

UAM IZTAPALAPA.  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
DR. HECTOR GODINEZ JIMENEZ  
GPO. HK-61

CSH

Ind. Administración

MERCADOTECNIA EN PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA  
INDUSTRIA DE ALIMENTOS ENLATADOS:  
{FRUTAS Y LEGUMBRES}

GODOY GUEVARA MARIA DE JESUS  
HERNANDEZ RODRIGUEZ AIDA  
VARELA COLMENARES GUSTAVO ADOLFO

-1990

## INDICE

1. INTRODUCCION.

2. DESARROLLO HISTORICO.

### PARTE I: MARCO TEORICO.

3. ENTORNO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA EN MEXICO.

4. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA NACIONAL.

5. SITUACION ECONOMICA ACTUAL.

6. PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN LA ECONOMIA DE LA NACION.

7. CONCLUSION DE LA PARTE I.

### PARTE II: METODOLOGIA.

8. INTRODUCCION.

9. PROCEDIMIENTO.

### PARTE III. TRABAJO DE CAMPO.

10. INVESTIGACION EN LAS EMPRESAS PROTOTIPO.

11. RESULTADOS.

12. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

13. CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS.

NOTAS.

## CAPITULO 1

### INTRODUCCION

La presente investigación tiene por objeto determinar Estrategias de Mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa en la Industria Alimentaria, específicamente para la preparación de frutas y legumbres.

Por qué Estrategias de Mercadotecnia?

En primer instancia este análisis se enfoca en el área de mercadotecnia por ser una de las áreas funcionales de mayor importancia para una organización de carácter lucrativo, ya sea grande, mediana o pequeña. Su importancia radica en ser un punto clave para las ventas, al determinar mercado: competencia, segmentos de mercado, canales de distribución, etc.; ya que es a partir de las ventas como una empresa puede, en teoría, recuperar inversiones y generar utilidades, independientemente de otro tipo de formas.

Ahora bien, se propone un planteamiento estratégico mediante una Planeación Estratégica, entendida como un proceso, el cual se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Estructuralmente, un sistema de Planeación Estratégica formal une tres tipos fundamentales de planes que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.<sup>1</sup>

De lo anterior puede apreciarse que una pieza fundamental en la Planeación Estratégica es la elaboración de estrategias, las cuales se ocupan de tener un crecimiento y supervivencia a largo plazo, implicando la elección de objetivos y su identificación con los recursos factibles con que cuenta la empresa, en el medio ambiente en que se desarrolla.

De esta forma la empresa debe preocuparse más en establecer en forma general los acontecimientos que pudieran presentarse a mediano y largo plazo y fijar las políticas según las cuales juzgarán los planes a futuro.

Es por todo lo anterior por lo que se van a proponer Estrategias de Mercadotecnia.

Por qué en la pequeña y mediana empresa?

Esta investigación se enfoca en la pequeña y mediana empresa básicamente por la gran importancia que tienen en la industria nacional y por ser un factor primordial para el desarrollo de la Nación, al ser fuente generadora de empleos y contribuir fiscalmente con el país.

La importancia radica al representar un alto porcentaje del total de establecimientos con que cuenta nuestro país y por tener una gran variedad de expectativas para su desarrollo.

Por qué en la Industria Alimentaria?

El desarrollo de una nación no puede consumarse, si ésta no cuenta con una Industria Alimentaria sólida, base primordial de la pirámide de una nación.

Una Industria de los Alimentos va a exigir el desarrollo del agro y viceversa; esto puede ser la clave para que un país sea autosuficiente, y asegure la alimentación de toda su población.

La historia ha revelado a través de los años que los países desarrollados, tales como Alemania, Inglaterra, Francia, por citar algunos, no han presentado problemas de desnutrición -o, al menos, han presentado cifras muy bajas comparadas con países subdesarrollados, tales como la India, o algunos países africanos y sudamericanos-. Esto puede tomarse como un factor indispensable para el progreso de una nación.

La prosperidad de esta industria lleva consigo el progreso del agro, esto involucra: empleos en zonas rurales, Reforma Agraria, desconcentración demográfica en las grandes ciudades, etc; es decir la eliminación de graves problemas que impiden al crecimiento Nacional.

Es por todo lo anterior que la Industria Alimentaria tiene gran importancia para el perfeccionamiento de México, razón por la cual es el objeto de ésta investigación.

Retomando todo lo anterior, las estrategias de mercadotecnia en la pequeña y mediana empresa para la Industria Alimentaria en el giro de la preparación de frutas y legumbres, se espera que den la pauta para el crecimiento de las empresas en este giro, que en función de dicho crecimiento contribuyan al desarrollo del país, ya sea por vía impuestos o por generación de empleos y así fortalezcan la Economía de la Nación.

En primer lugar se hará una breve reseña histórica de lo que ha sido la industria de los alimentos envasados y enlatados; los adelantos que han ayudado a eliminar la alteración de los alimentos para el consumo del hombre.

En segundo lugar se analizará el entorno económico de la industria en México, tomando como base el año de 1987 (momento en el cual suceden en el país cambios determinantes que ejercen su influencia en la situación actual, por ejemplo, el decreto por medio del cual se instauró el Pacto de Solidaridad Económica), para así analizar las repercusiones que se han desarrollado por: la inflación, la creación y repercusiones del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) y el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE), la devaluación del peso frente al dólar americano y la apertura comercial (GATT); todo esto a nivel general. Además, por una parte, se citarán las medidas hechas por el Gobierno de la República para fortalecer a las empresas industriales de menor tamaño, y con ellas, al aparato productivo del país al implantar los estímulos fiscales para la pequeña y mediana industria, y por otra se mencionarán algunos factores importantes sobre productividad.

Posteriormente se analizará la industria alimentaria, determinando como han repercutido estas acciones en esta industria en la actualidad.

Así, se dará un vistazo correspondiente al Producto Interno Bruto (PIB) y a la Producción Bruta para: la Industria en General, la Industria Manufacturera, la Industria Alimentaria, y para la preparación de frutas y legumbres (rama perteneciente a esta industria), que es el objeto del presente estudio.

Como último paso en esta parte, se dan las definiciones de micro, pequeña y mediana empresa y cómo participan éstas en la industria de la nación. Para así, en base a esta división, mostrar las cifras que en la actualidad maneja la industria alimentaria, tomando como fuentes los datos registrados por CANACINTRA y CANAINCA, con lo cual, finalmente, se hace una conclusión de lo que se considera son los factores determinantes para la Industria en General y la Industria Alimentaria, lo cual será una de las pautas a seguir para el desarrollo de las estrategias; la otra pauta será la información recopilada de los cuestionarios aplicados a las empresas.

Posteriormente, se hará un muestreo de algunas de las empresas, que de acuerdo a lo anterior, sean consideradas como pequeñas o medianas empresas, a las cuales se les hará un estudio minucioso que de acuerdo a la metodología propuesta constará de la siguiente información:

- A) Area Administrativa.
- B) Area de Producción.
- C) Area de Mercadotecnia, la cual incluirá:

- \* Segmento de mercado.
- \* Canales de distribución.
- \* Mercado actual y potencial.
- \* Competencia directa e indirecta.

Toda esta información se obtendrá aplicando el instrumento denominado Programa para la Mejora del Rendimiento (PMR); con el cual se verá a la organización conjuntamente, ya que lo que se pretende es tener una visión general de la empresa enfocada a la mercadotecnia.

