



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSE DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA FINANCIERA
SECCIÓN M1

MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE PIEL DE COCODRILO MORELETII

Profesor:

MSc. Ing. Iván Turmero

Elaborado por:

Ali Brito
Diana Lara
Karina Sánchez
Neidys González
Yulan Aguilarte
GRUPO: 1

CIUDAD GUAYANA, JULIO DEL 2012

INTRODUCCIÓN

La productividad es el factor fundamental para lograr la competitividad a nivel empresa (Michael Porter y Paul Krugman), el incrementar la competitividad del país, en términos territoriales y sectoriales, no es un capricho gubernamental, sino que es una condición *sine qua non* para no rezagarnos con relación a otros países competidores, para mejorar el nivel de bienestar de la población vía el incremento de la productividad y el escalamiento de la producción hacia niveles que representen mayor valor agregado.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez competidores a escala mundial; solamente entonces poseerán los medios para perfeccionar de la mejor manera sus propias ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afincados en el mercado interior.

La siguiente investigación se plasma en V capítulos: El *Capítulo I*: Explica un poco sobre los antecedentes del marco teórico, dividido en cinco secciones, donde se describe la evolución de las Corrientes del Pensamiento Económico del periodo de Adam Smith (Ventaja Absoluta), David Ricardo (Ventaja Comparativa), Heckscher-Ohlin.

El *capítulo II*: se trata el análisis del Marco Teórico, el cual describe los factores externos e internos de la competitividad de las empresas, el desarrollo de la ventaja competitiva, las etapas de la evolución de la competitividad; y más allá de la competitividad.

Mientras que en el *capítulo III* se realiza una aplicación real del análisis y marco teórico de Competitividad de Porter a la empresa COCOMEX. Se enuncia el Diamante COCOMEX, el cual se integra por cinco determinantes en lugar de los cuatro convencionales del modelo del Diamante Nacional de Porter. En el *capítulo IV*, presenta el análisis (Matriz del Perfil Competitivo) para la evaluación de la Competitividad de la empresa, y la comprobación de las hipótesis. Y por último, el *Capítulo V*, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

INDICE

| | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| Modelo de competitividad de la industria de piel de cocodrilo Moreletii: | |
| Capítulo I: ANTECEDENTES DEL MARCO TEÓRICO | |
| ✓ Sección I. Antecedentes históricos | 4 |
| ✓ Sección II. Antecedentes conceptuales | 7 |
| ✓ Sección III. Análisis básico de competitividad | 8 |
| ✓ Sección IV. Determinantes de la ventaja competitiva local | 11 |
| ✓ Sección V. Variables casualidad y gobierno | 18 |
| Capítulo II: MARCO TEÓRICO | |
| ✓ Sección I. Las cinco fuerzas competitivas (factores externos) | 20 |
| ✓ Sección II. Las tres estrategias genéricas (factores internos) | 21 |
| ✓ Sección III. La cadena de valor | 23 |
| ✓ Sección IV. El desarrollo de la ventaja competitiva | 25 |
| ✓ Sección V. El proceso del desarrollo económico | 30 |
| ✓ Sección VI. Etapas de evolución de la competitividad | 30 |
| ✓ Sección VII. Más allá de la competitividad | 33 |
| Capítulo III: APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER A COCOMEX | |
| ✓ Sección I. Antecedentes | 34 |
| ✓ Sección II. Determinantes de la ventaja competitiva cocomex | 35 |
| ✓ Sección III. Variables casualidad y gobierno | 42 |
| ✓ Sección IV. Las cinco fuerzas competitivas (factores externos) | 44 |
| ✓ Sección V. Evaluación interna | 44 |
| ✓ Sección VI. Etapas del desarrollo competitivo. | 48 |
| Capítulo IV: ANÁLISIS | |
| ✓ Sección I. Implementación método | 51 |
| ✓ Sección II. Análisis de resultados | 54 |
| Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 70 |
| BIBLIOGRAFÍA | 71 |

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL MARCO TEÓRICO

SECCION I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A continuación se describen los antecedentes históricos del marco conceptual del periodo comprendido de los mercantilistas a la fecha.

1) Mercantilistas

El mercantilismo (Salvatore 1999) afirmaba que los países se volverían ricos acumulando oro y plata, y lograrían esto exportando (vendiendo bienes y servicios en el extranjero) todo lo posible e importando (comprando bienes y servicios) tan poco como fuera posible.

2) Adam Smith

Adam Smith (1999) no estaba de acuerdo con la visión de competitividad del mercantilismo, y presentó la idea revolucionaria de que la riqueza de una nación depende de los ingresos de las personas en el país y lo que pueden consumir, no el oro y la plata en poder de los monarcas y los nobles.

Adam Smith en lugar de los aranceles apoyados por los mercantilistas propuso una política de libre comercio (la eliminación de aranceles a las importaciones) y presentó cuatro 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

3) David Ricardo

De acuerdo a David Ricardo (Salvatore 1999), aún cuando una nación sea menos competitiva o eficiente que otra (o tiene una desventaja absoluta) en la producción de mercancías, queda todavía la posibilidad de comercio mutuamente benéfico recíproco (siempre y cuando la desventaja absoluta que la primera nación tiene respecto a la segunda nación no sea en la misma proporción en ambas mercancías).

David Ricardo basó su ley de la ventaja comparativa en los siguientes supuestos (Salvatore 1999):

- Sólo hay dos países y dos mercancías
- Libre comercio
- La perfecta movilidad de la mano de obra dentro de cada nación, pero la inmovilidad entre las dos naciones
- Costos de producción constantes
- Ausencia de costos de transporte
- Ausencia de cambio tecnológico

3) Heckscher-Ohlin

La teoría Heckscher-Ohlin se basa en los siguientes supuestos (Salvatore 1999):

- Hay dos naciones (la nación 1 y la nación 2), dos mercancías (la “X” y la “Y”) y dos factores de producción (trabajo y capital).
- 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.

La teoría Heckscher-Ohlin (H-O) usualmente se presenta en forma de dos teoremas (Salvatore 1999):

- Teorema H-O (que trata y predice el patrón de comercio).
- Teorema de igualación en los precios de los factores que aborda el efecto Del comercio internacional sobre los precios de los factores.

El teorema Heckscher-Ohlin (H-O) nos dice que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato, e importará la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro, en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva en capital.

5) Michael Porter y Otros

Michael Porter (1998) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan 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. Estos cuatro atributos conforman el sistema Los Determinantes de la Ventaja Nacional, al cual Porter denominó “Diamante”.

Desde los 90 diversos autores (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

SECCION II. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

1) 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 (trabajo y capital), (Porter 1990).

Si no existiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en la economía de una nación sería en gran medida independiente de lo que estuviera teniendo lugar en otras naciones. Por esta razón una nación puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de productividad en la economía.

Lo que es importante para la prosperidad económica es la productividad nacional, la búsqueda de la competitividad en forma de superávit comercial, moneda débil o bajos costos unitarios de mano de obra está plagada de trampas y

peligros. Un creciente nivel de calidad y complejidad de los bienes o servicios exportados puede ayudar al crecimiento de la productividad aunque las exportaciones generales estén creciendo lentamente

2) Competitividad Global

El mencionado organismo 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.

El Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial emplea dos enfoques distintos pero complementarios para el análisis de la competitividad (www.cambiocultural.com.ar).

El Índice de Competitividad para el Crecimiento (*Growth Competitiveness Index* o GCI) mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo. Se basa en tres amplias categorías de variables: ambiente macroeconómico, instituciones públicas, y tecnología; y éstos, a su vez, en subíndices.

Índice de Competitividad para los Negocios (*Business Competitiveness Index* o BCI (denominación a partir de 2003 del previo índice de Competitividad Microeconómica o MICI) evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recursos. Este índice se basa en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios.

SECCION III. ANÁLISIS BÁSICO DE COMPETITIVIDAD

1) El Índice de Competitividad para los Negocios

El Índice de Competitividad para los Negocios comprende dos grandes categorías, que se subdividen a su vez en numerosos indicadores

a) **Operaciones y Estrategias de las Empresas:** sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, alcance de la capacitación de los funcionarios, extensión del marketing, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, gasto en investigación y desarrollo, presencia de cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, extensión de la compensación por incentivo, extensión de las ventas regionales, frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera.

b) **Ambiente Nacional de Negocios.**

Condiciones de Factores.

1) *Infraestructura física:* calidad de la infraestructura en general; calidad de la infraestructura férrea, portuaria, de transporte aéreo y de teléfono/fax; calidad del suministro eléctrico; teléfonos celulares por cada 100 habitantes; usuarios de Internet por cada 100 habitantes.

