio. Un riesgo que se toma a la hora de querer ser el líder en los costos es que disminuyen los avances tecnológicos en él, lo que puede causar que el comprador se desvíe hacia otras características aparte del precio.

Estrategia de diferenciación

- Esta se basa en tener un producto exclusivo que se conozca como único, esto es recompensada con un precio superior, la diferenciación puede estar basada en el producto como tal o por el medio de entrega, así como muchos otros factores. Pero el riesgo que se corre por hacer esto posible es que los compradores no valoren la exclusividad como para que el producto tenga un precio muy elevado.

Estrategia de enfoque:

Esta se diferencia de las estrategias nombradas anteriormente ya que se encarga de encontrar un panorama de competencia pequeño en el sector industrial, este es más eficaz cuando las empresas rivales no intentan hacer lo mismo. El riesgo que se corre en esta estrategia es que las empresas rivales la consideren exitosa y quieran imitarla.



SECCIÓN III. LA CADENA DE VALOR

Jarillo (1992) una empresa se puede considerar como el conjunto de series de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupe un lugar en la cadena de valor desde el origen hasta el final del producto.

Porter (1987) valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por el adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es un análisis de la actividad empresarial mediante el cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

1) Cadena de Valor Genérica

Según Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por:

a) Las actividades primarias: Están relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las actividades de apoyo a las actividades primarias: Recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, desarrollo de procesos de ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal y la gerencia general).

c) El margen: Diferencia entre el valor total y los costos incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Se llega a la conclusión de considerar 3 tipos de cadenas genéricas más:

a) La cadena de valor de los proveedores: Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Estos incurren costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

b) La cadena de valor de los canales: Son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o el cliente. Los costos y los márgenes de distribuciones son parte del precio que paga el usuario final.

c) La cadena de valor de los compradores: Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.



SECCIÓN IV. EL DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

1) Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción). Michael Porter (1990) identifico 4 etapas del desarrollo competitivo de las naciones:

a) Los factores (dotación) como impulsores de la economía: Todas las industrias de una nación que son internacionales exitosas obtienen una ventaja de forma exclusiva de los factores básicos de la producción, sean recursos naturales o fuerza de trabajo semicalificada abundante y barata.

Cuando se compete únicamente en el campo en base al precio, la tecnología que se requiere es escasa y ella se restringe a tecnología que no es costosa y es accesible. La economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos.

b) La inversión como impulsora de la economía: Aquí las empresas siguen manteniendo ventajas competitivas en los costos de los factores básicos, pero llegan a ampliarse incluyendo factores de bajo costo pero más especializados (ingenieros formados en las universidades).

Los sectores productivos de estas naciones dinamizan el auge de la competitividad nacional invirtiendo constantemente en procesos de producción que son modernos, eficientes y a menudo de gran escala, que incorporan la mejor tecnología del mundo. En relación a los recursos humanos se va volviendo cada vez más importante a dotación del personal, aunque siguen los salarios bajos.

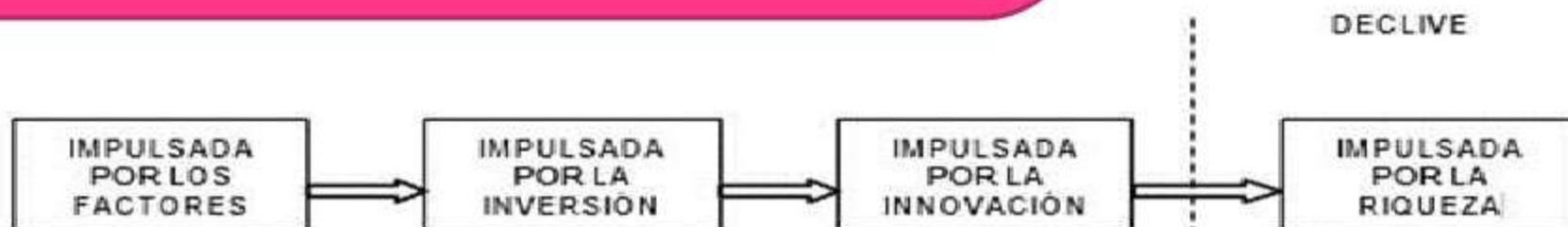
c) La innovación como impulsora de la economía: En este sector la demanda tiende a ser más comprendida por una crecida en los salarios, niveles superiores de educación, el deseo de comodidad y rivalidad interior.

d) La riqueza como impulsora de la economía: La fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza, aquella que ya se ha conseguido, una economía impulsada por la antigua riqueza no es capaz de mantener su prosperidad.



