

## LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA EXPORTADOR DEL ESTADO DE COLIMA, MEXICO.

Aurelio Deniz Guizar\*, Juan Alonso Livas de la Garza\*\*, José Emmanuel López Luna\*\*\*

*Deniz-Guizar A., Livas-De la Garza J A., López-Luna J E, La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14 (38): 27-38.*

*Deniz-Guizar A., Livas-De la Garza J A., López-Luna J E, La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14 (38): 27-38.*

### RESUMEN

**Objetivo:** Implementar estrategias y herramientas que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agrícola en el estado de Colima a incrementar su competitividad.

**Material y métodos:** Para plantear las alternativas se realizó un estudio que permitiera la evaluación de empresas del sector agropecuario con la firme finalidad de diagnosticar si el entorno es competitivo y mediante el análisis de los resultados proporcionar estrategias que permitirán a los M,PyMES del agro analizados mantener, o mejorar el nivel de competitividad en que se encuentran.

La información que se presenta fue obtenida de una muestra de siete empresas exportadoras del sector agrícola de una población de 22 empresas, con la finalidad de poder obtener un panorama real de la situación actual de los factores competitivos de estas empresas en el mercado internacional. En las tablas que se presentan se encuentran concentrados los resultados obtenidos en la investigación de se anexa en este artículo por efectos de espacio solo el resultado y un ejemplo de una empresa, las 6 empresas restantes se encuentran en <http://www.ucol.mx/docencia/facultades/comercioe>

**Resultados:** Derivado del análisis y la evaluación de los distintos grupos de factores competitivos de cada

### ABSTRACT

**Objective:** To implement strategies and tools that allows micro, small and medium companies of the agrarian sector in the state of Colima to help them to increase its competitiveness.

**Material and methods:** In order to explain the alternatives a study was made that allowed the evaluation of companies of the agrarian sector with the firm purpose of diagnosing competitive ambience by the analysis of the results and provide them strategies that will allow the Micro, Small and Median size companies from agrarian sector analyzed to maintain, or to improve the competitiveness level in which they are. The data that appears next was obtained from a sample of seven exporting companies of the agricultural sector of a population of 22 companies, with the purpose of being able to obtain a real panorama of the present situation of the competitive factors of these companies in the international market. In the following tables are concentrated the results obtained in the investigation of annexed in this article by effects of single space it shows the results and an example of a company, the 6 remaining companies are in the web <http://www.ucol.mx/docencia/facultades/comercioe>

**Results:** Derivative of the analysis and the evaluation of the different groups of competitive factors of each one from the companies of the sample is possible to

\* Maestro en Ciencias Administrativas Área de Negocios Internacionales, Administrador de Empresas, Universidad de Colima, Profesor Investigador. Escuela de Comercio Exterior, Universidad de Colima.

\*\* Maestro en Desarrollo Organizacional, Tecnológico de Monterrey, Licenciado en Sistemas de Información, Universidad de Monterrey, Profesor Investigador. Director de la Escuela de Comercio Exterior, Universidad de Colima.

\*\*\* Maestro en Finanzas, Licenciado en Comercio Exterior, Universidad de Colima, Profesor Investigador. escuela de comercio exterior, Universidad de Colima.

**Fecha de recibido:** 16 de enero 2008. **Fecha de aceptación:** 20 de marzo 2008.

una de las empresas de la muestra, es posible realizar una comparación de manera global de éstos a partir de las evaluaciones totales que cada una de ellas arrojó. Dicha comparación global le permite a los empresarios del sector agrícola percatarse de sus fuerzas y debilidades y del mismo modo conocer la posición competitiva que tienen en el mercado comparado con su competencia. Cabe mencionar que dicha evaluación fue realizada en conjunto con los gerentes o dueños de las empresas y que los resultados obtenidos en las evaluaciones muestran un esquema realista del nivel competitivo en el que se encuentran estas empresas en el mercado internacional.

**Conclusiones:** Derivado de la investigación se concluye que la apertura comercial de México ha propiciado la necesidad de pensar y actuar de manera competitiva. En el comercio internacional, la falta de preparación y la baja competitividad empresarial, constituyen una barrera de tipo cultural, propiciando una desventaja competitiva que cancela una oportunidad de expansión o una operación comercial en entornos mundiales.

Es necesario que las MPyMES exportadoras del sector agrícola acudan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e implementen los mecanismos y programas de apoyo a la capacitación, ya que el actual entorno de crecimiento económico requiere de empresas productivas con organizaciones competitivas que puedan adaptarse a la dinámica de los mercados y al ritmo tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación y fortalecimiento empresarial. Si no se realizan cambios con la mentalidad de una cultura empresarial más sana y con más visión, las pequeñas y medianas empresas se verán muy afectadas por la globalización y la competencia internacional.

make a comparison of global way, from the total evaluations that each one of them threw. This global comparison allows the industrialists of the agricultural sector to notice of its strengths and weaknesses and in the same way to know the position competitive that they have in the market compared with his competition. It is possible to mention that this evaluation was made altogether with the managers or owners of the companies and the results obtained in the evaluations shows a realistic scheme of the competitive level in which are these companies in the international market.