Con esto se tendrá una clara perspectiva de la situación de estas empresas y así, de acuerdo a la información concluyente del marco teórico, se podrán proponer estrategias de mercadotecnia, las cuales, de acuerdo a la muestra seleccionada, se tratarán de generalizar para así, finalmente, proponer: **Estrategias de Mercadotecnia en la Pequeña y Mediana Empresa para la Industria de los Alimentos.**

## CAPITULO 2

### DESARROLLO HISTORICO

Desde hace siglos, el hombre se ha preocupado por como poder conservar los alimentos para su consumo; es asi como se ha escenificado una lucha entre el hombre y los factores que intervienen en la alteración de los alimentos.

La alteración es un cambio orgánico del valor nutritivo y de la calidad sanitaria de los alimentos; proceso que pueden sufrir absolutamente todos los alimentos que consumimos.

Durante todo este tiempo, el hombre mismo ha ido desarrollando métodos empiricos para la conservación de sus alimentos, métodos que encontraron modificaciones hasta el siglo XIX, época en la cual se da un nivel de industrialización muy elevados.

Para lograr todo esto el hombre hace uso de los elementos que la naturaleza le brinda, tales como luz y calor solar, el ambiente de las distintas zonas geográficas, el calor del fuego, el poder de la sal y las mismas bacterias de los alimentos, así como el uso de jarabes y miel. A raíz de esta industrialización, que se hace extensiva, masiva, sistemática, higiénica y multiplicada, es como se logra dominar la alteración.

Para fines del siglo XVIII, el conocimiento empirico que se ha acumulado y transformado queda concentrado en un primer periodo de industrialización, en el que surge una industria que no ha encontrado más limite que el impuesto por las necesidades geográficas, económicas y sociales, dado que todo ser humano consume alimentos y como consecuencia sus necesidades alimentarias se multiplican.

Fue en el año de 1804, en Francia cuando se desarrollaron los primeros métodos que empleaban el conocimiento científico para su aplicación en la conservación. Nicolás Appert colocó en botellas los productos que quería conservar a  $3/4$  partes de su conocimiento, luego les agregó salmuera y los dejó hirviendo a "baño María".

Tiempo después con estas mismas bases se comenzó a utilizar el envase de acero o de estaño; ese mismo año se instaló la primera fábrica donde se maquinó dicho proceso en Massy, Francia.

Las ventajas de esta forma de conservación de alimentos no se hicieron esperar y como consecuencia el precio de los alimentos disminuyó; se logró regular el mercado y hubo una ganancia en cuanto a tiempo, ya que la conservación de alimentos permitió que estos llegaran a lugares lejanos.

En el año de 1900 fue diseñada la lata sanitaria por el alemán Max Ams y fue entonces cuando las utilidades de los alimentos envasados aumentaron.

Mientras se sucedían estos acontecimientos, el desarrollo de la biología con Leewenhook como uno de sus precursores y Pasteur como uno de sus máximos exponentes, quien hace conocer sus célebres experimentos y observaciones, demostrando que todas las fermentaciones eran producto de una actividad vital de los microorganismos presentes en los alimentos; éstos se conservaban indefinidamente siempre que hubieran sido sometidos a la acción del calor en recipientes herméticamente cerrados, para evitar una ulterior contaminación. se dá paso al conocimiento al mundo de los microorganismos en el cual vivimos, además de las causas principales que originan la alteración y que son: a) las encimas de cada alimento que en su desarrollo propio favorecen la alteración; b) las encimas microbianas que existen en el medio ambiente (bacterias, hongos y levaduras); y c) los agentes biológicos (como las larvas de los insectos y los agentes climatológicos).

La modificación que sufren los alimentos a causa de todos estos factores puede ser letal para el ser humano y el proceso de conservación se relaciona con algunas de las causas con el fin de evitar o permitir total o parcialmente la alteración sufrida en los alimentos.

Se estableció también una clasificación de los alimentos según su grado de alterabilidad, donde se estipula que los alimentos estables son aquellos que contienen menos del 12% de agua, como por ejemplo las semillas, cereales, azúcares y los alimentos desecados; los alimentos semiestables son aquellos que contienen menos del 60% de agua o bien, contienen ácidos y azúcares en tal concentración que no permiten desarrollo de microorganismos, como por ejemplo, la miel, las manzanas, las cebollas, los ajos y los alimentos que están constituidos principalmente por azufre; los alimentos inestables son aquellos que contienen más del 60% de agua y como no contienen ácidos son aptos para la actividad enzimática, tal es el caso de la leche, la carne, el pescado, los mariscos, el tomate, las frutas, etc.

Junto con todas estas aportaciones a la bacteriología y a sus ramas, se debe el descubrimiento de las vitaminas, con las cuales también se experimentó en cuanto a su estabilidad frente a ciertos procesos de conservación, logrando establecerse las condiciones que evitan la destrucción del valor nutricional en los alimentos.



De esta forma la esterilización industrial en autoclaves, la deshidratación, el congelado, etc., tienen como base los principios empíricos de la bacteriología y combinando ciencia y tecnología llegan a perfeccionarse los envases, a eliminar soldaduras y a introducirse el uso de barnices resistentes e inofensivos en envases y así evitar el uso de metales tóxicos y al mismo tiempo emplear instrumentos de control exactos.

Cabe hacer una explicación de lo que es el proceso de envasado para la conservación de alimentos.

Primero se hace una selección para sólo procesar lo mejor y para hacer una clasificación por tamaño. En el procedimiento de frutas es necesario lavarlas para eliminar la tierra, hojas u otras partículas indeseables. También se recomienda someterlas a un baño de agua caliente, lo que se conoce como "escaldado", para impedir reacciones bioquímicas. Con este procedimiento también se logra abatir el número de microorganismos presentes en el producto.

Luego se elimina la cáscara por diferentes medios, a continuación se corta el producto ya sea en rebanadas o cubos; una vez hecho esto se llenan las latas con las frutas para evitar espacios libres entre las partículas, posteriormente se les añade jarabe o soluciones de sal. Estos líquidos contribuyen al sabor del producto final y permiten que el alimento se caliente con mayor facilidad y por lo tanto se procese en menos tiempo.

Los alimentos enlatados pueden almacenarse por mucho tiempo (hasta por años) y permanecen en condiciones de ser ingeridos siempre y cuando tanto la apariencia exterior de la lata como la del alimento sean buenas.

La posible intoxicación con plomo proveniente de la soldadura del envase de las latas, sólo se presenta en productos ácidos que favorecen la disolución del plomo, pero además, para que esto ocurra, es necesario que dichos alimentos hayan permanecido almacenados por periodos demasiados prolongados.

Latas vs. bolsas plásticas. Los altos costos de los metales y de los envases de vidrio a un nivel mundial, hacen peligrar la supervivencia de éste procedimiento de conservación; por lo mismo, éstos recipientes representan para el consumidor un porcentaje elevado del costo total del producto.

Para sustituirlos se han encontrado otros posibles envases como la bolsa flexible esterilizable que está formada por tres capas. Estos envases son fáciles de abrir, pesan menos que las latas o los frascos de vidrio y se puede comer directamente de ellos. La desventaja más importante es que poseen menos resistencia mecánica que las latas.

### CAPITULO 3

#### ENTORNO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA EN MEXICO.

El entorno actual de la industria nacional se encuentra dominado por la problemática económica por la que ha venido arrastrando el país desde hace tiempo.

Tras interminables años de deprecación económica provocada por los sexenios anteriores al actual, cuyo legado fue una severa crisis económica vista en todos los ámbitos de la economía nacional, nos ubicamos en 1987, año en el cual se presentaron diversos acontecimientos que guiaron a un importante cambio en la situación del país.