SECCIÓN V EL PROCESO DEL DESARROLLO ECONÓMICO 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.





SECCIÓN VI

ETAPAS DE EVOLUCIÓN 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:

ETAPA I	INCIPIENTE	MUY BAJO NIVEL DE COMPETITIVIDAD
ETAPA II	ACEPTABLE	REGULAR NIVEL DE COMPETITIVIDAD
ETAPA III	SUPERIOR	BUEN NIVEL DE COMPETITIVIDAD
ETAPA IV	SOBRESALIENTE	MUY ALTO NIVEL DE COMPETITIVIDAD



SECCIÓN VII

MAS ALLÁ DE LA COMPETITIVIDAD



Algunos autores como Jorg Meyer - Stamer, Messner Dirk et al, desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica en contraposición directa al elaborado por Michael Porter. Explican el concepto de Competitividad Sistémica, el cual consiste en que un desarrollo industrial exitoso no se logra por medio de factores en el nivel micro de las empresas y macro de condiciones económicas, sino que también se necesitan aplicar medidas específicas por parte del gobierno e instituciones no gubernamentales encaminadas a fortalecer la competitividad de las empresas.



CAPITULO III

APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCION I. ANTECEDENTES

COCOMEX



- La empresa Cocodrilos Mexicanos S.A. DE C.V. (COCOMEX) inició operaciones el 21 de mayo de 1994, con una población de 1,746 cocodrilos moreletii.
- El origen de la empresa COCOMEX es debido a la disolución y liquidación de la empresa Cocodrilos de Sinaloa, S.A., la cual se constituyó el 16 de Marzo de 1988 como persona moral.
- La misión de COCOMEX, es la producción de pieles de cocodrilos con altacalidad de exportación y su comercialización a precios competitivos en el mercado nacional e internacional, y contribuir a la repoblación de áreas donde el cocodrilo está en peligro de extinción.



SECCIÓN I ANTECEDENTES



Las instalaciones productivas (granja) de la empresa se localizan aproximadamente al suroeste de la ciudad de Culiacán en el km 4 de la carretera la veinte, campo la flor predio Chiricahueto, sindicatura de costa rica, municipio de Culiacán y las oficinas de la empresa se ubican por la calle paseo niños héroes 276 pte. col. centro en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.



Actualmente COCOMEX cria la siguiente especie de cocodriliano: *Crocodylus Moreletti* (Lagarto pantanero o de pantano) la piel de cocodrilo moreletti, por su calidad, esta considerada como una de las mas finas del mundo; solo es comparable con las pieles de mas alta calidad como son las del cocodrilo porosus procedente de Australia, Singapur y Madagascar.



En Mexico existen ademas del cocodrilo moreletti otras dos especies de cocodrilianos los cuales son el *Crocodylus Acutoso* o "Lagarto Amarillo" y el *Crocodylus Chiapasius* o "caiman".



SECCIÓN II

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA COCOMEX

Clasificación de categorías genéricas de factores para la empresa COCOMEX

Factores Básicos	
Recursos Humanos Recursos Físicos Infraestructura	Mano de obra especializada Tierra, agua, energía eléctrica, clima, localización geográfica Transporte, servicios de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc.
Factores Avanzados y Especializados	
Recursos Humanos Recursos Físicos Recursos de Capital Infraestructura	Profesionistas, Técnicos y Consultores especializados Acuaterrarios, cuarto de incubación, casetas de ambiente controlado, rastro tipo TIF. Joint venture, financiamiento comercial Internet, radio, transferencia de fondos, registro y manejo de animales.