**Conclusions:** As a result of the investigation it concludes that the commercial opening of Mexico has caused the necessity to think and to act of competitive way. In the international trade, the lack of preparation and the low enterprise competitiveness constitute a frontier of cultural type, causing a competitive disadvantage on expansion opportunities in worldwide surroundings. It is necessary that the Micro, Small and Medium exporting companies of the agricultural sector goes to the Secretary of Work and Social prevention and implements the mechanisms and programs of support to the qualification, that the present surroundings of economic growth is requiring topics as productive companies with competitive organizations who can adapt to the dynamics of the markets and the technological rate, that demand greater levels of qualification and enterprise fortification. With out forgetting the changes with the mentality of a healthier enterprise culture and with more vision, focus on this small and medium companies will be seen very affected by the globalization and the international competition.

**Palabras Clave:** Competitividad. Oportunidades. Apoyos institucionales. Perfil competitivo. Innovación.

**Key words:** Institutional competitiveness. Opportunities. Institutionals supports. Competitive profile. Innovation.

**DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** escuela de Comercio Exterior. Universidad de Colima. Correo electrónico: adenizguizar@uocol.mx; livasabc@uocol.mx; emmanuel\_luna@uocol.mx

**E**l mundo a partir de la década de los ochenta inició un procesos de aceleración económica que obligó a las organizaciones a innovar procesos e implementar estrategias que les permitieran mantenerse en los cada día mas exigentes mercados, hoy en día; en todas partes existe competencia, sobre todo en un mundo globalizado, en donde las empresas se ven obligadas a mantener estándares competitivos que exigen los mercados de índole internacional.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existen alrededor de 2 millones 726 mil 366 unidades empresariales, de las cuales el 99.7 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas (M,PyMES) que en conjunto generan el 42 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 % del empleo del país. Si se considerara la economía informal esto aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en sus aportaciones del PIB como en el personal que requieren para su operación, es importante mencionar que ninguna de estas empresas por micro que se le considere se encuentra ajena a la globalización.

En la actualidad, las micro, pequeñas y medianas empresas deben preocuparse por su fortalecimiento como un conjunto empresarial, más que por su tamaño. Deben asumir una posición de auto evaluación critica para identificar sus fortalezas y debilidades e implementar programas de mejora y de esta manera incursionar con éxito en los competidos mercados internacionales.

#### MARCO TEÓRICO

La intención de la investigación es dotar a las micro, pequeñas y medianas empresas de instrumentos que les sirvan para la determinación de su nivel competitivo, y de esta forma enfrentar mejor a sus competidores e insertarse en una cultura competitiva a través de conceptos e ideas que permitan modificar su esquema de competitividad. En el proceso se determinaron los aspectos principales que debe de tener o adoptar una empresa para ser competitiva; estos aspectos se conforman por la *competitividad, cultura empresarial, cambios en la cultura empresarial y logística*. Así mismo se realizó una evaluación de los grupos de factores competitivos con que cuentan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agrícola en el estado de Colima; para ello se tomó una muestra representativa al azar simple de las empresas del sector en estudio, la muestra representó la mayoría de las empresas que actualmente se encuentran con actividad exportadora activa.

En este documento se dan a conocer los resultados derivados del acopio de información otorgada por los

propietarios o en su caso administradores de cada una de las empresas en evaluación, de esta forma se puede determinar qué tan competitivas son las empresas comparándolas entre sí y con su competencia más cercana; los resultados están representados por diagramas, gráficos y una clara interpretación textual de lo obtenido como evaluación final de todas y cada una de las empresas evaluadas.

Partiendo de que la competitividad es pieza clave para el éxito de las Micro, Pequeñas y Medianas empresa, es necesario conocer el concepto emitido por el banco mundial en el foro económico mundial (2005), p.8 y que lo conceptualiza como: "Conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y que por lo tanto determinan el nivel de prosperidad que una economía puede alcanzar". De esta forma la competitividad puede plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario, debemos de considerar que la competitividad no surge como algo espontáneo, ni es pura casualidad, su existencia se crea y se logra a través de esfuerzos colectivos de aprendizaje y negociación de todos los actores que conforman la organización (accionistas, directivos, empleados, etc.), y también por los actores externos de la misma (competencia, preferencias del mercado, gobierno, instituciones y sociedad en general).

Para que exista un desarrollo económico y social en las economías emergentes se requiere establecer mecanismos que procuren comunicar a los gobiernos, la empresa y la fuerza laboral, la manera más adecuada de para propiciar un clima organizacional que pueda incluirlas en los modelos de competitividad internacional, de esta manera, hay que reconsiderar la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa como un factor para contribuir al desarrollo económico y social del país y por consiguiente que sea capaz de generar y adaptarse a los procesos.

Los requisitos mínimos para estar en el mercado son los *factores generales y básicos*; sin embargo, como el propósito es ser competitivo, y en particular hacia el mercado exterior, se debe trabajar para poseer los factores especializados y avanzados que más les convengan y que más se adapten a su sector o actividad específica para construir verdaderamente una ventaja competitiva respecto a la competencia existente en entornos nacionales e internacionales.

*Los factores generales y básicos* se relacionan con la vieja visión de las ventajas comparativas, basadas en observar en qué insumos y recursos en los que se tiene mayor abundancia o son menos costosos y en

consecuencia se puede ser más intensivo en emplearlos para lograr la especialización en la producción. Sin embargo, el contar con esas ventajas, si bien es importante, en la actualidad esto no resulta suficiente para ser competitivo. Es necesario poseer factores especializados y avanzados para colocar a un sector o a una empresa con ventaja competitiva.