Siendo Presidente de la República el Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, hacia los primeros meses de 1987, el país mostró una mejora gradual en las expectativas de recuperación nacional basada principalmente en factores como un presupuesto federal que asumía la austeridad y disciplina en el gasto público, la continuidad y consistencia de la política económica. A pesar del éxito obtenido por la política de devaluación que le permitiera al país acumular la monetarización de reservas más grande de su historia, se provocó una masa monetaria que aunada al crecimiento del déficit financiero del sector público, aceleraron en forma importante el crecimiento de la inflación.<sup>2</sup>

Posteriormente, en ese mismo año, sucedieron dos hechos de gran impacto: por un lado un incremento sustancial del peso frente al dólar y la caída de la Bolsa Mexicana de Valores. El desequilibrio fiscal que se deriva del financiamiento de esta mayor participación del sector público en la economía mexicana, desemboca en la inflación y como paliativo temporal a los efectos de ésta, se generalizan los controles de precios y las medidas de regulación, lo cual viene a constituir una mayor intervención del Gobierno en las actividades productivas, no solo directa, sino también indirectamente mediante una creciente regulación en los mecanismos del mercado. Además, se pagaron deudas de las empresas con bancos extranjeros por alrededor de 800 millones de dólares y la estabilidad en las tasas de interés se conjugó con las grandes descolocaciones de CETES, lo que provocó una importante caída en la captación bancaria, una expansión desproporcionada en la liquidez en plazos cortos y una fuerte presión sobre el tipo de cambio libre.

Todo esto provocó incertidumbre y especulación en torno al futuro económico y el nivel de inflación del país. Así la respuesta del Gobierno ante esta situación fue la de establecer una tregua entre empresarios y obreros bajo el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), cuyo objeto principal fue controlar la creciente inflación, de 159.2% en aquel año.

#### A) PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA (PSE).

El 15 de diciembre de 1987 se firmó el PSE con la finalidad de dar a la sociedad una protección más efectiva para sus ingresos y una perspectiva más cierta de la evolución económica a corto plazo. Asimismo, su gran objetivo fue el de reducir la inflación hasta alcanzarse tasas mensuales del 1 ó 2%

Para asegurar esto se mantendría una política monetaria flexible. El tipo de cambio ayudaría a bajar la inflación y a dar mayor competitividad a la planta productiva. Además, se tendría una nueva herramienta, la profundización de la apertura comercial, con la cual se pretendía abatir la inflación.

Así, el PSE se inició con un incremento del 15% al salario mínimo el 15 de diciembre y el 20% a partir del primero de enero de 1988. Esta acción fue seguida por importantes ajustes a los precios y tarifas de servicios públicos con un promedio del 85%, conformándose así la primera etapa en lo que a precios se refiere. Posteriormente hubo varias etapas cuyos objetivos eran seguir controlando el nivel de la inflación, a partir de un control en los precios y en el deslizamiento del peso frente a otras divisas; estas fueron: el 1 de marzo, 1 de septiembre y 1 de diciembre de 1988.3

#### B) PACTO PARA LA ESTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO (PECE)

Cuando entró el licenciado Carlos Salinas de Gortari a la Presidencia de la República, determinó que romper con el PSE significa un retroceso ya que hubiese sido romper de golpe con todo lo que hasta la fecha se había alcanzado. Por tal motivo, decretó el seguimiento de este durante los primeros meses de 1989, lo que constituyó su última etapa, y posteriormente, formuló el actual PECE.

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), menos del 10% de un total de 1'700,000 empresas industriales, comerciales y de servicios registradas en el país son las que están en condiciones reales de absorber los "ajustes" de precios y tarifas derivados de la reciente concertación del PECE.

Mientras tanto, más de 1'530,000 establecimientos considerados como micro y pequeñas empresas no sólo tendrán que reforzar sus niveles de productividad y eficiencia para afrontar el encarecimiento de energéticos y otros bienes, sino, que deberán buscar alternativas para superar el deterioro del mercado interno cuyo poder de compra al igual que el del campo es marginado.

Una de las causas que ha llevado al Gobierno Federal a establecer este tipo de pactos (PIRE, PERE, PAC, PSE y PECE) es el déficit que ha venido arrastrando de sexenios atrás por la mala administración en las finanzas públicas.

El objetivo fundamental de cada uno de ellos (plan de choque) es la de encontrar las variables reales como el empleo, el crecimiento de la producción y los salarios; sin embargo, se han obtenido resultados negativos, principalmente por el estancamiento de la producción cuyo principal indicador es el PIB, del cual más adelante se hará un análisis.

Asimismo, los recursos económicos del gobierno fueron destinados al pago puntual de intereses de la deuda externa, esto representó el 65% del total de las exportaciones generadas en este periodo, lo que se traduce en retroceso de la economía y en la pérdida del bienestar social en términos reales al bajar el poder adquisitivo y experimentar un alto desempleo; círculo vicioso que se viene repitiendo desde hace años.

### C) COMPORTAMIENTO DE LA INFLACION.

Debido a la sobreprotección que tuvieron las empresas durante la época del desarrollo estabilizador, así como al enorme endeudamiento que observaron como resultado de las falsas expectativas surgidas a partir del auge petrolero de la segunda mitad de los 70's, en la cual muchas empresas estuvieron en riesgo de quebrar.

La situación de las empresas era eminentemente deudora, ya que sus pasivos totales en 1982 eran tres veces más grandes que sus activos y más de la mitad correspondían a endeudamiento con el exterior.

Ante esta situación de crisis financiera, las empresas comenzaron a realizar un esfuerzo sin precedentes para sanear sus finanzas, incrementar su productividad y reducir sus costos, medidas que resultaron muy eficaces, tal como lo ilustra el hecho de que los pasivos totales pasaron de representar el 28.4% de PIB en 1986 a tan solo el 13.4% en 1988, por lo que el saldo neto o los resultados netos de las empresas pasaron de ser fuertemente deudores en 1982, a ligeramente acreedores a partir de 1988.4

Este esfuerzo de reducción de deuda y saneamiento financiero se hace todavía más elogiable si se destaca el hecho de que se realizó en un momento en que el sector bancario del país casi no canalizaba recursos hacia la inversión privada. Es hasta ahora cuando se ha iniciado una recuperación en dicho financiamiento. De hecho México ha sido uno de los países donde se canalizan menos créditos por parte del sector bancario al sector privado.

Es innegable que el crecimiento de los precios se ha desacelerado notablemente de enero de 1988 a la fecha. De tasas mensuales del 16%, se bajó a 2% en junio y en septiembre se observaba ya una tasa de 0.6%, la más baja en los últimos doce años. En el último trimestre de aquel 1987, las tasas de inflación registradas fueron de 0.8% en octubre, 1.3% en noviembre y 2.1% en diciembre para terminar el año con una tasa anual de 51.7 puntos porcentuales.

Al observar las variaciones porcentuales del Índice de Precios al Consumidor (IPC) con respecto al año anterior se aprecia claramente que la tendencia actual de las variaciones es sumamente alentadora. Históricamente, las tendencias de las variaciones porcentuales empezaron a partir de julio de 1985 y continuaron con tendencia ascendente hasta alcanzar 179.6% durante el mes de febrero de 1988, el nivel más alto en la historia del país. Para el mes de marzo, como resultado del PSE, se reportó una corrección en la tendencia la cual fue acompañada de una abrupta caída en el indicador para terminar el año con una variación de 51.7%.5

Esta disminución en los índices de inflación se ha logrado sin enfrentar problemas serios de desabasto. Sin embargo, existen algunas variables no controlables que en ocasiones restringieron la oferta.