SECCIÓN II

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA COCOMEX

2) Condiciones de la demanda:

Composición y calidad de la demanda interior:

- La demanda interior para los productos que produce y comercializa la empresa COCOMEX está integrada por la clase media alta y alta.
- La estructura segmentada de la demanda interior de la producción de la granja COCOMEX es la siguiente:

Tipodecorte	Pielsalada		Pielcurtida*	
	Pza.	%	Pza.	%
Belly	600	18.2	500	71.4
Hornback	2,700	81.8	200	28.6
Totalanual	3,300	100.0	700	100.0



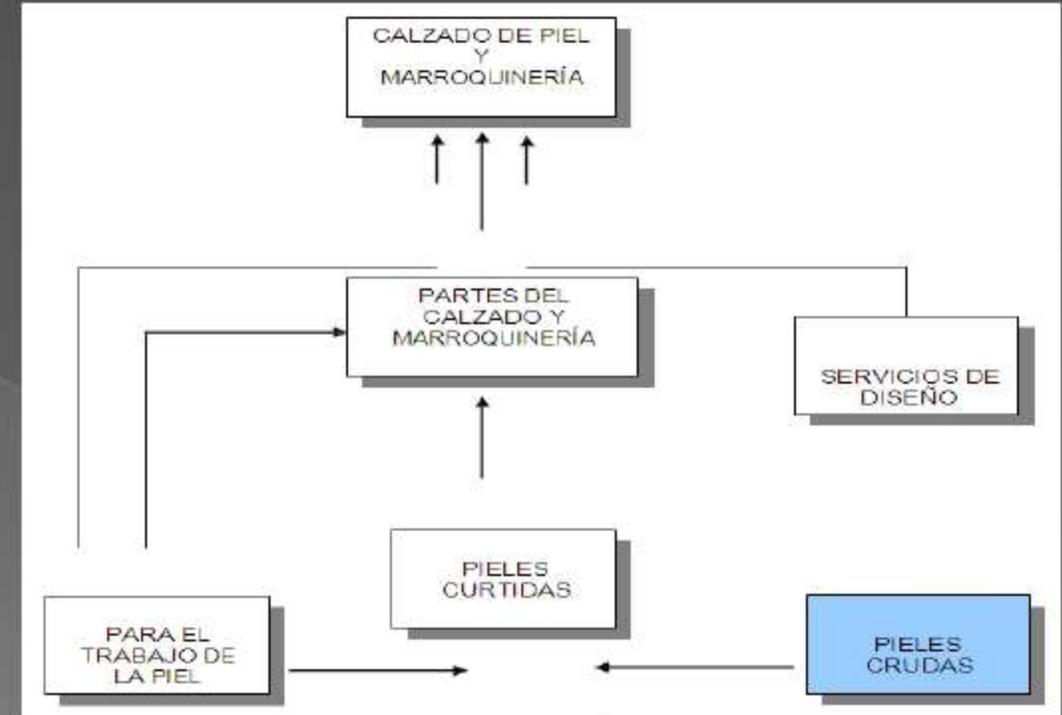
SECCIÓN II

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA COCOMEX

3) Sectores conexos y de apoyo

Las industrias de pieles curtidas de caimán, avestruz y tiburón están coadyuvando a la exportación de botas de piel de cocodrilo a los mercados internacionales.

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.





CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCIÓN III. VARIABLES CASUALIDAD Y GOBIERNO

A continuación se describe el impacto de las variables casualidad y gobierno en el desarrollo de la ventaja competitiva en la empresa COCOMEX.

1) Casualidad

La variable casualidad ha influido en el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa COCOMEX, presionando a la empresa a desarrollar factores especializados y procesos innovativos en la producción de los acontecimientos de: Fluctuaciones en los mercados financieros mundiales, entre otros.