En correspondencia a los planteamientos de **Michael Porter** la infinidad de factores competitivos puede agruparse en una Gran Estrategia Competitiva, los cuales se concentran, en un estilo de diamante, agrupando en cuatro grupo de factores:

1. *Estrategia Empresarial.*
2. *Factores de la Oferta.*
3. *Factores del Proceso Productivo.*
4. *Factores de la Demanda.*

Adicionalmente, se consideran otros dos grupos de factores estrechamente vinculados con los cuatro anteriores y que después del conocimiento que el empresario tenga de ellos, podrá incorporarlos en su estrategia estos grupos de factores son:

1. *Oportunidades.*
2. *Apoyos institucionales.*

Cada grupo de factores representa un vértice en el

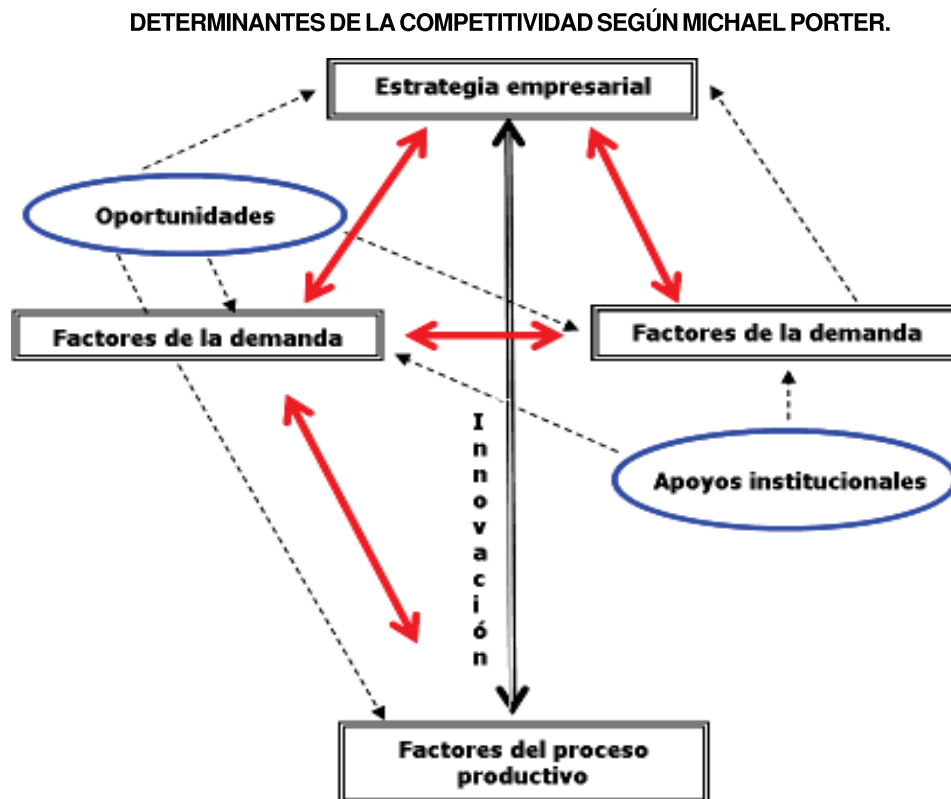
diamante. **La dinámica del diamante es la siguiente:** el sentido es contrario al movimiento de las manecillas del reloj, empezando con la estrategia empresarial, los factores de oferta, los factores del proceso productivo y finalmente los factores de la demanda.

En el lado superior izquierdo se insertan las *oportunidades*, las cuales se entienden como situaciones fortuitas que ocurren en el medio en el cual se encuentra la empresa y que se convierten en alternativa de negocio si la empresa sabe detectar dichas situaciones podrá aprovechar de manera optima estas oportunidades.

En el lado derecho inferior están los factores de *apoyos institucionales* conformadas por las instituciones y organismos públicos y privados que apoyan en distintos aspectos a las empresas, desde la capacitación hasta el financiamiento y gestión para la producción, comercialización y exportación (ver figura 1).

El diamante más las *oportunidades* y *apoyos institucionales* conforman un solo sistema donde cada vértice refuerza a los otros vértices y viceversa. Por esta razón en la gráfica del diamante se observan flechas con puntas en ambos extremos que destacan la interdependencia de los distintos grupos de factores.

FIGURA 1



Fuente: Competitividad Internacional, su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa. Bancomext. 2001.

Es importante señalar que la innovación, entendida en su forma más amplia (en prototipos, procesos, organización, administración, etc.) es el espíritu y centro de la competitividad.

Estos seis conjuntos de factores son responsabilidad directa del empresario conocerlos, analizarlos y desarrollarlos para lograr el nivel de competitividad requerido para una empresa exportadora. Entre más sean los factores especializados y avanzados, mayores son las posibilidades de lograr el perfil competitivo requerido para exportar y enfrentar la competencia.

En la figura 1 se explica a detalle cada uno de los grupos de factores.

El análisis de los diversos factores mencionados se hará a través de un mecanismo, con lo cual el empresario deberá ser capaz de identificar y precisar las tareas a realizar. De esta forma, este mecanismo le permite compararse con su competencia más cercana, ya sea tanto nacional como internacional.

El mecanismo a seguir es conocido como *Perfil Competitivo*, y consiste en identificar los factores más importantes para cada uno de los vértices que conforman el diamante.