#### D) DEVALUACION DEL PESO FRENTE AL DOLLAR.

El año de 1987 reportó una devaluación de 143.4% quedando al final del año nuestra moneda en \$2,227.50 por dollar.

En contraste, el año de 1988 fue prácticamente inactivo en lo que a materia cambiaria se refiere. Durante el mes de enero, el tipo de cambio se devaluó 10 pesos mientras que en febrero lo hizo al 2.7% con respecto a enero, terminando el mes en 2,297.50. A partir de ese momento, el tipo de cambio se ha mantenido fijo.

La situación anterior ha implicado una revaluación automática del peso. El peso cerró el año de 1988 en \$2,297.50 cuando debió haber terminado por encima de \$3,200 por dolar de acuerdo al diferencial de inflaciones de México y Estados Unidos. En la gráfica (1) se presenta la evolución del tipo de cambio libre a partir de 1985. (ver gráfica "A" en el anexo).6

El tipo de cambio controlado ha seguido la siguiente trayectoria, tomando como punto de partida el mes de enero de 1985, lo cual se muestra en la tabla 1.7

## E) APERTURA DEL COMERCIO EXTERIOR (GATT).

Es de todos conocido que en estos momentos México cuenta con una de las economías más abiertas del mundo. El promedio arancelario vigente es cercano al 10%; casi todos los productos que se adquieren en el exterior están exentos de controles administrativos; el arancel máximo aplicable en la tarifa de exportación es del 20%, nivel inferior en 30 puntos porcentuales al compromiso adoptado en el protocolo de adhesión al GATT; se procedió a la liberación comercial sin que mediaran negociaciones bilaterales o multilaterales que permitieran obtener a cambio la apertura de otros mercados. 8

En suma, a pesar de haber cumplido y superar con creces las responsabilidades asumidas para ingresar al GATT, a la fecha no se ha recibido algún reconocimiento posible al esfuerzo realizado en materia comercial, es decir, la eliminación de los obstáculos que afectan el ingreso de nuestros productos a otros países, lo cual demuestra que no existe reciprocidad a los artículos de importación.

Paradójicamente la apertura externa de la economía mexicana se realizó en momentos en los que aumentaban las restricciones comerciales de los países industrializados. Como resultado de ello, se perdió la mejor herramienta para negociar el desmantelamiento de las barreras que afectan las corrientes del intercambio comercial y la reducción de los aranceles aplicables a las mercancías del país.

Por otro lado, en los países desarrollados los impuestos a las importaciones constituyen hoy en día un mecanismo secundario de protección; las barreras arancelarias se han constituido como el mecanismo de control más importante. Restricciones cuantitativas, controles sanitarios injustificados, normas de calidad y empaques no negociados, entre otros, conforman un universo de más de 800 obstáculos al crecimiento del comercio mundial y sobre ellos la influencia del GATT es limitada, a pesar de las denuncias que realizan los países afectados.

Un claro ejemplo de esto es lo que sucede con el "Lavado Térmico", proceso que se realiza para - sin alterar las propiedades de los productos - eliminar cualquier tipo de organismo (por ejemplo, plagas) que pudiera desarrollarse en el país destino y que en un momento dado pudiera afectar a la producción agrícola de dicho país. Sin embargo, el problema consiste en que este proceso no es necesario cuando ya se han cumplido con las restricciones que de ley se deben de cubrir. Más aún, quienes exigen el lavado térmico, lo piden con maquinaria de tecnología propia, aún cuando dicha maquinaria sea de producción nacional. Esto ha representado un grave problema que es necesario que se anule para equilibrar la balanza entre el comercio exterior y el comercio nacional.

Hoy varios años después de aquel pronunciamiento persiste una situación similar. El proteccionismo basado en medidas de corte no arancelario, se mantiene como el más importante obstáculo al flujo de productos.

Por tal razón se han tomado algunas medidas por parte del sector industrial en el país, que invitan a los comerciantes nacionales a hacer cualquier tipo de denuncias que vallan en contra de las normas imputadas por el GATT; asimismo crear un grupo de trabajo que se encargue de vigilar el cumplimiento de los acuerdos adoptados en esta materia.

Es de crucial importancia que los procedimientos de denuncia que sigan los industriales mexicanos sean vistos por nuestras autoridades con una nueva óptica. El Gobierno y la industria deben buscar el desarrollo del país sobre una base competitiva y de eficacia, pero también sin prácticas desleales que distorcionen la competencia. Esta debe ser la premisa fundamental para alcanzar la nueva cultura industrial que se ha propuesto el país.

Sobre esto, el Lic. Alejandro Martínez Gallardo, Presidente de la Cámara Nacional de Industrias de Conservas Alimenticias<sup>9</sup> (CANAINCA) comenta: " La apertura comercial es benéfica, y es que en principio toda competencia es buena. El hecho de que vengan productos extranjeros a competir con los productos nacionales, nos obliga a hacer mejor las cosas. Al tener buenos precios, mejor calidad y presentación (...) El problema que se ha presentado, es que estos productos están entrando en una forma demasiado liberal, en control de precios, o reglamentos sanitarios. Así la competencia se torna desleal y ya no tiene los beneficios que todos conocemos (...) La apertura comercial no implica tan sólo la entrada de productos extranjeros a nuestro país. Debe suponer también, una mayor facilidad para la entrada de nuestros productos a los mercados extranjeros (...) Actualmente, la CANAINCA, está manejando diversos juicios en Estados Unidos para que no se fijen barreras y aranceles a nuestros productos".

Por citar un ejemplo de esto, una situación que se presentó al inicio de la apertura comercial, es que en las tiendas de autoservicio, principalmente, se saturaron de artículos de importación con un precio mayor y con una calidad sustancialmente inferior. Al principio la gente comenzó a comprar dichos productos, pero al pasar de varias semanas, se percató de que estaba comprando artículos de un precio más alto que los nacionales y de calidad inferior. Esto provocó que poco a poco la gente volviera al consumo de los artículos nacionales y a la gradual desaparición de los productos extranjeros en los anaqueles. Lo bueno de todo esto, es que se ha creado cierta preferencia por las mercancías nacionales.

## F) EL SECTOR PRIVADO.

En México, al igual que en la economías occidentales en donde predomina el mercado como mecanismo de asignación de recursos, la producción de bienes y servicios, siempre ha descansado fundamentalmente en la actividad del sector privado.

Al sector privado lo definimos como todos aquellos agentes económicos que producen por su cuenta bienes y servicios de manera independiente al sector público. Dentro de la clasificación de sector privado están todo tipo de empresas, esto es, desde aquellas de orden familiar o pequeñas empresas, hasta las grandes corporaciones.

En el caso de México la intervención del sector público en las actividades productivas que tradicionalmente habían desarrollado los particulares cobra importancia hasta principios de los 60's, época en que se inicia un rápido e importante proceso de estatización que culmina en 1982 con la absorción de los servicios bancarios por parte del sector público.

Con respecto a su participación como generador de empleo, es claro que el sector privado siempre ha sido el de mayor importancia. Prácticamente el 80% del empleo total ha sido generado por dicho sector, no obstante que dicha participación presenta un a disminución entre 1975 y 1986, debido a los ajustes efectuados en las empresas privadas a raíz de la crisis económica y de un crecimiento mayor de la nómina del Gobierno.