2) Gobierno

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

- ✓ FOCIR
- ✓ SECRETARÍA DEL TRABAJO
- ✓ BANCOMEXT
- ✓ SEMARNAT
- ✓ Vinculación con Centros de Investigación y Universidades desarrollando investigación que coadyuva a la empresa en el desarrollo de factores avanzados y especializados.



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCIÓN IV. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (factores externos)

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

- A la empresa COCOMEX, le resulta atractivo el sector debido a que tiene economías de escala, tiene un Join Venture con FOCIR, su producto es diferenciado y cuenta con permisos gubernamentales para la crianza y comercialización del cocodrilo moreletii.

2) Rivalidad entre los competidores.

- 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 para asegurar las ventas; al trabajar con economías de escala le permite reducir los costos fijos y tener más rentabilidad en comparación con Industrias Moreletii.

3) Poder de negociación de los proveedores

- A la empresa COCOMEX le resulta atractivo el sector debido a los siguientes factores: a los proveedores no les conviene estratégicamente integrarse hacia adelante, el costo de maquila para COCOMEX es más atractivo que para Industrias Moreletii; repercutiendo el costo de maquila en el precio de venta.



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

4) Poder de negociación de los compradores

- Para la empresa COCOMEX 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 requieren un mejor precio y por consiguiente COCOMEX obtiene mayores márgenes de utilidad que su competidor más cercano.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- A la empresa COCOMEX 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*.



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCIÓN V. EVALUACIÓN INTERNA

1) Estrategias Genéricas

La empresa COCOMEX, ha logrado el liderazgo en costo y la diferenciación por las siguientes razones:

1) 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).

2) 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.

2) La cadena de valor agregado

A continuación se muestra la cadena de valor del sector de la piel de cocodrilo:





CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX

SECCIÓN VI. Etapas del desarrollo competitivo.

Referente a las cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones tratadas en el Capítulo II sección IV, COCOMEX ha recorrido las tres primeras etapas en orden consecutivo como se muestra en la siguiente figura:





CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

PERFIL COMPETITIVO COCOMEX 2003

DIAMANTE PORTER

DETERMINANTE	COMPETITIVIDAD	
	COCOMEX	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

El resultado obtenido es debido principalmente a que la empresa no emite reportes adicionales a los Estados financieros básicos (Estado de Resultados y Estado de Posición Financiera).





(1) CONDICIONES DE FACTORES

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

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.

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

La empresa tiene una competitividad de 3.0, por lo que puede mejorarla capacitando la mano de obra no calificada.



CONDICIONES DE FACTORES

MATRIZ DE PONDERACIÓN "FACTORES AVANZADOS"

Sub-factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Recursos Humanos	0.25	3	0.75	4	1.00
Recursos Físicos	0.30	3	0.90	4	1.20
Recursos de Capital	0.35	2	0.70	4	1.40
Infraestructura	0.10	4	0.40	4	0.40
Suma	1.00		2.75		4.00



La empresa tiene una competitividad de 2.80, la evaluación es baja, debido a que el Sector Conexo apenas ha iniciado sus exportaciones de productos de piel de cocodrilo al mercado internacional.

(2) CONDICIONES DE DEMANDA

MATRIZ DE PONDERACIÓN "CONDICIONES DE LA DEMANDA"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Composición y Calidad de la Demanda Interior	0.40	3	1.20	4	1.60
Tamaño y Pauta del Crecimiento de la Demanda Interior	0.50	3	1.50	4	2.00
Internacionalización de la Demanda Interior	0.10	1	0.10	4	0.40
Suma	1.00		2.80		4.00

La empresa tiene una competitividad de 2.80, la evaluación es baja, debido a que el Sector Conexo apenas ha iniciado sus exportaciones de productos de piel de cocodrilo al mercado internacional.

(3) SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

MATRIZ DE PONDERACIÓN "SECTORES CONEXOS Y DE APOYO"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Sector Cuero y Calzado	0.70	3	2.10	4	2.80
Proveedores especializados	0.30	3	0.90	4	1.20
Suma	1.00		3.00		4.00

Esta evaluación es buena para la empresa ya que el desarrollo en Competitividad que tenga el mencionado sector, por ende jala la demanda de los productos COCOMEX.