2) *Infraestructura Administrativa:* protección de los negocios, independencia judicial, suficiencia del recurso legal en el sector público, carga administrativa para los nuevos emprendimientos, extensión de los trámites burocráticos.

3) *Recursos humanos:* calidad de las escuelas de negocios, escuelas públicas y educación en matemática y ciencias.

4) *Infraestructura tecnológica:* patentes per cápita, disponibilidad de científicos e ingenieros, calidad de las instituciones de investigación científica, colaboración para la investigación entre la universidad y la industria, protección de la propiedad intelectual.

5) *Mercados de capital*: sofisticación del mercado financiero, disponibilidad de capital de riesgo, facilidad de acceso a préstamos, acceso al mercado local de valores.

- i. ***Condiciones de la demanda***: sofisticación de los compradores, adopción de productos nuevos por parte de los consumidores, adquisición gubernamental de productos de tecnología avanzada, presencia de estándares regulatorios de demanda, leyes relacionadas con la tecnología de la información, rigor de las regulaciones ambientales.
- ii. ***Industrias Conexas y de Apoyo***: calidad de los proveedores locales, estado de desarrollo de conglomerados (clusters) de empresas, disponibilidad local de maquinaria y de servicios especializados de investigación y capacitación, extensión de la colaboración en productos y procesos, cantidad de proveedores locales, disponibilidad local de componentes y partes.
- iii. ***Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas***:
 - 1) *Incentivos*: extensión de subsidios gubernamentales distorsivos, favoritismo en las decisiones de los funcionarios de gobierno, cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores, eficacia de las autoridades corporativas.
 - 2) *Competencia*: liberalización de barreras comerciales ocultas, intensidad de la competencia local, extensión de los competidores de base local, efectividad de la política anti monopólica, descentralización de la actividad corporativa, costos de actividades ilegales de otras empresas, liberalización arancelaria.

2) El Anuario de Competitividad Mundial del IMD

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

- **Desempeño económico:** Economía Doméstica (tamaño, crecimiento, riqueza), Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.
- **Eficiencia del gobierno:** Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional (Banco Central, eficiencia estatal, justicia y seguridad), Legislación para los Negocios (apertura, regulaciones para la competencia, el trabajo y los mercados de capital), Educación.
- **Eficiencia del sector privado:** Productividad Gerencial, Mercado Laboral (costos, relaciones laborales, disponibilidad de trabajadores calificados), Finanzas (eficiencia de los bancos y del mercado accionario, autofinanciamiento), Prácticas Gerenciales, Impacto de la Globalización.
- **Infraestructura:** Infraestructura Básica, Tecnológica y Científica; Salud y Medio Ambiente; Sistema de Valores.

SECCIÓN IV. 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.

Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central (oficina matriz) permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializados. La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que tengan tecnologías o técnicas poco avanzadas.

1) Primer Determinante.- Condiciones de los factores productivos

Porter (1990) define a los factores de producción, como a 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 (ver tabla 1-2):

Tabla 1-2 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. |

a) Jerarquías entre factores

Para comprender el papel de los factores en la ventaja competitiva, es necesario diferenciar los tipos de factores. Los factores pueden clasificarse en dos tipos: factores básicos y factores avanzados

Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones. El desarrollo de factores básicos no requiere gran esfuerzo y por ende son de fácil acceso para los competidores

Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente cualificados y una infraestructura moderna y eficiente. Los factores avanzados son ahora los más significativos para la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia.

Los factores especializados comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento en unos campos en particular, además éstos requieren de inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales.

b) Creación de factores

Porter (1990) argumenta que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos factores que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar, y por lo tanto se deben crear. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Los factores avanzados y especializados son los más importantes para la ventaja competitiva y nadie mejor que las empresas conocen cuáles de ellos son más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

La necesidad de factores básicos y generalizados, tales como mano de obra especializada o materias primas locales, frecuentemente se puede soslayar, ya sea eliminándola o reduciéndola por medio de la innovación.

2) 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, y,
- Los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

a) Composición y calidad de la demanda interior

Hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional: la estructura segmentada de la demanda; compradores entendidos y exigentes; y, las necesidades precursoras de los compradores.

En cuanto a la estructura segmentada de la demanda, cabe señalar que en la mayoría de los sectores la demanda está segmentada. Es probable que las empresas de una nación consigan ventaja competitiva en segmentos mundiales que representen una participación grande o visiblemente apreciable de la demanda interior pero que represente una participación mucho menos significativa en otras naciones.

Los clientes entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen altos niveles de calidad, características y servicio de los productos. El papel de los compradores entendidos y exigentes también pueden desempeñarlo los *canales de distribución* así como los usuarios finales.

Por último en cuanto a las necesidades precursoras de los compradores se dice que las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones.

b) Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda.

El gran tamaño del mercado interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje, al animar a las empresas de la nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad.

El tamaño del mercado doméstico es de la mayor importancia para la ventaja competitiva nacional en determinados tipos de sectores (o segmentos).

Entre los factores que definen el tamaño y pautas del crecimiento de la demanda encontramos: el número de compradores independientes; la tasa de crecimiento de la demanda interior; la temprana demanda interior y la temprana saturación.

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. El rápido crecimiento interior induce a las empresas de una nación a adoptar nuevas tecnologías más de prisa, con menos miedo de que hagan superfluas las inversiones existentes y a construir instalaciones grandes y eficaces con la plena confianza de que se utiliza provechosamente.

La composición de la demanda interior es más importante que su tamaño, solamente en el caso de que la demanda interior sea precursora de las necesidades internacionales contribuirá la prontitud de dicha demanda al logro de algún tipo de ventaja.

Otra consecuencia bastante frecuente de la saturación del mercado interior son los vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de una nación para penetrar los mercados extranjeros, con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer una plena utilización de la capacidad instalada. La saturación del

mercado interior es particularmente beneficiosa si se combina con un crecimiento boyante de los mercados extranjeros.

c) Internacionalización de la demanda interior

La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones.

Dentro de los factores que propician la internacionalización de la demanda interior encontramos, la existencia de compradores locales itinerantes o multinacionales, la influencia que tiene la economía local sobre necesidades extranjeras y la interacción con las condiciones de demanda.

Otra forma en que las condiciones de la demanda interior pueden generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores foráneos. Otro medio por el que se transmite la demanda interior son las alianzas políticas o los vínculos históricos que imbuyen en las naciones extranjeras, cosas tales como el sistema jurídico, las normas técnicas o de productos, y las preferencias a la hora de comprar.

Los atributos más importantes de la demanda interior son aquellos que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación, así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados. Algunos aspectos de la demanda interior son importantes para establecer inicialmente la ventaja, mientras que otros la refuerzan o ayudan a mantenerla.

4) 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 internacionalmente 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. La ventaja competitiva emerge de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez competidores a escala mundial; solamente entonces poseerán los medios para perfeccionar de la mejor manera sus propias ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afincados en el mercado interior.

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 (tales como vestuario de piel, calzado de piel, botas para esquiar, etc.).

El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

4) Cuarto Determinante.- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector, es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad a nivel nacional.

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones mediante las cuales la empresa obtiene una ventaja competitiva (Jarillo1992). La formulación de estrategias es el proceso consistente en evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas internas (David 2003).

SECCIÓN V. VARIABLES CASUALIDAD Y GOBIERNO

Además de los cuatro determinantes de la ventaja nacional, se pueden considerar los variables casualidad y gobierno integrados en el Diamante Porter, cuando éstas contribuyan significativamente en el desarrollo de la ventaja competitiva.

1) El papel de la casualidad

A continuación se mencionan algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva:

- ✓ Actos de pura invención.
- ✓ Importantes discontinuidades tecnológicas (por ejemplo, la biotecnología, la microelectrónica).

- ✓ Discontinuidades en los costos de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- ✓ Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- ✓ Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- ✓ Decisiones de políticas de Gobiernos extranjeros.
- ✓ Guerras.

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el “diamante”.

2) El papel del gobierno

El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes del “diamante”, el cual puede influir positivamente o negativamente (Porter 1990).

La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, y la política fiscal. Los papeles positivo y negativo del Gobierno en el proceso de creación de ventaja competitiva se resaltan y aclaran al contemplar al Gobierno como elemento que influye en el “diamante” nacional.

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.

SECCION I. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (factores externos)

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

- 1) *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2) *La rivalidad entre los competidores.* Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3) *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien

organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- 4) *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- 5) *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

SECCION II. LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS (factores internos)

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto.

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación

3) El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos.

1) Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, entre otros.

2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Además, selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación.