Si bien el salario bruto en el sector no ha observado incrementos importantes en la últimas dos décadas, las prestaciones por persona ocupada si lo han hecho, lo que ha provocado que para años como 1987 más de la mitad de cada peso de salario integral se haya otorgado via prestaciones.

Indudablemente el sector privado tiene una gran importancia como generador de ingresos para el sector público. Durante casi todos los años considerados, las empresas son quienes más han aportado al fisco, principalmente a través del impuesto sobre la renta.

Esto tiene mayor relevancia si vemos que en relación con los países desarrollados del mundo, México cobra más impuesto sobre la renta a las empresas que a las personas físicas. Esta estructura denota una relativa distorsión de la política impositiva al gravar en mayor proporción a quienes generan la riqueza y empleo (empresa) y no a los usufructuarios últimos de la riqueza que son las personas físicas.



1

## G) PRODUCTIVIDAD.

Otro aspecto importante que debe contemplarse en este análisis es el de la competitividad de los productos nacionales frente a los de otras naciones. Un parámetro importante que guía al aumento de la competitividad es la productividad, una variable que esta en función de la calidad, la cual actualmente comienza a fomentarse a través de diversos programas.

La configuración de un nuevo sistema de relaciones mundiales, implica cambios profundos al interior de nuestra economía que de manera gradual y ordenada, se están dando para establecer un flujo comercial más libre, a través de la inserción de productos mexicanos en el exterior con mejor calidad y más competitividad.

Hacer más y de mejor calidad con los recursos disponibles es el reto de la modernización, donde la calidad es el mecanismo para obtener la productividad necesaria en nuestros productos, para hacer frente a la competitividad de los mercados nacional e internacional.

La productividad se busca por las oportunidades que permite lograr mejores niveles de vida mediante la generación de mayores y mejores cantidades de bienes y servicios.

A fin de lograr una mayor productividad y de modernizar los procesos y las plantas productivas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, proporciona asistencia técnica a pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta asistencia consiste en la difusión de estrategias adecuadas para atender las necesidades de desarrollo de las organizaciones mexicanas, muy útiles para el sector empresarial.

También se han instrumentado programas para el mejoramiento de la productividad y la calidad, los cuales buscan involucrar al personal directivo de las organizaciones para realizar acciones específicas en la empresa. Este programa opera a través del intercambio de experiencias en lo que respecta a la calidad del producto buscando cero defectos y justo a tiempo con las especificaciones atendiendo aspectos como: sistema de costo, especificaciones de calidad y estándares internacionales de calidad.

Por otra parte el programa para el incremento de la productividad se enfoca al desempeño de las organizaciones, mediante la formación de grupos de trabajo.

Se desarrolla en dos fases: en la primera se identifica los problemas que limitan la productividad de la empresa y se proponen alternativas de solución.

En la segunda se llevan a cabo las alternativas viables de operación.

Este programa permite, entre otros aspectos:

- \* Incrementar la productividad de la organización.
- \* Desarrollar habilidades gerenciales.
- \* Propiciar actitudes favorables para el cambio.
- \* Trabajo en equipo.

El resultado de la aplicación de éstos programas, ha permitido a las empresas elevar su productividad y ser más competitivas en el mercado nacional e internacional.<sup>10</sup>

#### H) ESTIMULOS FISCALES PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

Estos estímulos han sido diseñados por las autoridades hacendarias mexicanas, los cuales desde la firma del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico; el Gobierno Federal se comprometió a mantener los estímulos fiscales orientados a las actividades agropecuarias y forestales.

Las microindustrias y pequeñas industrias tienen derecho a determinados beneficios que se otorgan a través de certificados de promoción fiscal, conocidos como CEPROFIS. Este tipo de estímulos se otorgan:<sup>11</sup>

1. Según el tamaño y la zona geográfica en que se localiza la empresa.

En el caso de la microindustria van del 30 al 40% y en el de la pequeña industria del 20 al 30%, dependiendo de la zona geográfica en la que estén ubicadas.

2. Si se adquieren maquinaria y equipo.

Las actividades que pueden beneficiarse con estos estímulos son las de la construcción y adquisición de edificios, naves industriales y obras auxiliares; directamente vinculadas con el proceso productivo y las que tienen que ver con la adquisición de maquinarias y equipo nuevo nacional o de importación.

3. Conforme al número de empleos que generen.

La pequeña industria tiene derecho al beneficio por generación de nuevos empleos directos contratados con motivo de las inversiones realizadas. Considerando el total de empleos generados multiplicado por el salario mínimo general anual del área geográfica correspondiente, cantidad que a su vez se multiplica por tres, dando por resultado la base sobre la que se aplicará la tasa del 20 ó 30% de acuerdo con la zona de que se trate.

Por otra parte, el decreto presidencial publicado el 9 de marzo de 1988 en el Diario Oficial de la Federación, exime parcialmente del impuesto sobre la renta y simplifica trámites a las empresas que se inscriban en el Padrón Nacional de la Microindustria. Se concede una exención del 20% del impuesto sobre la renta que por actividades empresariales resultó a cargo de las referidas empresas en el ejercicio en que quedan inscritas en el citado padrón.

Es importante destacar que para tener derecho a la exención, las empresas que deseen acogerse al beneficio no deberán gozar de ningún otro estímulo fiscal, en virtud de que no es acumulable.

En conjunto, estas acciones confirman la decisión del Gobierno Federal de apoyar a la micro, pequeña y mediana industria en circunstancias tan complejas como las que atraviesa la Economía Nacional.

De este modo y con estos incentivos se reconoce con la conveniencia:

1. De apoyar al inversionista emprendedor y comprometido con las mejores causas del país en su esfuerzo por lograr la transformación de la planta productiva.
2. De coadyuvar a la reconversión industrial y a la generación de empleos.
3. De dotar a la industria nacional de elementos que le permitan alcanzar niveles de competitividad frente al proceso de liberación comercial que se está llevando a cabo en nuestro país.

#### I) PROGRAMAS DE FOMENTO INDUSTRIAL.

##### NACIONAL FINANCIERA

Como parte del proceso de cambio estructural llevado a cabo por NAFINSA, se definieron las siguientes prioridades de fomento:

1. Incremento en la competitividad de la planta industrial.
2. Creación de fuentes permanentes de empleo productivo.
3. Aumento en la oferta de bienes de consumo.

4. Reducción de los efectos contaminantes desconcentrando las plantas industriales de la zona urbana.

Con el propósito de simplificar más los apoyos que ahora ofrece Nacional Financiera, se han creado diversos programas para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa:

- \* Programa para la micro y pequeña empresa.
- \* Programa de modernización.
- \* Programa de desarrollo tecnológico.
- \* Programa para la infraestructura industrial.
- \* Programa para el mejoramiento del medio ambiente.
- \* Programa de estudios y asesorías.

#### PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

El objetivo de este programa es apoyar el desarrollo de la micro y pequeña industria, a través de esquemas crediticios que han sido diseñados para atender los requerimientos particulares de las empresas que pertenecen a este estrato.

- Las modalidades que ofrece el programa son:

- a) Respaldo a la expansión y mayor utilización de la capacidad productiva.
- b) Apoyo especializado a la microindustria que no ha tenido acceso al crédito bancario.
- c) Financiamiento a proveedores.
- d) Apoyo a las compras en común que realizan las uniones de crédito en beneficio de sus socios.

- Prioridades a las que atiende:

- a) La creación de fuentes de empleo productivo, sobretodo en la población de menos ingresos.
- b) La formación de nuevos empresarios.
- c) La integración y el fortalecimiento de las cadenas productivas.
- d) El aumento en la oferta de bienes de consumo.