La investigación arroja que la empresa, tiene una competitividad de 3.25 (la cifra más alta en competitividad, en los determinantes del Diamante COCOMEX).

(4) GOBIERNO

MATRIZ DE PONDERACIÓN "GOBIERNO"					
Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Joint Venture	0.20	3	0.60	4	0.80
Apoyo en Consultorías	0.05	3	0.15	4	0.20
Apoyo Comercio exterior	0.25	2	0.50	4	1.00
Permisos (SEMARNAT)	0.40	4	1.60	4	1.60
Vinculación con Universidades e Institutos	0.10	4	0.40	4	0.40
Suma	1.00		3.25		4.00

(5) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA"					
Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Planeación Estratégica	0.15	3	0.39	4	0.60
Producción	0.20	3	0.58	4	0.80
Aseguramiento de la Calidad	0.07	3	0.21	4	0.28
Comercialización	0.20	3	0.58	4	0.80
Contabilidad y Finanzas	0.12	2	0.24	4	0.48
Recursos Humanos	0.03	3	0.09	4	0.12
Gestión Ambiental	0.15	3	0.48	4	0.60
Sistemas de Información	0.08	3	0.24	4	0.32
Suma	1.00		2.81		4.00

A) PLANEACION ESTRATEGICA

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Proceso de Planeación Estratégica	0.40	2	0.80	4	1.60
Implementación de la Estrategia	0.60	3	1.80	4	2.40
Suma	1.00		2.60		4.00

COCOMEX en el área de Planeación Estratégica tiene una competitividad de 2.60

B) PRODUCCIÓN

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE PRODUCCIÓN"

Factor	Ponderación del Sector	COMPETITIVIDAD			
		COCOMEX		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
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

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

C) ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

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

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.

D) COMERCIALIZACION

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

Presenta una competitividad de 2.92. Se observa que el nivel de competitividad del Mercado Nacional es más alto que el Mercado de Exportación.

E) CONTABILIDAD Y FINANZAS

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

Presenta una evaluación en en Competitividad de 2.00, la cual representa el 50% de la Competitividad ideal

F) RECURSOS HUMANOS

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

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.

G) GESTIÓN AMBIENTAL

MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL"

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 Temas 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

Ambiental tiene una competitividad de 3.20, sin embargo en el Factor Administración del Desperdicio

H) SISTEMA DE INFORMACIÓN

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

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).

I) MANEJO DE ANIMALES E INVENTARIO

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

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

J) CONTABILIDAD Y FINANZAS

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

Tiene una evaluación en competitividad de 2.40, lo cual representa que la empresa no es competitiva en este grupo de Sub-factores.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La aplicación del marco teórico Porter a la empresa COCOMEX, está basado en una perspectiva microeconómica.
- En la formulación del Diamante COCOMEX, se realizó una aplicación real de la teoría de Porter a la empresa. Se aplicaron las teorías y modelos desarrollados por el propio Porter en el periodo 1980-1990.
- Referente a la competitividad en el sector de la industria de piel de cocodrilo, se implementó el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, resultando para COCOMEX atractivo el sector.
- Las categorías genéricas en factores avanzados que ha creado la empresa le han permitido ser líder y competitiva en el sector (las categorías referente a Recursos Físicos, Recursos Humanos y primordialmente Recursos de Capital han contribuido significativamente en el desarrollo de la Ventaja Competitiva de la empresa COCOMEX).
- Tomando como referencia el Estado de Resultados Proforma y la Cadena de Valor COCOMEX, se observa que para el mercado nacional el corte Belly Skin es el que ofrece más rentabilidad a la empresa, sin embargo la producción del mencionado corte de piel está sujeto a la demanda del mercado nacional e internacional. El margen de utilidad neta en el corte Belly Skin para el mercado internacional es menor con respecto al mercado nacional.