3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Ya que, cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva.

SECCIÓN III. LA CADENA DE VALOR

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Esta es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

1) Cadena de Valor Genérica

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

- a) **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) **Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias**, como son las administraciones 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).

- c) **El Margen**, que 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 sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

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. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- a) **Las Cadenas de Valor de los Proveedores**, *las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales* a la propia cadena de valor de la empresa.
Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
- b) **Las Cadenas de Valor de los Canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- c) **Las Cadenas de Valor de los Compradores**, que 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

El perfeccionamiento en una economía es el avance hacia fuentes de ventaja competitiva más evolucionadas y hacia posiciones en segmentos y sectores de mayor productividad, tal proceso sirve de base para un rápido crecimiento de la productividad general.

1) Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción)

Michael porter (1990) identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones.

a) Los factores (dotación) como impulsores de la economía

El principal rasgo de las naciones en esta etapa es que todas sus industrias internacionalmente exitosas de la nación obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción.

Es común que en las naciones que están en esta fase, las industrias orientadas hacia el mercado nacional hayan sido promovidas con estrategias de sustitución de importaciones mediante la protección contra la competencia extranjera.

En esta fase, 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. También es vulnerable a las pérdidas de ventaja en los factores con relación a otros países y al rápidamente cambiante liderazgo en los sectores.

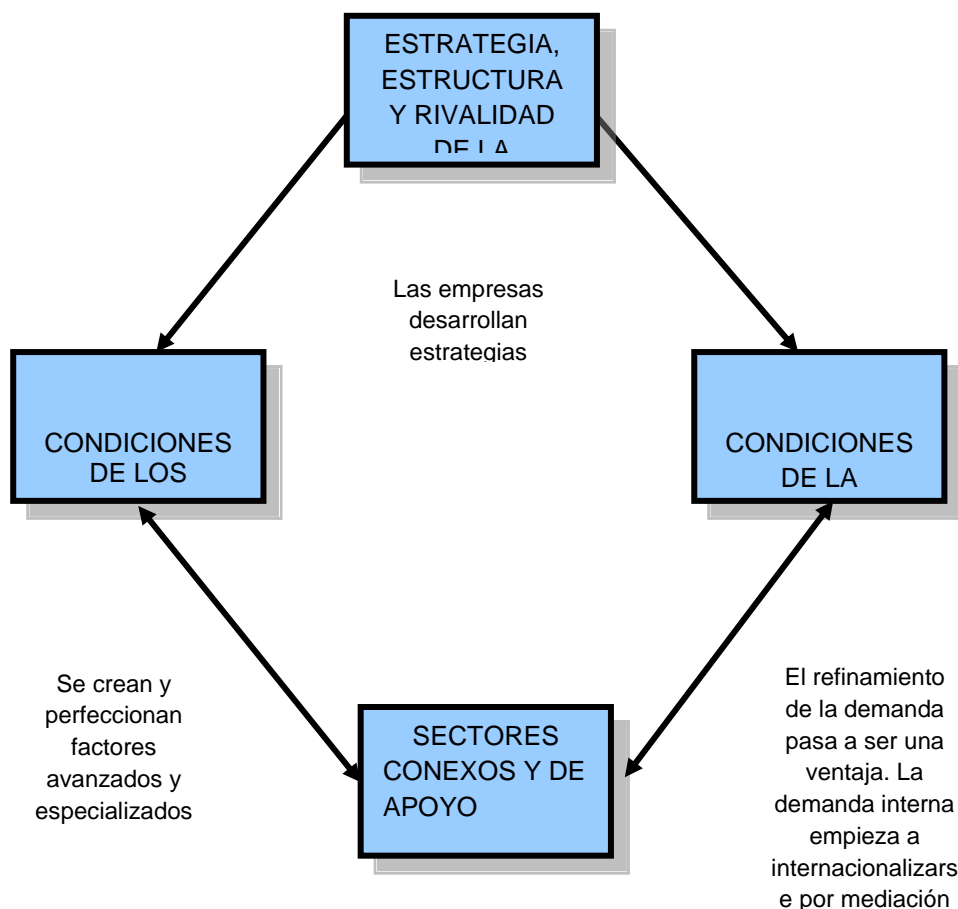
b) La inversión como impulsora de la economía

En esta etapa, en las dotaciones de factores de la nación siguen prevaleciendo los que son generalizados. Pero, aunque las empresas aún mantienen ventajas competitivas en los costos de los factores básicos, esas ventajas se amplían para incluir factores de bajo costo pero más avanzados.

Aquí reside precisamente la característica central de esta etapa, la cual es que la ventaja competitiva de las naciones que están en ella se basa principalmente en la fuerte voluntad y la capacidad de sus empresarios para invertir agresivamente.

En esta etapa, la tecnología y los métodos extranjeros no sólo se aplican sino que son mejorados localmente y las firmas todavía compiten en segmentos de mercado relativamente estandarizados, y sensibles a los precios, y los diseños de productos a menudo reflejan las necesidades de los mercados externos, prevalecen las demandas locales poco sofisticadas, porque el estándar de vida aún es modesto y la base de industrias sofisticadas es aún estrecha.

Se encuentra, por otra parte, que las industrias conexas y de apoyo están bastante subdesarrolladas en estas naciones, en las que persiste la dependencia de tecnología y equipo extranjeros.



c) La innovación como impulsora de la economía

En la fase de innovación, entra en juego todo el diamante en una amplia gama de sectores. La demanda se hace cada vez más entendida gracias a unos crecientes ingresos salariales, a unos niveles superiores de educación, al deseo creciente de comodidad y al vigorizante papel de la rivalidad interior.

Las empresas en una economía impulsada por la innovación compiten internacionalmente en más segmentos sectoriales diferenciados. Siguen compitiendo en costo, pero no el costo de los factores, sino de la productividad debida a unos elevados niveles de cualificación y a una tecnología avanzada.

En una economía impulsada por la innovación, las empresas más avanzadas desarrollan unas necesidades de servicios cada vez más refinadas, en campos como el marketing, la ingeniería o el control. Al mismo tiempo, se desarrollan unos recursos humanos más cualificados, así como otros factores necesarios para los servicios más refinados, como pueden ser la ingeniería o la publicidad.

El rol del gobierno en esta etapa es muy distinto que en cualquier otra anterior. Los enfoques y tipos de intervención cambian. La colocación del capital, la protección, los controles sobre licencias, las subvenciones a la exportación y otras formas de intervención directa pierden relevancia o eficacia en la competencia basada en la innovación.

La riqueza como impulsora de la economía

En la etapa impulsada por la riqueza, las empresas empiezan a perder ventaja competitiva en los sectores internacionales, debido a las siguientes razones:

- La menguante rivalidad (resultado de prestar más atención a conservar la posición que mejorarla).

- La decreciente motivación societaria a invertir.
- La capacidad de aislamiento de las firmas suficientemente poderosas para influir en la política gubernamental

Las fusiones también pueden ser reflejo de un creciente deseo de reducir la rivalidad e incrementar la estabilidad. Las fusiones crean la ilusión de progreso sin la creación de nuevas empresas o sin mejorar fundamentalmente la ventaja competitiva en las empresas existentes.

A medida que las empresas pierden ventaja competitiva de orden superior, muchos sectores de la propia nación pierden dimensión y recurren a la competencia en precios.

Principales características de las etapas del desarrollo de competitividad

| | Etapla impulsada por los Factores | Etapla impulsada por la Inversión | Etapla impulsada por la Innovación |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Condicion s 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>*Ningún otro elemento del “diamante” genera ventajas significativas.</p> <p>*Prevalece el uso de tecnologías poco costosas y de amplio acceso que a menudo se adquieren mediante inversión pasiva en bienes de capital y plantas “llave en mano”.</p> | <p>*Los factores básicos continúan siendo una ventaja.</p> <p>*Una intensa inversión origina factores más avanzados y especializados.</p> <p>*Importante habilidad para asimilar, adaptar y modificar las tecnologías foráneas.</p> <p>*Mayor y creciente dotación de personal técnico calificado.</p> | <p>*Importancia esencial de los factores especializados para generar ventajas.</p> <p>*Fuerte dinamismo en creación y mejora de factores especializados.</p> <p>*Altos y crecientes grados de sofisticación en los factores especializados (universidades, centros de I&D, servicios de logística, etc.).</p> <p>*Las desventajas en costos de factores aceleran la innovación y la mejora.</p> <p>*Las empresas no sólo incorporan y mejoran la tecnología foránea sino que la crean y empujan el “estado del arte” mundial.</p> |
| Estrategia, estructura y rivalidad de la industria | <p>*Las empresas que compiten internacionalmente lo hacen únicamente sobre la base del precio de los factores.</p> | <p>*Fuerte voluntad y capacidad para invertir agresivamente.</p> <p>La rivalidad doméstica intensa en industrias con ventajas internacionales fuerza la inversión continua.</p> | <p>*Las firmas desarrollan estrategias globales.</p> <p>*Hay una vibrante rivalidad doméstica en industrias con ventajas de clase mundial, estimulada por entrada de nuevas empresas</p> |

Tabla 2-1 Etapas del Desarrollo Competitivo

Nota: No se incluye la etapa correspondiente a una economía desarrollada en proceso de decadencia.