- Se podrán otorgar créditos de:

- \* Habilitación o avío.

- \* Refaccionario para ampliar capacidad productiva.
- \* Hipotecario industrial.

- Tasas de interés y márgenes de intermediación:

Las tasas de interés, así como los márgenes de interés aplicables a las distintas solicitudes serán las siguientes, salvo que la autoridad fije alguna otra tasa.

Microindustria:

CETES + 5 puntos del margen de intermediación.

Pequeña industria:

CETES + 5 puntos + 3 puntos del margen de intermediación.

La tasa de CETES se tomará la penúltima semana del mes inmediato anterior y será emitida cada 28 días. SE fijará cualquier otra en caso de que no se hayan emitido CETES, la SHCP determinará el instrumento que se tomará en cuenta.

Las tasas de interés aplicables se podrán calcular sobre los saldos insolutos de la parte del crédito.

La forma de pago de los intereses devengados, se podrá realizar de forma mensual.

El monto del apoyo financiero y límites de crédito se otorgará según el estrato de la industria y de sus recursos.

Los plazos máximos de amortización y periodos de gracia correspondientes a cada uno de los tipos de crédito estarán en función de la localización de la empresa.

#### PROGRAMA DE MODERNIZACION.

Este programa incluye en su totalidad las siguientes modalidades:

- a) Apoyo al capital de trabajo permanente e incremental.
- b) Equipamiento.
- c) Créditos para capacitación y asistencia técnica relacionada con el proceso de modernización.

- Prioridades a las que atiende:

- a) El programa tiene como objetivo proporcionar respaldo financiero.

- b) El saldo del respaldo financiero total no podrá exceder 15 millones de dólares o su equivalente.
- c) El importe máximo de respaldo para capital de trabajo no será superior a 2.5 millones de dólares o su equivalente.

- Plazos.

El plazo de amortización se determinará de acuerdo a las inversiones de activos fijos, en el cual el máximo será de 13 años; para las inversiones de capital de trabajo el máximo será de 7 años; en ambos casos un periodo de gracia de 3 años.

- Tasas de interés.

Las tasas y el margen de intermediación serán las que estén en vigor. Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos con base a meses calendario con divisor de 360 días (base mixta).

#### PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO NACIONAL

El objetivo de este programa es desarrollar a las empresas mediante el financiamiento de proyectos integrales de inversión, para la adaptación y creación de nuevas tecnologías o de programas permanentes en la industria que la modernicen, la integren, incrementen su aprovechamiento y productividad.

- Funciones:

- a) Conceder financiamiento a las instituciones de crédito del país.
- b) Dar, como complemento, garantías a los intermediarios que otorgan financiamiento a las empresas.
- c) Dar su garantía para proteger a las empresas contra los riesgos derivados de la adopción de nuevas tecnologías y prototipos desarrollados en México.
- d) Fomentar la generación de proyectos que correspondan con el objetivo del programa.
- e) Promover la estructuración de esquemas integrales de financiamiento que incorporen recursos de NAFINSA y de otras fuentes.

- Beneficiarios.

Serán todas aquellas empresas públicas o privadas y los institutos o firmas de ingeniería y consultoría nacionales que tengan resultados económicos, sin distinción de tamaño, zona o actividad industrial.

- Destino de los recursos.

Las empresas podrán destinar los recursos de este programa a todos los renglones que integran un proyecto de desarrollo tecnológico, entre otros: compra de información básica y de ingeniería de proceso, sueldos y salarios del personal asignado al proyecto, materia prima, equipos y servicios, gastos de capacitación y de comercialización, etc.

- Estructura del financiamiento.

NAFINSA puede aportar hasta un 80% del total del presupuesto estimado para cada proyecto o cartera de proyectos. La empresa debe aportar siempre un mínimo de 20% de dicho presupuesto.

- Monto del crédito.

El monto máximo de los financiamientos que otorga NAFINSA para cada proyecto es variable en función de los activos totales de los programas de fomento.

- Plazos.

El plazo máximo es de 13 años, con el periodo de gracia que sea necesario. Cuando se trate de líneas de crédito para empresas tecnológicas, su plazo máximo será de 3 años para su operación y hasta de 7 años para su amortización, con posibilidad de ser renovadas.

- Tasas de interés.

La tasa de interés aplicable por NAFINSA será de CETES menos 5 puntos y la máxima aplicable al usuario final será el equivalente a CETES (índice relativo al rendimiento de los certificados de la Tesorería de la Federación).

#### PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

El objetivo de este programa es promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva y contribuir a un mejor equilibrio regional de la actividad económica, e impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarias.

- Sujetos de respaldo.

Los gobiernos de los estados y municipios, así como las personas y empresas constituidas bajo legislación mexicana.

- Esquemas de respaldo financiero.

Esto se refiere a:

- \* Operaciones de descuento financiero sobre créditos otorgados a empresas por el sistema de intermediación financiera (Sociedades Nacionales de Crédito, Uniones de Crédito, Arrendadoras Financieras y Sociedades de Inversión).
- \* Operaciones de descuentos financieros sobre créditos otorgados por las Sociedades Nacionales de Crédito e inversionistas mexicanos para efectuar aportaciones de capital en empresas industriales que destinen tales recursos al financiamiento de inversiones de infraestructura o desconcentración industrial.

- Destino del respaldo financiero.

Será:

- \* Financiamiento de las inversiones en infraestructura y urbanización de parques, conjuntos, puertos y zonas industriales.
- \* La construcción, modernización y equipamiento de naves industriales.
- \* Financiamiento de gastos de capacitación y asistencia técnica, así como de estudios y asesorías que se vinculen directamente con el objetivo del programa.

- Características del financiamiento:

Moneda:

Nacional o extranjera.

Monto:

El que requiera la inversión y de acuerdo con el porcentaje de participación establecido, en la inteligencia de que el saldo del respaldo financiero total de los diferentes programas de Nacional Financiera por empresas no podrá exceder de 15 millones de dólares o su equivalente en pesos.



- Plazos de amortización

El plazo de amortización se determinará de acuerdo al flujo de efectivo de la empresa, en el entendido de que el máximo será de 13 años, con un periodo de hasta 3 años. En el caso de financiamiento para propósitos de aportación accionaria, el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, pudiendo considerarse un periodo de ganancia con máximo de hasta 5 años.

- Formas de amortización:

Para operaciones en moneda nacional, los pagos del principal serán mensuales o trimestrales, dependiendo del flujo de efectivo de la empresa.

Para operaciones en moneda extranjera, los pagos del principal e intereses, podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales, dependiendo de las fuentes de fondo de Nacional Financiera.

De acuerdo con las necesidades de cada empresa, se podrán aplicar esquemas de amortización con pagos de capital iguales y consecutivos o pagos de valor presente.

- Tasas de interés.

Las tasas de interés y el margen de intermediación serán los que estén en vigor.

Los intereses se calcularán sobre saldos insolutos del principal, en base a meses del calendario con divisor de 360 días (base mixta).

#### PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE

El objetivo de este programa es ofrecer financiamiento a las empresas industriales y comerciales y de servicios para que efectúen inversiones que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, así como a la racionalización del consumo de agua y energía.

Los términos de referencia tienen el propósito de facilitar a los empresarios la presentación de la información referente al proyecto y agilizar el proceso de evaluación - autorización de Nacional Financiera.