El procedimiento de ponderación de estos factores se realizará mediante tablas, de la siguiente manera:

1. En la primera columna se anotan los factores más relevantes que considere el empresario. *Ej. Factores de la Estrategia Empresarial.*
2. En la columna siguiente se anota la ponderación que tiene ese factor en particular en respecto al total de cada grupo. La suma de la ponderación debe ser igual a uno. La ponderación se entiende como la importancia que tiene un factor respecto al resto de los factores.
3. En la siguiente columna se anota la calificación que se le asigna a cada factor de la empresa. La calificación se otorga conforme a si se cuenta o no con el factor o bien en que estado de desarrollo se encuentra. Existe una recomendación de calificar de 1 a 4 puntos.

*La interpretación de la calificación se muestra como sigue:*

4. Una vez que se asigna una calificación ésta se multiplica por el peso que se le asignó y el resultado se anota en la siguiente columna a la

derecha llamada "evaluación". Se procede de esta manera para cada factor. Una vez que se realizaron las multiplicaciones correspondientes, los resultados se suman y el total se anota en el último renglón de la tabla.

5. Posteriormente, en otra columna a la derecha se anota la calificación que el empresario asigne a la competencia más cercana respecto al mismo factor que calificó en la columna anterior. Se procede de la misma manera con cada uno de los factores y se multiplica por el peso asignado en la segunda columna de dicha tabla. Así mismo, se debe anotar el resultado al final del renglón.

La interpretación de los resultados de la empresa y de la competencia se determina según *Michael Porter* de la siguiente manera:

La evaluación global máxima posible es 4, en cuyo caso se trata de una empresa altamente competitiva en ese conjunto de factores. Por lo tanto, entre más cercana esté la evaluación de la empresa al máximo de puntos es más competitiva.

Por el otro lado, se considera que una empresa tiene un nivel competitivo superior al resto de las empresas de la misma actividad, si obtiene una evaluación global superior a 2.5. Si la empresa obtiene exactamente una evaluación global de 2.5, indica que se encuentra en el promedio, es decir, no es más ni menos competitiva que la gran mayoría de las empresas de la actividad. Una evaluación global inferior a 2.5 significa que la empresa no es competitiva en ese grupo de factores y debe preocuparse por mejorar esta situación.

Para poder ejemplificar mejor este proceso, y exista un mejor entendimiento, es necesario exponer un ejemplo de cómo se aplica este mecanismo.

En la tabla I se señalan los factores que determinan la competitividad en la empresa.

Nótese que el ideal de una empresa plenamente competitiva es obtener la máxima evaluación obteniendo la mayor calificación en cada uno de los factores. La suma de la evaluación total sin duda es 4 puntos. Una vez recopilada la información se procede a realizar la tabla de ponderación de factores con las calificaciones respectivas a cada uno de ellos.

Con estos instrumentos, la matriz de ponderaciones de factores y el nivel de competitividad es posible realizar las auditorías para los cuatro vértices, así como una auto evaluación respecto a las oportunidades y apoyos institucionales.

**TABLA I**

**CONJUNTO DE FACTORES COMPETITIVOS**

Letra	Conjunto de Factores
A	Conjunto de factores de la Estrategia Empresarial
B	Conjunto de factores de Oferta
C	Conjunto de factores de Proceso Productivo
D	Conjunto de factores de Demanda
E	Conjunto de factores de Oportunidades y Apoyos

El siguiente paso es expresar los valores de la tabla en el *Diamante de Porter*, como se expone en la gráfica 1.

El pentágono más externo y casi perfecto representa el patrón de competencia ideal, en tanto que la línea de color azul (continua) representa a la empresa y la línea de color rojo (fragmentada) representa la competencia más cercana. Al reunir las evaluaciones globales para cada uno de los vértices en el Diamante de Porter, se concluye que la empresa debe elevar su nivel de competitividad en los factores de Estrategia Empresarial, Oferta y Proceso Productivo. Por el contrario, el diamante indica que la empresa conoce perfectamente los factores de Demanda; pero, no cuenta con un nivel competitivo en cuanto al factor de oferta y debe buscar por una mayor integración con las empresas relacionadas, es decir, con proveedores, clientes y otras relacionadas, invitándolas a implementar mejoras ante la oportunidad latente de exportar. En cuanto a las oportunidades y apoyos institucionales la empresa las asimila e identifica perfectamente, la identificación oportuna contribuye de esta forma a la mejora de la competitividad empresarial esto nos permite pensar que la falta de conocimiento y de cómo utilizar herramientas administrativas ha propiciado que las M,PyMES no sean tan competitivas como debieran ser siendo la *baja competitividad* su principal problema.

**MATERIAL Y MÉTODOS**

En esta investigación se consideró como objetivo general: Implementar estrategias y herramientas que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas del agro en el estado de Colima incrementar su competitividad y se establecieron como objetivos específicos: a) Realizar un diagnóstico sobre las actividades que realizan los M,PyMES del Agro, b) Diseñar un procedimiento de estrategia de desarrollo haciendo énfasis en la

competitividad de las M,PyMES, c) Realizar un análisis de los beneficios en la implementación de estrategias que incremente la competitividad, d) Impulsar la cultura de la competitividad en el sector agrícola del estado de Colima, México y e) Orientar a los empresarios a participar en entornos competitivos.

El objeto del estudio se consideró teórico (La competitividad y su aplicación en las M,PyMES) y práctico ( Los M,PyMES del agro en el estado de Colima, México).