Algunas de las condiciones más destacables que hacen falta para que el país progrese a etapas más avanzadas son la siguientes: Mecanismo de creación de factores, Motivación, Rivalidad interior, Perfeccionamiento de la demanda, Desventajas selectivas en los factores y Capacidad para la formación de nuevas empresas.

SECCION V. EL PROCESO DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL (factores locales)

Porter (1990) nos dice que el proceso de avance a través de estas etapas puede seguir diversos caminos, y no existe una única progresión (ver figura 2-8). El desarrollo parece que casi siempre se da en oleadas de rápido perfeccionamiento, seguidas de periodos de un cambio menos perceptible.

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. Sin embargo las economías nacionales parecen ser capaces de pasar directamente de la etapa impulsada por los factores a la impulsada por la innovación, aunque es necesario un largo periodo de tiempo, eludiendo cualquier transición apreciable por la etapa impulsada por la inversión.

A medida que se pierden posiciones en los sectores de mayor productividad de la economía, los salarios y otros costos de los factores pueden llegar a descender tanto en términos relativos que un país vuelva a competir en términos de costos.

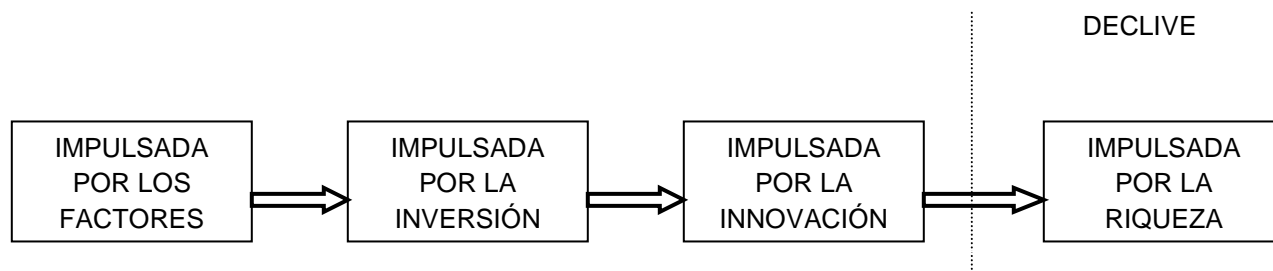


Figura 2- 5 Cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional

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:

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.

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.

A continuación se listan los diez principios de competitividad y su utilidad respectiva:

| PRINCIPIO DE COMPETITIVIDAD No. | UTILIDAD |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.DEL EQUIPO DIRECTIVO | Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización. |
| 2. DEL AVANCE | Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo. |
| 3. DE LA POSICIÓN COMPETITIVA | Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores. |
| 4. DE LAS FUNCIONES | Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quién sepa lo que tiene que hacer. |
| 5. DEL ENTRENAMIENTO | Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización. |
| 6. DEL QUE Y DEL COMO | Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización. |

| | |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. DE LA CALIDAD | Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un Sistema de Calidad. |
| 8. DE LA DIRECCIÓN | Establecer la MISIÓN del Negocio, los objetivos del Negocio y los Factores Clave de Éxito. |
| 9. DE LAS MEJORAS | Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización. |
| 10. DE LA CULTURA | Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano. |

SECCION VII. MÁS ALLÁ DE LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo a René Villarreal en el estudio titulado “La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México”, el país está reprobado en competitividad sistémica y esto es preocupante porque no podrá aprovechar las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Este resultado se debe a que la empresa mexicana, además de enfrentar sus propios desafíos internos de competitividad, tiene que enfrentar un entorno macroeconómico, gubernamental y político-social negativo para la competitividad empresarial.

La productividad es el factor fundamental para lograr la competitividad a nivel empresa (Michael Porter y Paul Krugman) y los factores a los que se refiere el autor Villarreal en su ensayo contribuyen solamente a incrementarla; y más específicamente a nivel de competitividad nación que a empresa.

En este capítulo II se trata el análisis del Marco Teórico, el cual describe los factores externos e internos de la competitividad de las empresas, el desarrollo de la ventaja competitiva, las etapas de la evolución de la competitividad; y más allá de la competitividad.

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, con una población de 1,746 cocodrilos *moreletii*. La misión de COCOMEX, es la producción de pieles de cocodrilos con alta calidad 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.

Los objetivos fundamentales de COCOMEX a mediano plazo son:

1. Lograr animales de talla comercial (talla 30-34 corte hornback) a los dos años de su nacimiento, mediante la incorporación permanente de tecnología innovadora en las áreas de Producción e Investigación y Desarrollo.
2. Obtener una población total de 30,000 ejemplares y una producción anual de 4,500-5,000 pieles para el año 2004.

En la actualidad COCOMEX cría la siguiente especie de cocodriliano: *Crocodylus Moreletii* (lagarto pantanero o de pantano). La piel de cocodrilo *moreletii*, por su calidad, está considerada como una de las más finas del mundo; solo es comparable con las pieles de más alta calidad como son la del cocodrilo *porosus* procedente de Australia, Singapur y Madagascar.

En México existen además del cocodrilo *moreletii* otras dos especies de cocodrilianos, los cuales son el *Crocodylus Acutus* o “lagarto amarillo” y el *Crocodylus Chiapasius* o “caimán”. La empresa comercializa los siguientes productos:

- Piel salada cruda (corte hornback y belly skin)
- Piel curtida (corte hornback y belly skin)
- Carne (corte tenderloin, costillas, nugget blanco, nugget rojo y filete)
- Aceite
- Artesanías
- Animales vivos y mascotas

SECCIÓN II. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA COCOMEX

Describiendo la aplicación del diamante de Porter a COCOMEX, se realiza un análisis de los cuatro determinantes del diamante.

1) Condiciones de los factores productivos: El agrupamiento de factores de la empresa COCOMEX es desagregado en factores básicos, factores avanzados y factores especializados (ver tabla 3-1)

Tabla 3-1 Clasificación de categorías genéricas de factores para la empresa COCOMEX

| Factores Básicos | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Humanos | Mano de obra no especializada |
| Recursos Físicos | Tierra, agua, energía eléctrica, clima, localización geográfica |
| Infraestructura | Transporte, servicios de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc. |
| Factores Avanzados y Especializados | |
| Recursos Humanos | Profesionistas, Técnicos y Consultores especializados |
| Recursos Físicos | Acuaterrarios, cuarto de incubación, casetas de ambiente controlado, rastro tipo TIF. |
| Recursos de Capital | Joint venture, financiamiento comercial |
| Infraestructura | Internet, radio, transferencia de fondos, registro y manejo de animales. |

La creación de factores avanzados y especializados en conjunción con los factores básicos, le ha permitido a la empresa COCOMEX la reproducción, engorda y comercialización de los productos de cocodrilo de la especie *Crocodylus Moreletii* (esta especie es originaria de las costas del Golfo de México y más susceptible para su cría en cautiverio), así como también obtener productos diferenciados y tecnologías de producción propias.

Desde 1996 año en que COCOMEX obtiene su registro internacional CITES para la operación de su criadero, ubicado en el estado de Sinaloa, a partir de ese momento se comienzan a ofertar tanto en el mercado nacional como en el extranjero los primeros productos y subproductos, principalmente pieles, de legal procedencia provenientes de la especie *Crocodylus moreletii*.