La información se agrupa en cuatro apartados:

1. La empresa está dedicada a conocer al promotor del proyecto y su organización:

- \* El incremento de la competitividad nacional e internacional de la planta productiva.
- \* La creación de fuentes permanentes de empleo productivo.
- \* El aumento de la oferta de bienes prioritarios.
- \* El desarrollo de infraestructura industrial y la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas hacia los parques o zonas industriales.
- \* La protección del medio ambiente y la racionalización del consumo del agua y energía.

- Operaciones elegibles: La elaboración del estudio de preinversión que, en caso de materializarse, pueden contribuir al logro de cuando menos una de las siguientes prioridades:

Estos programas son sujetos a respaldo financiero.

Su objetivo es promover y respaldar la elaboración de estudios de preinversión que fortalezcan técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión.

#### PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORIAS

4. Información financiera: Debe mostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos programados, así como los efectos de la inversión sobre la situación financiera de la empresa. Para facilitar la evaluación se requiere presentar los estados financieros proforma a precios y costos constantes, y guiarse para la presentación de dichos estados en los formatos que acompañan a dicho documento.
3. Control del problema: enumera las alternativas estudiadas así como los factores de decisión tomados para llevar a cabo el proyecto de inversión.
  - Descripción del proyecto.
  - Resultados esperados en relación a las normas, así como al destino de los desechos.
  - Inversión proyectada y fuentes de financiamiento.
2. Problemas de contaminación o de consumo excesivo de agua y/o energía: contiene la descripción del problema que se presenta así como su intensidad.
  - Constitución, domicilio y capital social.
  - Estados financieros auditados de los últimos 3 años.
  - Organización: Estructura de la organización y nombre de los principales directivos, señalando que persona se hará responsable del proyecto de inversión.

Esto abarca:

\* El fortalecimiento de la capacidad nacional de investigación y desarrollo tecnológico.

- Características del financiamiento:

Moneda: Nacional o extranjera.

Destino: La contratación de estudios y asesorías.

Monto: Con recursos del programa se podrá financiar hasta el 80% del costo total del estudio o asesoría.

Plazo de amortización: Se establecerá de acuerdo al flujo de efectivo de la empresa y no será superior a cinco años, pudiendo incluir un periodo de gracia para el pago principal hasta el tiempo que dure la elaboración del estudio.

Forma de pago: Descuentos en moneda nacional. Pagos mensuales de principal e intereses, bajo el sistema tradicional de pagos a valor presente.

Tasas de interés: Las tasas de interés serán las que estén en vigor, se calcularán sobre saldos insolutos con base a meses calendario con divisor de 360 días.

-Información requerida:

El solicitante de crédito deberá presentar a NAFINSA la siguiente información:

- a) Información del promotor del proyecto.
- b) Información del responsable de realizar el estudio o bien de proporcionar la asesoría.
- c) Referencias crediticias.
- d) Carta de intención de intermediario financiero.

## BANRURAL

Es una Institución Nacional de Crédito. Se ubica en el ámbito paraestatal de la Administración Pública Federal y su operación se desenvuelve dentro de los sectores Financiero y agropecuario.

Es una organización de segundo piso (No opera directamente con los interesados) que coordina un sistema de 12 Bancos Regionales.

Su función en materia crediticia, financiera, fiduciaria y administrativa, consiste en normar, planear, programar, presupuestar, evaluar y controlar las operaciones que realizan sus Bancos Regionales y Fideicomisos.

BANRURAL es el responsable de dictar, las normas, asesorar y vigilar el cumplimiento de las políticas que fijan las operaciones de crédito agropecuario.

### PROGRAMA DE MODERNIZACION Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA BANRURAL 1990.

Durante La Campaña Presidencial del Presidente Carlos Salinas De Gortari, los campesinos demandaron lo siguiente:

- a) Un volumen de crédito mayor.
- b) Eliminar las prácticas paternalistas.
- c) Realizar el crédito en efectivo.
- d) Eliminar la corrupción.

El Presidente instruyó para el fomento rural dos objetivos básicos de la Política Agropecuaria que son:

1. Incrementar sustancialmente la producción del campo.
2. Elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Este programa implica un cambio radical en la estructura de todo el sistema. Contempla una relación diferente con los productores, alcanzar la eficiencia operativa y propiciar el buen uso de los recursos que le son encomendados.

La Modernización del Banco pretende:

- \* Hacer el crédito un medio de fomento oportuno y más eficaz, bajo la premisa de que es un recurso recuperable.

- \* Capitalizar el campo.
- \* Transparentar la operación del crédito.
- \* Reconocer y fortalecer la autonomía de gestión y de los acreditados.
- \* Incrementar las recuperaciones directas.
- \* Simplificar la operación y las estructuras administrativas.

El Programa de Modernización comprende las siguientes medidas:

1. Redefinir la política crediticia. Se dirige exclusivamente hacia los productores de bajos ingresos.
2. Impulso de cultivo de básicos: Al cultivo de básicos se destinará el 79% del crédito de avío agrícola.
3. Atención oportuna a productores: Se otorgarán los créditos según el calendario natural de los ciclos productivos.
4. Cuotas de crédito unitarias: A mayor potencial, mayor cuota. Se cumple con la demanda de los productores.
5. Aumenta el crédito refaccionario: Aumentó el 50% con respecto del año anterior. Su monto supera el billón de pesos.
6. Tasas de interés preferenciales: Se guiarán vinculadas al comportamiento del costo del dinero en el mercado nacional.
7. Eliminación del crédito de fomento de subsidios: Los productores ubicados en esas áreas serán atendidos mediante esquemas alternativos en los que participan los Gobiernos Estatales y Municipales con apoyo de recursos del Programa Nacional de Solidaridad.
8. Transferencia de productores de altos ingresos: Esto propicia una canalización de recursos del sistema financiero al campo.
9. Canalizar actividades que competen a productores y sus organizaciones: Así se puede conocer su capacidad para conducir sus procesos productivos y comerciales.
10. Uniones de crédito: Son un mecanismo a través del cual los productores toman el control de la operación del financiamiento.

11. Programa de control de operaciones y prevención de ilícitos. Se encuentra en ejecución simultáneamente en el Banco Nacional y en los doce Bancos Regionales.
12. Información clara y precisa: A los acreditados se les informará con detalle su situación financiera respecto al Banco.
13. Subsanan las dificultades financieras de BANRURAL:
  - Depuración de clientela morosa.
  - Agilización en la cobranza litigiosa.
  - Revisión de las fechas de vencimiento de las líneas acreditadas.
14. La cartera vencida es preocupación de todos: Resolviendo los problemas que la han originado.
15. La estructura administrativa y funcional del Banco está adecuándose a la nueva estrategia:
  - Para acabar con ineficiencias y vicios, centralización, burocratismo y discrecionalidad, estos ya no serán rasgos distintivos de la institución.
  - Sus puestos de mando se redujeron y disminuyó su personal.
  - Las oficinas matrices de los 12 Bancos Regionales, han iniciado la descentralización de funciones y desconcentración de recursos hacia las sucursales operativas.
  - Se liquidan los más de tres mil inspectores de campo que laboraban en BANRURAL.

Modernizar el campo es la intención del Gobierno de la República, por tal motivo, en el mes de Junio determinó aplicar una baja de 11.75% a las tasas de interés que BANRURAL cobra por los créditos de avío y refaccionarios otorgados al campo, es decir, pasa de 43.75% a 32%, con lo cual se propicia una caída de más de 30% en la carga financiera para el campesino de bajos ingresos. Esto significa un importante estímulo a la producción agropecuaria, ya que beneficiará directamente a más de un millón de campesinos que cultivan 3.3 millones de hectáreas.