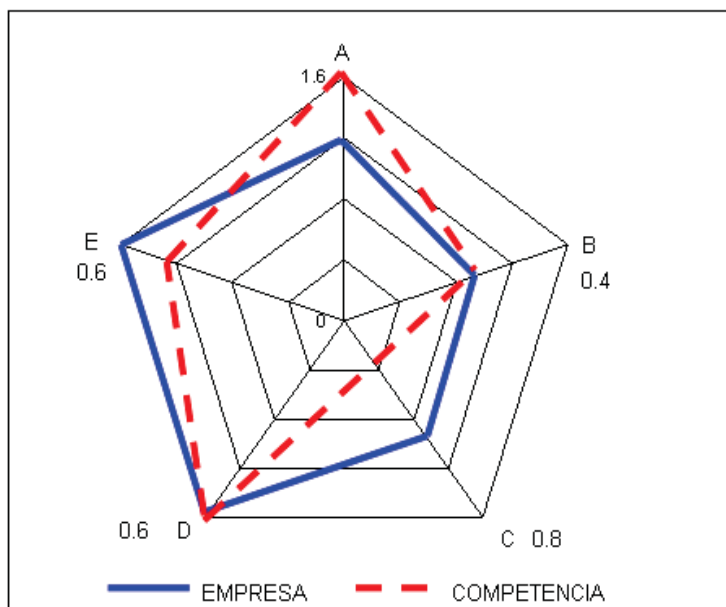
Como hipótesis de Investigación se planteó si era posible viable mejorar los niveles de competitividad de las empresas del agro en el estado de Colima, México.

En la investigación se utilizarón los métodos documental y de campo, dentro de ellos se realizará el análisis y la síntesis, la consulta de los propietarios de las M,PyMES, la observación, así como la aplicación de instrumentos. Asi mismo se efectuarón diversas técnicas de investigación: Reuniones con empresarios, aplicación de encuestas, tormenta de ideas, entrevistas, sistemas estadísticos en la concentración de información, herramientas matemáticas.

Los conceptos actuales de la competitividad en un entorno global y su interrelación con los conceptos aplicados a las M,PyMES logrando su eficiencia y la

**GRÁFICA 1**

**DIAMANTE DE PORTER.**



calidad aplicable a entornos nacionales y estatales en particular al agro, esto tópicos fundamentarán el **valor teórico** de la investigación realizada.

### Valor metodológico

Integra los marcos conceptuales y herramientas en las estrategias diseñadas, con posibilidad de aplicación de manera integral nos solo en la aplicación de las M,PyMES del agro sino también de otro entorno empresarial.

### Valor Práctico

Esta enfocado primordialmente en la factibilidad y pertinencia de aplicar las estrategias que permita obtener resultados satisfactorios y de perspectivas globales que permitan avances a las M,PyMES del agro como en otros entornos.

### Valor Social

Radica en la investigación de cómo mejorar e incrementar la competitividad de las M,PyMES, lo cual se traduce en mejores ingresos, optimización de recursos, posicionamiento empresarial, satisfacción al cliente y por su imagen en la sociedad.

### RESULTADOS

La empresa denominada SICAR, S.A. de C.V. pertenece al sector agrícola. Inició sus operaciones en el año de 1996 y actualmente exporta limón mexicano hacia el mercado de Estados Unidos de Norteamérica.

En las tablas II, III, IV, V, VI, VII, VIII Y IX se muestra la evaluación de cada uno de los factores competitivos de la empresa SICAR, S.A. de C.V. y su competencia.

TABLA II

#### FACTORES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Competitividad Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Plan Administrativo	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Plan de Oferta	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92
Plan Operativo	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Plan de Marketing	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68
Plan Financiero	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Plan Normativo	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.63</b>		<b>3.23</b>		<b>4.00</b>

TABLA III

#### FACTORES DEL PROCESO PRODUCTIVO

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Competitividad Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Proveedores	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00
Insumos	0.25	4	1.00	3	0.75	4	1.00
Productos	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Inventarios	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Tipo de Manufactura	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>4.00</b>		<b>3.00</b>		<b>4.00</b>

**TABLA IV**  
**FACTORES DE DEMANDA EXTERNA**

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Competitividad Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Estructura de Mercado	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Innovaciones	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80
Precios	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Canales de distribución	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Certificaciones y estándares	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Tendencias	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>		<b>2.65</b>		<b>4.00</b>

**TABLA V**  
**FACTORES DE OFERTA**

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Competitividad Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Recursos Humanos	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Certificaciones	0.30	3	0.90	2	0.60	4	1.20
Tecnología	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Administración	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>		<b>2.50</b>		<b>4.00</b>

**TABLA VI**  
**FACTORES DE OPORTUNIDADES Y APOYOS INSTITUCIONALES**

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Competitividad Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Fuentes de Información	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Consultorías	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Apoyo científico	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Oportunidades de financiamiento	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Tendencias de mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Surgimiento de mercados nuevos	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Programas Internacionales	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Contactos de comercio exterior	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.90</b>		<b>2.85</b>		<b>4.00</b>



TABLA VII  
COMPARACIÓN GLOBAL

Factor	Ponderación	Empresa		Competencia		Calificación Ideal	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Estrategia Empresarial	0.40	3.63	1.45	3.23	1.29	4	1.60
Oferta	0.10	3.50	0.35	2.50	0.25	4	0.40
Factores de Proceso productivo	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	4	0.80
Demanda	0.15	3.70	0.55	2.65	0.40	4	0.60
Oportunidades y Apoyos	0.15	3.90	0.58	2.85	0.43	4	0.60
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.73</b>		<b>2.97</b>		<b>4.00</b>