Criaderos de cocodrilo moreletti en el país, así como también la población de animales en mencionados criaderos (ver figura 3-1 y tabla 3-2):

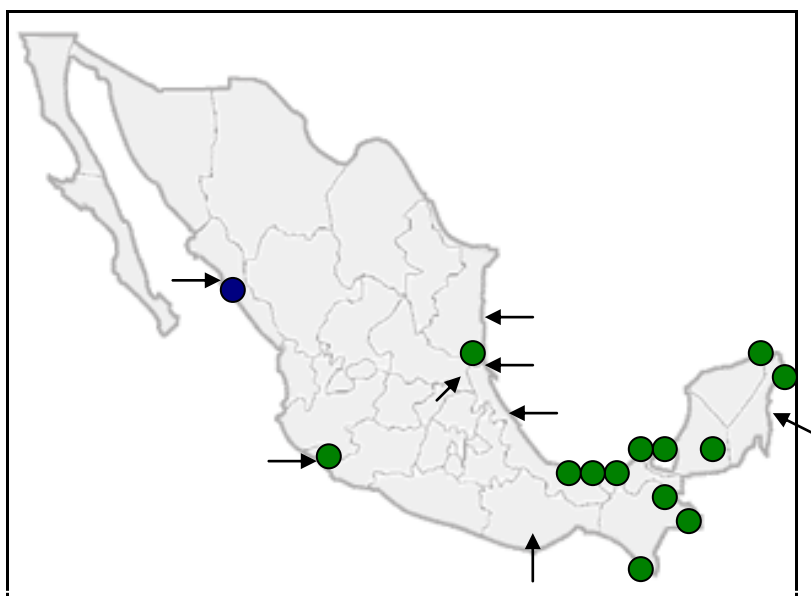


Figura 3-1 Criaderos de Cocodrilo moreletii en la República Mexicana

Tabla 3-2 Criaderos de la especie *Crocodylus Moreletii*

| Nombre del criadero | Localización del criadero | Población |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| COCOMEX | Culiacán, Sinaloa | 25,000 |
| Industrias moreletii | Villahermosa, Tabasco | 8,000 |
| Granja Esteban Charazai | Cd. del Camen, Campeche | 450 |
| CROCOCUN | Cancún, Quintana Roo | 1,000 |
| Cocodrilos Maya | Cd. del Carmen, Campeche | 1,000 |
| El Cacahuatal | Gutiérrez Zamora, Veracruz | 2,000 |
| Otros | Edos. De Colima, Michoacán, Tamaulipas, Jalisco, Edo. de Mex., y D.F. | 665 |
| Total | | 38,115 |

2) Condiciones de la demanda

Describiendo las características, comportamiento y segmentación de la demanda en el mercado nacional e internacional.

a) 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:

| 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 |

El tamaño de la demanda nacional en pieles de cocodrilianos es de aproximadamente de 204,800 pieles al año, la mayor parte de estas es importada, y aproximadamente solamente la cantidad de 5,000-6,000 pieles son suministradas por los dos productores nacionales (COCOMEX e Industrias Moreletii) que cuentan con permiso CITES para comercializar la piel de cocodrilo de la especie *crocodylus moreletii*.

COCOMEX cuenta con aproximadamente 30 compradores nacionales para sus productos de piel cruda, piel curtida y carne. Los cuales se encuentran ubicados en las Ciudades de Guadalajara Jalisco., León Guanajuato, Monterrey Nuevo León, Acapulco Guerrero, Cancún Quintana Roo y la Ciudad de México.

b) Internacionalización de la demanda interior.

Las cualidades de la piel moreletii han tenido aceptación en el mercado nacional, y también está siendo demandada por los mercados internacionales (Francia, Italia y Japón), ya que la calidad de la piel moreletii está considerada como una de las más finas del mundo, y solo es comparable con las pieles de más alta calidad como son la del cocodrilo porosus procedente de Australia, Singapur y Madagascar.

A continuación se muestra la piel salada demandada por el mercado internacional (producción de la granja COCOMEX).

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

El mercado internacional demanda exclusivamente el corte Belly, debido a que es utilizado en la manufactura de bolsas, prendas de vestir y calzado (no incluye la bota vaquera).

El subproducto carne de cocodrilo en años anteriores, además de su comercialización nacional, también fue comercializado al Japón, ya que son considerados por la población asiática de altos ingresos como platillos culinarios gourmet.

Actualmente la carne no se comercializa a los mercados internacionales, ya que se requieren cantidades de 3.000-4.000 kg. Aproximadamente por cada embarque y el margen de utilidad es inferior a la del mercado doméstico.

También se están comercializando animales vivos a granjas y parques zoológicos nacionales, y esporádicamente a parques zoológicos localizados en España.

Hoy por hoy los productos de la empresa COCOMEX no pueden ser comercializados en los Estados Unidos debido a la ley federal vigente para otorgar protección a los criaderos del aligátor americano o caimán del Mississippi.

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.

La figura 3-2 esquematiza la forma en que los sectores proveedores internacionalmente competitivos están sirviendo de base para el éxito mexicano en el sector del calzado.

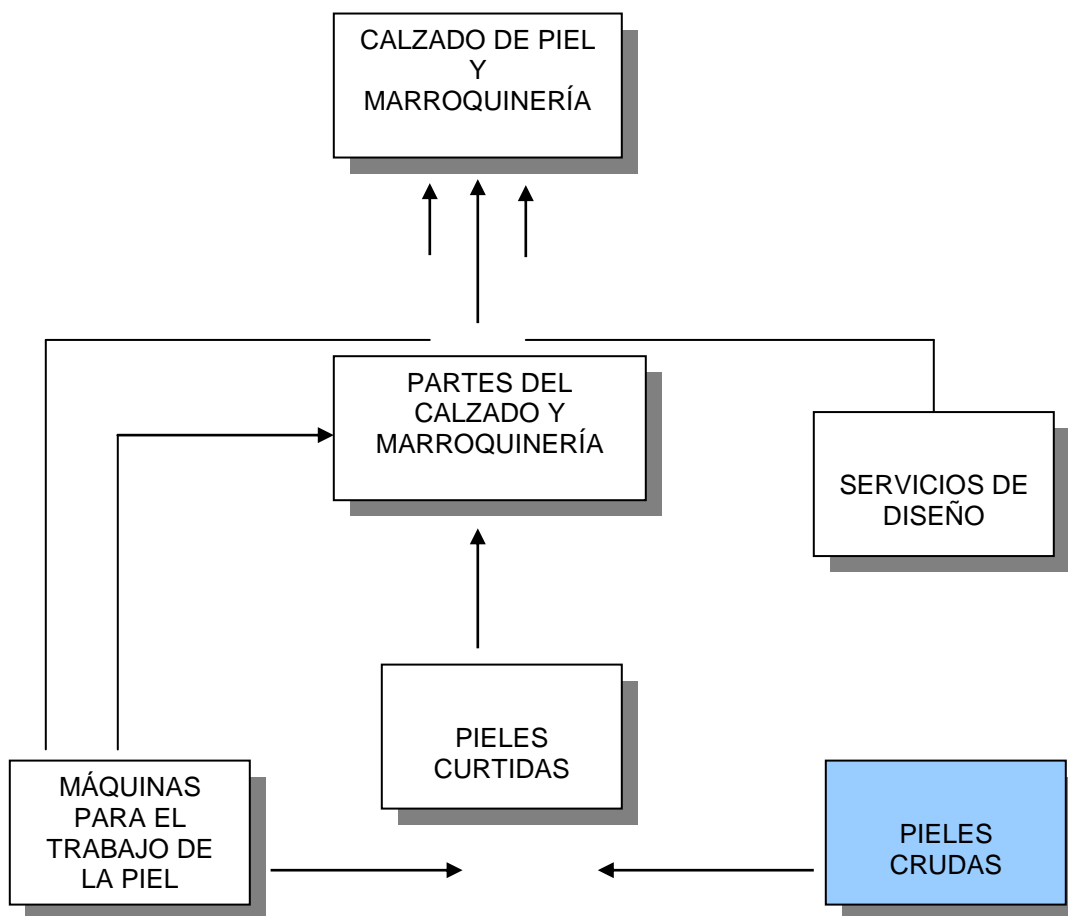


Figura 3-2 Sectores Mexicanos proveedores del sector del calzado que han conseguido éxito internacional

a) La ventaja competitiva en sectores conexos

- ✓ 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 (tales como vestuario de piel, calzado de piel, botas de piel exótica, etc.), como se observa en la figura 3-3.

- ✓ La piel de cocodrilo *moreletii* de la granja COCOMEX, contribuye al desarrollo de los sectores conexos principalmente en calzado y prendas de vestir entre otros servicios complementarios. También contribuye significativamente a la innovación en los sectores conexos antes mencionados por la calidad y cualidades intrínsecas de la piel de cocodrilo de la especie *moreletii*.
- ✓ Los sectores conexos o relacionados coadyuvan al desarrollo competitivo de COCOMEX, debido a que estos sectores al comercializar sus productos (calzado, vestuario y marroquinería) tanto al mercado nacional e internacional, jalan la demanda de la piel de cocodrilo producida en COCOMEX.