TABLA VIII  
EVALUACIÓN PROMEDIO DE LOS TOTALES DE LA MUESTRA

No.	EMPRESAS	FACTORES COMPETITIVOS					Totales
		Estrategia empresarial	Oferta	Proceso productivo	Demanda	Oportunidades y apoyos	
1	Felipe de Jesús Michel Ruiz	1.41	0.34	0.76	0.55	0.56	3.62
2	Limonos de Tecomán Colima, S.A. de C.V.	1.45	0.37	0.80	0.58	0.54	3.74
3	Limonos Coliman, S.A. de C.V.	1.17	0.27	0.68	0.49	0.35	2.96
4	Empacadora de Limonos Citros, S.A. de C.V.	0.89	0.24	0.55	0.33	0.38	2.39
5	Congelados de Tecomán, S.A. de C.V.	1.40	0.33	0.73	0.46	0.49	3.41
6	Eliás Martínez, S.P.R. de R.L.	1.20	0.32	0.71	0.45	0.46	3.14
7	SICAR, S.A. de C.V.	1.45	0.35	0.80	0.55	0.58	3.73
	<b>Promedio total</b>	<b>1.28</b>	<b>0.32</b>	<b>0.72</b>	<b>0.49</b>	<b>0.48</b>	<b>3.29</b>

TABLA IX  
EVALUACIÓN PROMEDIO DE LA COMPETENCIA EN LA MUESTRA

No.	COMPETENCIA	FACTORES COMPETITIVOS				
		Estrategia empresarial	Oferta	Proceso productivo	Demanda	Oportunidades y apoyos
1	Felipe de Jesús Michel Ruiz	1.01	0.22	0.36	0.36	0.35
2	Limonos de Tecomán Colima, S.A. de C.V.	1.01	0.19	0.40	0.36	0.33
3	Limonos Coliman, S.A. de C.V.	1.02	0.32	0.56	0.51	0.38
4	Empacadora de Limonos Citros, S.A. de C.V.	0.97	0.30	0.60	0.38	0.40
5	Congelados de Tecomán, S.A. de C.V.	1.00	0.34	0.68	0.52	0.43
6	Eliás Martínez, S.P.R. de R.L.	1.12	0.34	0.64	0.50	0.45
7	SICAR, S.A. de C.V.	1.29	0.25	0.60	0.40	0.43
	<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>1.06</b>	<b>0.28</b>	<b>0.55</b>	<b>0.43</b>	<b>0.40</b>

**TABLA X**  
**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DE LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS DEL ESTADO DE COLIMA**

Factor	Promedio Empresa	Promedio Competencia
Estrategia empresarial	1.28	1.06
Oferta	0.32	0.28
Proceso productivo	0.72	0.55
Demanda	0.49	0.43
Oportunidades y apoyos institucionales	0.48	0.40
<b>Suma</b>	<b>3.29</b>	<b>2.72</b>

Una vez obtenidos los promedios de cada factor competitivo de las *empresas colimenses* es posible obtener la evaluación global de los mismos (Ver tabla X).

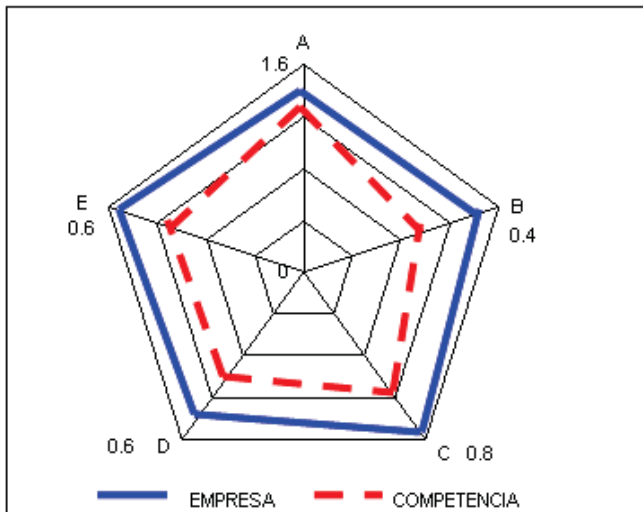
La empresa SICAR, S.A. de C.V. se encuentra en un buen nivel competitivo aproximado a la competitividad ideal, ya que obtuvo en su evaluación global 3.73 puntos; su competencia se encuentra por debajo con solo 2.97 puntos (ver gráfica 2).

Esta empresa debe concentrar sus esfuerzos en realizar las mejoras correspondientes para obtener la competitividad ideal.

De manera gráfica los resultados se aprecian en la gráfica 3.

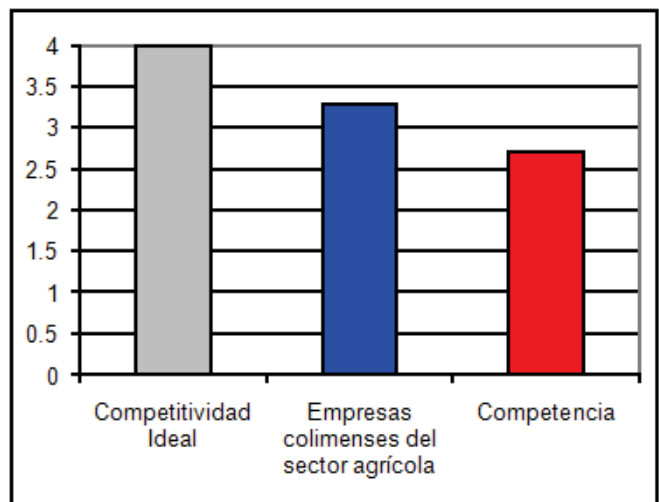
**GRÁFICA 2**

**COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DENOMINADA SICAR, S.A. DE C.V.**



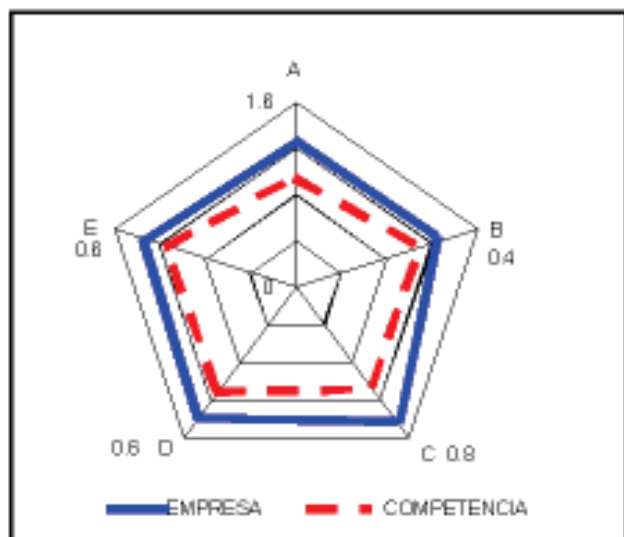
**GRÁFICA 3**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DE LAS EMPRESAS COLIMENSES**



GRÁFICA 4

## EVALUACIÓN GLOBAL DE LA MUESTRA



Una vez determinados los promedios de cada factor competitivo, es posible expresar los resultados globales en el Diamante de Porter, con el fin de ejemplificar con mayor claridad el nivel competitivo de cada uno de los factores competitivos de estas empresas (ver gráfica 4).

Las empresas colimenses exportadoras del sector agrícola tienen un buen nivel competitivo ya que se evaluaron por encima de la evaluación estándar (2.5 puntos) obteniendo una evaluación de **3.29** puntos, equivalente al **82.25%** de la competitividad ideal.

La competencia obtuvo una evaluación superior a la evaluación estándar, obteniendo **2.72** puntos equivalentes al **68%** de la competitividad ideal.

Solamente un **14.25%** de competitividad ideal es la diferencia del nivel competitivo que presentan las empresas colimenses exportadoras del sector agrícola sobre su competencia más cercana. Siendo éste un porcentaje de diferencia mínimo entre las empresas colimenses y su competencia, es necesario que estas empresas implementen una mejora constante en todos sus factores competitivos hasta obtener un nivel competitivo ideal.

## REFERENCIAS

Hampton David, R. (2002). *Administración*. Traducción: Marco Antonio Malfavón Martínez, María Elena Rosas Sánchez. 2a. ed. México: Mc Graw-Hill.

Hampton Davis, R. (2003). *Administración Contemporánea*. México: Ed. Mc Graw-Hill.

Rodríguez Estrada, Mauro. (1988). *Administración del Tiempo*. 2a. Ed. México: El manual moderno.

Buzzell Robert, D. (1992). *Administración de la Mercadotecnia Multinacional: Lecturas y Casos U.S.A.* Ed. Addison-wesley Iberoamericana.

Carrillo Landeros, Ramiro. (2006). *Metodología y administración*. México: Ed. Limusa.

Pickle Hal, B. (2002). *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. Ed. Limusa.

Harold Koontz y Heinz Wehrich. (2004). *Administración: una Perspectiva Global*. Traducción: Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez. 7a. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.

Hitt Michael, A. (2004). *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. 5a. ed. International Thomson.

APEC Individual Action Plan for Mexico. (2004). *Highlights on Trade Facilitation Work Mid-Term Review*. En: [www.apec-iap.org](http://www.apec-iap.org)

Avendaño, B. y Schwetesi R. (2004). *Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el valle de Mexicali, Baja California, México*. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo, Texcoco, México.

Banco Mundial (2005). *Mexico's Challenge of Knowledge-based Competitiveness: Toward a Second-Generation NAFTA Agenda*: Informe núm. 29920-ME, Banco Mundial, Washington, D.C.: Autor.

Bresciani, F. (2004). *Tenure Security, Land Markets, and Household Income: PROCEDE and the Impact of the 1992 Reform in Mexico*, Unpublished Ph.D. dissertation, University of Maryland, College Park, Maryland.

Kjollerstrom M. (2004). *Competitividad del sector agrícola y pobreza rural: el papel del gasto público en América Latina*. Series de la CEPAL núm. 155, Santiago de Chile.

Malaga, J.E. (1997). *Effects of the North American Free Trade Agreement on the US and Mexican Fresh Vegetable Industries and Trade*. dissertation of doctored, Texas A&M University.

Nicita, Alessandro. (2005). *Multilateral trade liberalization and Mexican households: the effect of the Doha development agenda*. Documento de trabajo, Investigación de políticas, Banco Mundial.