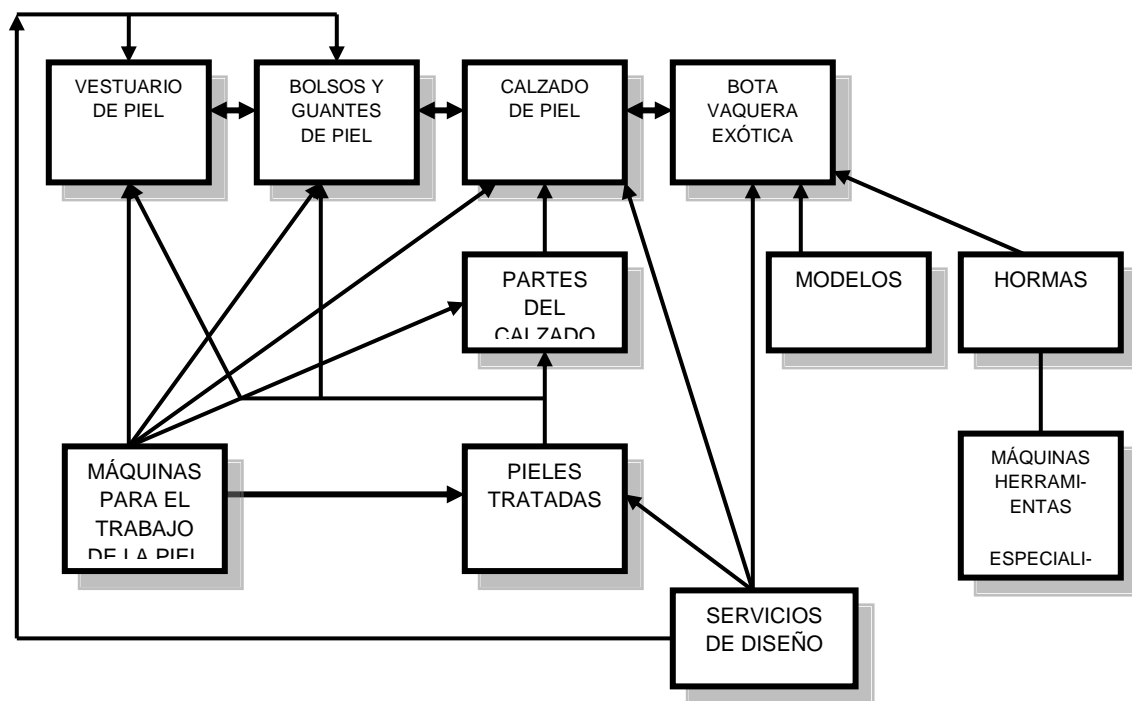


Figura 3-3 Sectores mexicanos conexos al del calzado que han conseguido éxito internacional.

SECCIÓN III. VARIABLES CASUALIDAD Y GOBIERNO.

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 por los siguientes acontecimientos:

- Fluctuaciones en los mercados financieros mundiales
- Sobrevaluación del tipo de cambio, peso vs dólar americano
- Incremento no previsto de la demanda mundial
- Ciclos económicos nacionales y mundiales

2) 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).
- SEMARNAT (Permiso para la crianza y comercialización de la especie *crocodylus moreletii*).

En la figura 3-4 se muestra el sistema completo, el cual está integrado por los cuatro determinantes genéricos y la variable Gobierno.

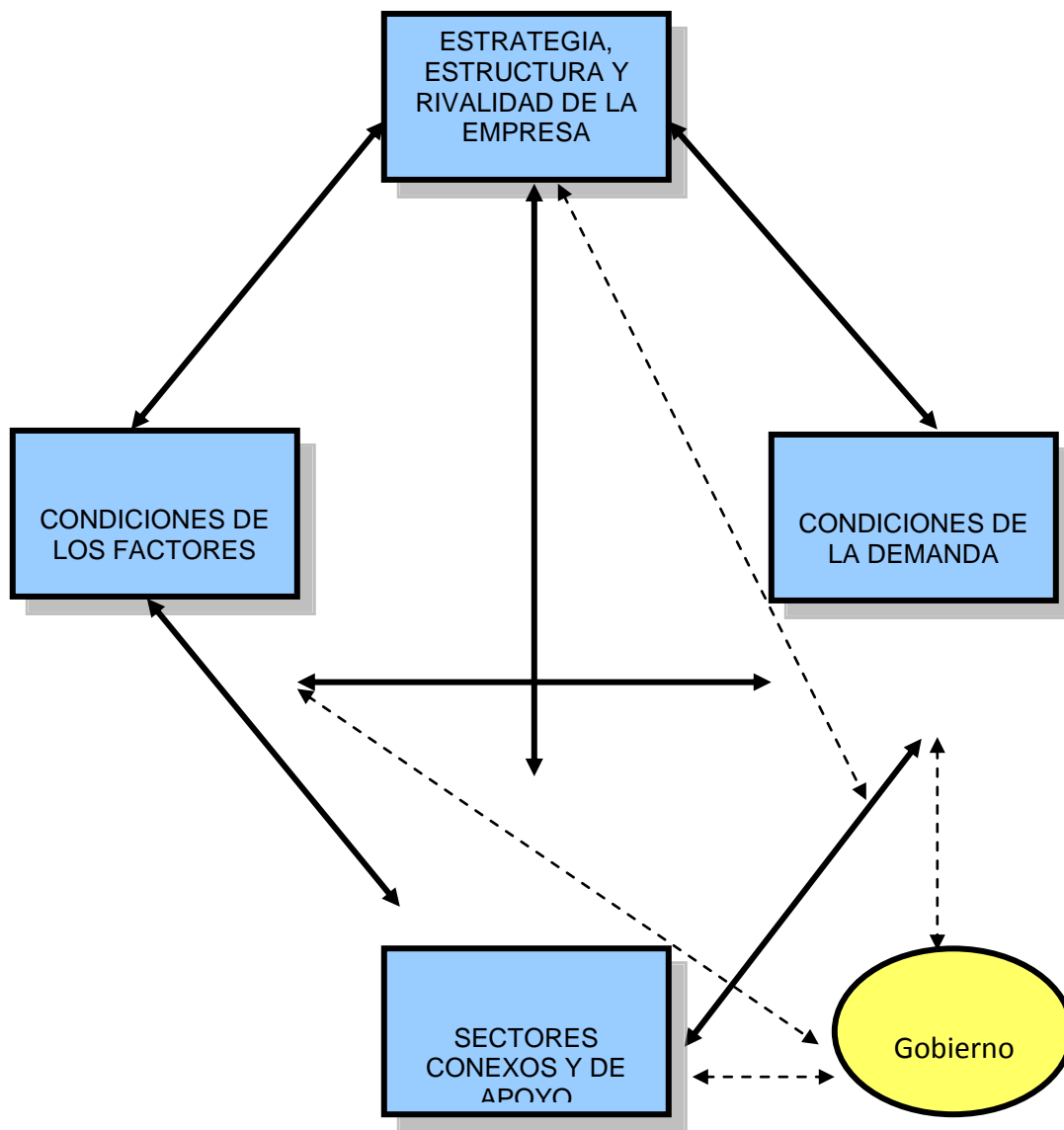


Figura 3- 4 El Diamante COCOMEX

SECCIÓN IV. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (factores externos)

Enunciando los elementos de la estructura del sector de piel de cocodrilo que pueden guiar la competencia en dicho sector para la empresa COCOMEX, utilizando el modelo de Porter de las Cinco fuerzas competitivas.

- + Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- + Rivalidad entre los competidores.
- + Poder de negociación de los proveedores
- + Poder de negociación de los compradores
- + Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

SECCIÓN V. EVALUACIÓN INTERNA

La evaluación interna de la empresa COCOMEX, comprende los rubros de estrategias genéricas, la cadena de valor agregado y las áreas funcionales de la empresa (planeación estratégica, finanzas y contabilidad, producción, marketing y sistemas de información).

1) Estrategias Genéricas

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

- 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.

2) La cadena de valor agregado: Cadena de valor del sector de la piel de cocodrilo (ver figura 3-5):

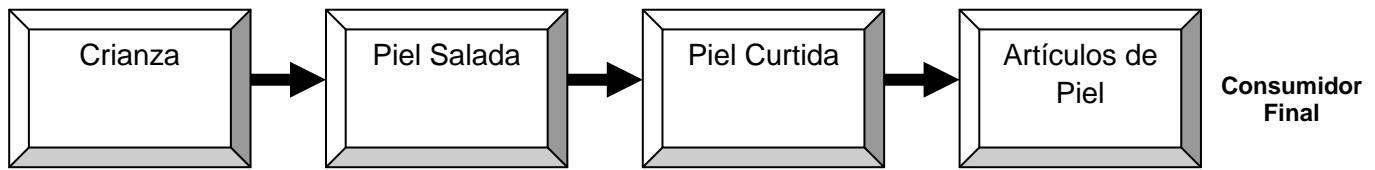


Figura 3-5 Cadena de valor del sector de piel de cocodrilo

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 subsucuenta según el caso de la empresa lo amerite.