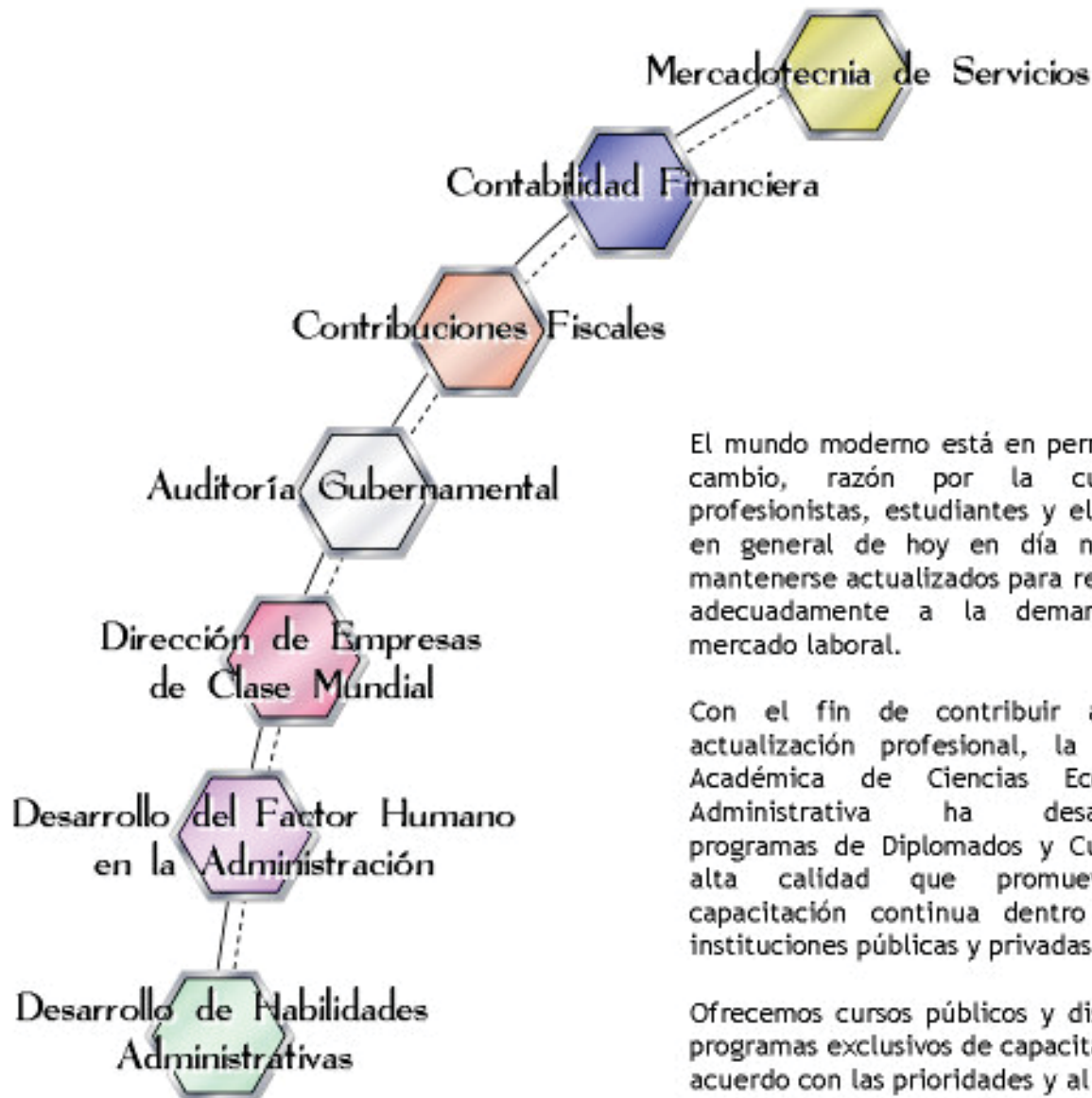
Schrrman, H. (1997). *Quality Management and Competitiveness - the Diffusion of the ISO 9000 Standards in Latin America and Recommendations for Government Strategies*. Desarrollo Productivo, núm 41, Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile.

U.S. General Accountability Office (GAO) (2005). *US Agencies Need Greater Focus to Support Mexico's Successful Transition to Liberalized Agricultural Trade under NAFTA*,. U.S. International Trade Commission (2005), *Logistics Services: An Overview of the Global Market and Potential Effects of Removing Trade Impediments*, USITC, Washington, D.C.: Autor.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División Académica de Ciencias  
Económico Administrativas  
Educación Continua

# DIPLOMADOS



El mundo moderno está en permanente cambio, razón por la cual los profesionistas, estudiantes y el público en general de hoy en día necesitan mantenerse actualizados para responder adecuadamente a la demanda del mercado laboral.

Con el fin de contribuir a dicha actualización profesional, la División Académica de Ciencias Económico Administrativa ha desarrollado programas de Diplomados y Cursos de alta calidad que promuevan la capacitación continua dentro de las instituciones públicas y privadas.

Ofrecemos cursos públicos y diseñamos programas exclusivos de capacitación de acuerdo con las prioridades y al nivel de entrenamiento que las instituciones necesitan de su personal.

## Informes y requisitos:

Edificio de Investigación y Posgrado de la DACEA, en el Área de Educación Continua.

**Lic. William Baldemar López Rodríguez**  
Jefe del Área de Educación Continua

**“Por la Universidad de Calidad”**