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

a) Estado de Resultados Proforma 2004:

El Estado de Resultados en las Razones de Rentabilidad muestra las siguientes cifras (Van Horne 1994):

- ✓ Margen de Utilidad Bruta: 70.0%
- ✓ Margen de Utilidad antes de impuestos: 26.8%
- ✓ Margen de Utilidad Neta: 15.0%

La empresa actualmente no cuenta con créditos a Corto Plazo y Largo Plazo, ya que obtuvo un Joint Venture con FOCIR (utilizado en la modernización y ampliación de las instalaciones productivas en su primera etapa de expansión de capacidad instalada).

| 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% | |

b) 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% |

c) 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% |
| Despiezado | 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% |

SECCIÓN VI. Etapas del desarrollo competitivo

Concerniente 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 figura 3-6:



Figura 3-6 Etapas del desarrollo competitivo COCOMEX

Hay empresas que pueden pasar de la etapa impulsada por los factores a la etapa impulsada por la innovación, sin embargo en la empresa COCOMEX el desarrollo de cada una de las etapas fue en orden consecutivo debido principalmente a los siguientes factores:

- El hábitat de la especie *Crocodylus moreletii* son lugares pantanosos localizados en el sureste de la República Mexicana.
- COCOMEX fue la pionera en la crianza de cocodrilo *moreletii*, no se tenía conocimiento si la especie en un momento dado pudiera adaptarse y reproducirse en cautiverio.
- Se requieren aproximadamente de 6-8 años para ver los primeros resultados con respecto de si la especie *Crocodylus moreletii* se reproduce en cautiverio.
- Se requieren realizar inversiones de gran monto tanto en instalaciones como en maquinaria y equipo.
- También se requiere tiempo para obtener una curva de aprendizaje significativa en cada una de las etapas de producción de la especie de *Crocodylus moreletii* (reproducción, incubación, engorda, sacrificio y despielado).

A continuación se exponen las principales características de las etapas del desarrollo de la competitividad de la empresa COCOMEX (ver tabla 3-3):

Tabla 3-3 Etapas del desarrollo competitivo de la empresa COCOMEX

| Determinante del Diamante Porter | Etapas impulsadas por los factores | Etapas impulsadas por la inversión | Etapas impulsadas 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</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> |

| | | economías de escala. | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 área 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 Moreletii, 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> |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS

SECCIÓN I. IMPLEMENTACIÓN MÉTODO

En los estudios de competitividad de la empresa COCOMEX se implementaron las metodologías de la Matriz del Perfil Competitivo y Matriz de Ponderación de Factores.

1) Matriz del Perfil Competitivo.

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

El Perfil Competitivo COCOMEX está suplido por cinco términos concluyentes (se razona la variable Gobierno como determinante a los agregados al Diamante Porter, debido a que la aludida variable ha contribuido al progreso profesional de la empresa).

| PERFIL COMPETITIVO COCOMEX 2003 | | |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| DETERMINANTE | DIAMANTE PORTER | 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 |

En la columna de Competitividad COCOMEX, se reconoce la competitividad lograda para cada uno de los determinantes del Diamante COCOMEX. La valoración integral máxima posible es 4, así que entre más colindante esté la valoración de la empresa al máximo de 4, es más competitiva. Subsiguientemente, en la sucesiva columna, se inspecciona la competitividad ideal que sería la apreciación perfecta o nivel de 100% de competitividad de la empresa.

Si la empresa lograra fielmente una evaluación de 2.5 en una de las matrices de ponderación de los determinantes, muestra que se halla en el promedio; es decir no es más ni menos competitiva que la gran mayoría de las empresas del sector. Del Diamante COCOMEX, ver figura 3-4 (Sección III, Capítulo III), se resultó a igualar los elementos más notables para cada uno de los determinantes (vértices) del Diamante COCOMEX.

Consecutivamente se construyó una tabla denominada “Matriz de Ponderación de Factores” para cada uno de los determinantes.

2) Matriz de Ponderación de Factores

En la construcción de la Matriz ponderada del determinante, se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ En la primera columna se registran los componentes más notables para cada uno de los determinantes del Diamante COCOMEX. Si se necesitan se añaden sub-factores a cada elemento de los determinantes del Diamante.
- ✓ En la segunda columna se registra el peso relativo (ponderación) que posee el factor en específico relacionado 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 fije 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 |

Se obtuvieron interrogatorios por medio de la Auditoría Administrativa según Thierauf (2002) y el BID, a los que el Presidente del Consejo de Administración y Gerentes de Área de la empresa COCOMEX. Obtenidos los interrogatorios con sus concernientes contestaciones para cada una de las áreas analizadas, se derivó a su valoración correspondiente en conjunto con los funcionarios de la empresa y a registrar la calificación obtenida en la columna antes mencionada.

Una vez que se determina la calificación, se procede a multiplicar ésta por el peso ponderado de cada factor o sub-factor, obteniendo la evaluación para la empresa en cada uno de los factores o sub-factores y finalmente la evaluación del determinante analizado. En las dos últimas columnas se ponen la calificación ideal, ésta a su vez se multiplica por el peso ponderado de cada factor o sub-factor, para conseguir la valoración ideal. Los resultados conseguidos en las dos últimas columnas muestran la calificación/evaluación ideal o nivel de 100% de competitividad.

La Matriz de ponderación de los factores de los determinantes está suplida de la subsiguiente manera:

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "DETERMINANTE" | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Factor / Sub-factor | Ponderación del Sector | Calificación | Evaluación | Calificación | Evaluación |
| A | | | | | |
| B | | | | | |
| C | | | | | |
| | | | | | |
| Suma | 1.00 | | | | 4.0 |

El resto de matrices fueron construidas vía el mismo procedimiento.

SECCIÓN II. ANÁLISIS DE RESULTADOS

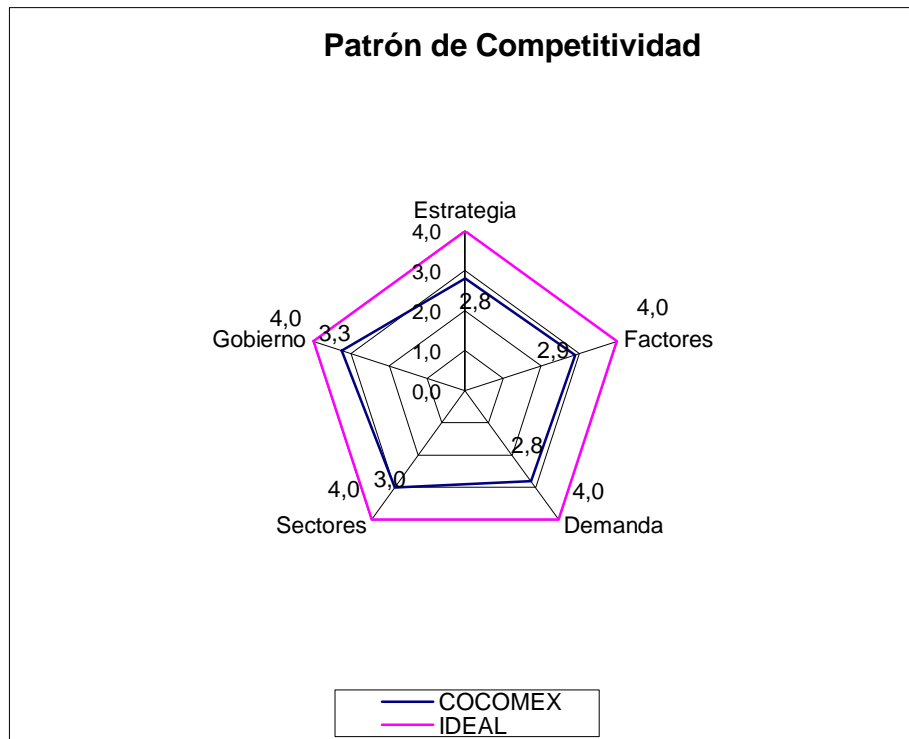
En esta sección se examina el Perfil Competitivo del Diamante COCOMEX, el cual se completa por cinco determinantes:

1. El determinante Condiciones de los Factores se tipifica en Factores Básicos y Factores Avanzados, a su vez éstos se desarticulan en Sub-factores como: Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos de Capital e Infraestructura.
2. El determinante Condiciones de la Demanda es catalogado 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.

3. El determinante de Sectores Conexos y de Apoyo, domina los factores: Sector Cuero y Calzado, y Proveedores especializados.
4. El determinante Gobierno se compone por los factores: Joint Venture, Apoyo en Consultorías, Apoyo en Comercio Exterior, Permisos de crianza y comercialización, y Vinculación con Universidades e Institutos de Investigación.
5. Últimamente el determinante Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa; está completado por ocho Áreas funcionales: Planeación Estratégica, Producción, Aseguramiento de Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental, y Sistemas de Información.

| PERFIL COMPETITIVO COCOMEX 2003 | | |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| | DIAMANTE PORTER | |
| | | COMPETITIVIDAD |
| DETERMINANTE | 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 Perfil Competitivo COCOMEX nos resalta que cada uno de los determinantes del Diamante es competitivo.



1) Condiciones de los Factores.

En la matriz Condiciones de los Factores, COCOMEX exhibe una Competitividad de 2.9, la empresa en los Factores Básicos no puede hacer mucho para aumentar la competitividad, pues requiere de la colaboración inmediata del Gobierno Estatal y Federal. En los factores avanzados la empresa ostenta una Competitividad de 1.10, un desempeño del 68.9% de la competitividad ideal en el mencionado subgrupo de factores. Los Factores Avanzados contribuyen en un 37.9% del total de 2.9. En esta Matriz queda evidenciada la segunda hipótesis: “La empresa COCOMEX, conjuntamente de contar con preeminencias comparativas, precisa desplegar factores especializados y avanzados para lograr ventajas competitivas y comparativas sostenibles”.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "CONDICIONES DE LOS FACTORES" | | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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; con los factores remanentes de éste grupo es posible que no logre incrementarla.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "FACTORES BÁSICOS" | | | | | |
|------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 |

b) Factores avanzados:

En la matriz de ponderación de Factores avanzados la empresa tiene una competitividad de 2.75, sin embargo el Joint Venture obtenido no es suficiente en el rubro de inversión, referente a mejoras y ampliación de las instalaciones productivas.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "FACTORES AVANZADOS" | | | | | |
|--------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 |

2) Condiciones de la Demanda

En la matriz de ponderación de Condiciones de la Demanda la empresa tiene una competitividad de 2.80, la evaluación en el Factor Internacionalización de la Demanda Interior es baja, debido a que el Sector Conexo apenas ha iniciado sus exportaciones de productos.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "CONDICIONES DE LA DEMANDA" | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

3) Sectores Conexos y de Apoyo

COCOMEX en la matriz de Sectores Conexos y de Apoyo tiene una competitividad de 3.00, ésta evaluación es buena ya que jala la demanda de los productos.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "SECTORES CONEXOS Y DE APOYO" | | | | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

4) Gobierno

La variable Gobierno representa un determinante fundamental para el desarrollo de la empresa. En la matriz de ponderación Gobierno tiene una competitividad de 3.25, no obstante, los apoyos recibidos en Comercio exterior no han sido suficientes para que la empresa de a conocer sus productos en el extranjero.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "GOBIERNO" | | | | | |
|--------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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

En la matriz de ponderación Estrategia, Estructura y Rivalidad de COCOMEX tiene una competitividad de 2.81, el factor de Contabilidad y Finanzas muestra un 50% menos de la competitividad ideal.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA" | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Factor | Ponderación del Sector | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| | | Calificaci ón | Evaluaci ón | Calificaci ón | Evaluaci ón |
| 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) Planeación Estratégica:

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

| 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 |

b) Producción:

COCOMEX en el área de Producción presenta una competitividad de 2.90, sin embargo no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, en consecuencia presenta una competitividad de 0.50.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE PRODUCCIÓN" | | | | | |
|--------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

c) Aseguramiento de la Calidad

En el área de Aseguramiento de la Calidad la empresa presenta una competitividad de 3.0

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD" | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

d) 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 DE COMERCIALIZACIÓN" | | | | | |
|--------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

NOTA: Se consideran los valores de Competitividad obtenidas en las siguientes matrices:

*Matriz de Ponderación del Mercado Nacional

*Matriz de Ponderación del Mercado de Exportación

i. Mercado Nacional:

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

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "MERCADO NACIONAL" | | | | | |
|------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 |

ii. Mercado de Exportación

La empresa presenta una competitividad de 2.8 debido al bajo desempeño del Sub-factor Participación en Misiones y Ferias.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "MERCADO EXPORTACIÓN" | | | | | |
|---------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 Competitividad de 2.00, éste se debe al bajo desempeño en los Factores de Monitoreo de Costos y Administración Financiera.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS" | | | | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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" | | | | | |
|--------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

g) Gestión Ambiental

COCOMEX en el área de Gestión Ambiental tiene una competitividad de 3.20, a pesar de esto Factor Administración del Desperdicio podría reducir productos contaminantes y desperdicio con nuevas tecnologías.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE GESTIÓN AMBIENTAL" | | | | | |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

h) Sistemas de Información

En el área de Sistemas de Información presenta una competitividad de 2.95, debido principalmente al desempeño obtenido en el Factor Contabilidad y Finanzas.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN" | | | | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Factor | Ponderación del Sector | 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 |

NOTA: Se consideran los valores de Competitividad obtenidas en las siguientes matrices:

*Matriz de Ponderación Sistemas de Información Manejo de Animales e Inventarios

*Matriz de Ponderación Sistemas de Información Contabilidad y Finanzas

i. Manejo de Animales e Inventarios

En el factor de Manejo de Animales e Inventarios la empresa esta evolucionando en competitividad de 3.40. Esta cuenta con una excelente base de datos, pero no se está explotando significativamente por no generar el 100% de los reportes en sub-factor Salida.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "SISTEMAS DE INFORMACIÓN MANEJO ANIMALES E INVENTARIOS" | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 |

ii. Contabilidad y Finanzas

El área de Sistemas de Información del sub-factor Contabilidad y Finanzas tiene una evaluación en competitividad de 2.40. Dicha área no ha implementado el Sistema de costeo y la Generación de reportes financieros, que coadyuven a la Dirección General en la toma de decisiones.

| MATRIZ DE PONDERACIÓN "SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABILIDAD Y FINANZAS" | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| | | COMPETITIVIDAD | | | |
| | | COCOMEX | | IDEAL | |
| Sub-factor | Ponderación del Sector | 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 RECOMENDACIONES

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. Sin embargo las economías nacionales parecen ser capaces de pasar directamente de la etapa impulsada por los factores a la impulsada por la innovación, aunque es necesario un largo periodo de tiempo, eludiendo cualquier transición apreciable por la etapa impulsada por la inversión.

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. La misión de COCOMEX, es la producción de pieles de cocodrilos con alta calidad 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.

En México existen además del cocodrilo moreletii otras dos especies de cocodrilianos, los cuales son el *Crocodylus Acutus* o “lagarto amarillo” y el *Crocodylus Chiapasius* o “caimán”. Además, en la actualidad COCOMEX cría la especie de cocodriliano: *Crocodylus Moreletii* (lagarto pantanero o de pantano).

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.

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 (trabajo y capital), (Porter 1990).

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.

BIBLIOGRAFÍA

- **Dussel Peters Enrique.** (2004) *Perspectivas y Retos de la Competitividad en México*, UNAM, México.
- **Hornell Eric.** (1994) *La competitividad a través de la productividad*, Ediciones Folio, S.A., España.
- **Jarillo José Carlos** (1992) *Dirección Estratégica*, 2ª edición, McGraw-Hill, España
- **León Velázquez José Arturo.** (2000) *Costo Estándar de Producción Expansión 2000*, COCOMEX, México.
- **Porter Michael E.** (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.
- **Rugman Alan M. y Hodgetts Richard M.** (1997) *Negocios Internacionales: Un Enfoque de Administración Estratégica*, McGraw-Hill, México.
- **Stiglitz Joseph.** (2003) *Globalization and its Discontents*, WW Norton, EUA.
- **Van Horne James C.** (1994) *Financial Management and Policy*. 10th edition, Prentice Hall, New Jersey EUA.
- **Velázquez Mastreta Gustavo** (1996) *Administración de los Sistemas de Producción*, Edit. Limusa, S.A. de C.V., México.
- <http://www.cocomex.com.mx> >, 10 de octubre de 2003.
- <http://www.cambiocultural.com.ar> >, 19 de agosto de 2003
- <http://www.economia.gob.mx> >, 2 de marzo de 2004.
- <http://www.foreignaffairs.org> >, 15 de marzo de 2004.