## CAPITULO 4

### LA INDUSTRIA ALIMENTARIA NACIONAL

Para la producción de alimentos se requiere de un amplio proceso, en el cual se inicia en el campo con el agro, posteriormente con la recolección, acopio, almacenamiento y distribución, hasta llegar estas materias primas a la industria para transformarse, comenzando así un nuevo ciclo de distribución, almacenamiento y comercialización.

Esto nos habla de un sistema muy complejo, en el cual se habrán de presentar una enorme cantidad de problemas en cada una de éstas etapas, a los cuales deben sumarse problemas externos (políticos, económicos, internacionales), que hacen que la industria de los alimentos frene un poco su desarrollo, sin que esto represente problemas irreparables.

Visto desde esta óptica, el problema comienza desde el sector agropecuario el cual, desde hace varios años, se ha visto sometido a diversas limitaciones que repercuten directamente en la industria alimentaria. Esto es, se ha creado una situación que se ha traducido en una continua descapitalización de las actividades primarias y una creciente dependencia de éstas con respecto a los controles y apoyos del Gobierno.

Por citar un ejemplo, en 1987 el Gobierno cedió subsidios por un equivalente a 2 mil millones de dólares para insumos agropecuarios. A pesar de esto, entre 1980 y 1988 la participación del agro en la inversión pública total se redujo del 19% al 5%, mientras que su participación en el crédito bancario se redujo del 14% al 6%.<sup>12</sup>

Aunando esto a los desequilibrios de la estructura agrícola y a la inseguridad existente en la tenencia de la tierra, dá como resultado un estancamiento de la producción del agro, lo que trae como consecuencia el aumento de nuestras importaciones en este sector, que en esta década ascienden a más de 60 mil millones de toneladas de alimentos básicos.

Como se mencionó, después del agro, viene el acopio, el almacenamiento y la distribución, etapas que de años atrás han representado un grave problema.

Una de las causas de esto es la carencia de un sistema de transporte ferroviario, que de 1955 a 1985 se ha incrementado en un 0.9% anual en lo que a locomotoras se refiere y un 2.7% en lo concerniente a carros de carga; y la otra causa es una excesiva concentración en el autotransporte.<sup>13</sup>

Refiriéndonos al almacenamiento, este es sumamente deficiente al grado de ocasionar pérdidas hasta del 30% en la producción de algunos básicos debido a la escasa infraestructura con que se cuenta.

Además, la industria alimentaria frecuentemente tiene problemas con relación a la disponibilidad de envases y materiales de envase, lo que los orilla en muchas ocasiones a disminuir su nivel de producción.

Pasando a los problemas externos, referente a las políticas económicas que el país ha llevado a cabo últimamente, debiera concientizarse a las autoridades para equiparar calidad, costos y precios de venta, pues frecuentemente los precios de venta no guardan relación alguna con los costos de producción.

Es preciso que se haga alguna concertación con las autoridades a fin de poder equilibrar el margen de contribución con que operan las empresas. Debiera de buscarse la forma de reducir los costos de producción y no tanto aumentar el precio de venta, pues con un mercado cuyo poder de compra cada vez es menor, esto sería como autodestruirse.

Por otro lado, medidas como el PSE en el sexenio pasado y el actual PECE, a pesar de proteger el poder adquisitivo de las clases populares y ser una pieza fundamental en la estabilización económica, ha creado un deterioro en éstas actividades, afectando su crecimiento, lo cual significa un desaliento en la inversión y el cierre de plantas y la consecuente pérdida de una parte significativa de la planta industrial en algunos casos, todo ello derivado por la congelación concertada de precios. Además se ha suspendido la elaboración de ciertos productos que en la actualidad no son rentables y se ha afectado el nivel de empleo de algunas plantas específicas; esto es lo que ha venido sucediendo en la industria de frutas en almibar tales como piñas, duraznos y mangos; por lo cual resulta más difícil modernizar equipos y plantas, así como la incorporación de nuevas tecnologías.

En el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), se puede apreciar que en el periodo comprendido entre 1980 y 1988 los precios incluidos en el rubro de alimentos, bebidas y tabaco fueron los que menor variación registraron, con 9205.3%, cifra inferior a la del índice general en 601.7 puntos e inferior a la del promedio del resto de sus componentes en 1107.7 puntos.<sup>14</sup>

Si se analiza el comportamiento de los precios al productor de las distintas ramas que componen a la Industria de Alimentos y Bebidas y se les compara con los precios de sus principales materias primas, también se encuentran resultados que en general son desfavorables para esta industria.



En general, las cifras antes presentadas demuestran un comportamiento desfavorable de los precios de la Industria de Alimentos y Bebidas con respecto a los del resto de la economía, esto es, un deterioro en sus precios relativos y de sus términos de intercambio.

En ese sentido, se cuenta con cifras que indican un crecimiento de las utilidades operativas brutas de esta división y que demuestran un crecimiento sensiblemente inferior al del resto del sector manufacturero.

Un problema más se ha presentado con la apertura comercial, que al no cumplir sus objetivos fundamentales, tales como establecer un tope a los precios de las manufacturas nacionales en el caso de esta industria, ha hecho llegar al país productos extranjeros mucho más caros que de ni una manera se justifican dada su calidad y tamaño.

Afortunadamente, como ya se comentó, los productos nacionales poco a poco han desplazado a los productos extranjeros dada su alta calidad y su precio mucho más bajo. El siguiente paso sería el desplazar de nuevo a los artículos de importación pero en otros países, y no solamente con las empresas grandes, de las cuales no se discute su calidad, sino también de las empresas medianas y pequeñas cuyos productos tienen una calidad tan grande como la de las empresas grandes y que tienen un potencial de desarrollo muy amplio.

Debido a la depreciación de los niveles de consumo interno y a los efectos de la política de precios, no se ha posibilitado a esta industria para aprovechar los beneficios de esta apertura, tales como la compra de maquinaria o la adquisición de nueva tecnología.

Asimismo existen problemas en materia de importación de materias primas, pues además de los controles de comercio exterior de alimentos primarios y otros insumos, tales como los arancelarios, se abarcan consideraciones fito y zoonitarias, además de aquellas orientadas al fomento de las actividades agropecuarias del país.

Sin embargo, debido a la alta calidad de los productos nacionales, se ha alcanzado cierta competitividad a nivel internacional, ya que también se fijan exigencias tan altas que los exportadores de otros países no pueden importar sus productos a nuestro país.

Es por esta razón que, salvo la industria cervecera y la de frutas y legumbres envasadas, los productores nacionales de alimentos y bebidas vendieron fuera del país menos de un 10% de lo que produjeron entre 1983 y 1988. no obstante que se mantuvieron a un nivel de competitividad de costos frente a sus competidores externos muy superior al promedio de las actividades manufactureras.

Todo esto a traído como consecuencia que, con excepción de 1980 y 1981, las exportaciones superaron a las importaciones en esta división, lo cual ha incrementado de manera sustancial su capacidad para financiar sus importaciones.

Finalmente, alrededor de toda esta problemática, queda en el aire la segunda fase del proceso del que hablamos al principio: el de la distribución, almacenamiento y comercialización de los productos terminados.

Este es de hecho, uno de los objetivos principales del presente estudio y por lo tanto, se tratará en un capítulo posterior.

## CAPITULO 5

### SITUACION ECONOMICA ACTUAL

A continuación se presentan las cifras correspondientes al Producto Interno Bruto (PIB) según actividades económicas (en millones de pesos corrientes) para la industria en total, la industria manufacturera, la industria alimentaria, y para la preparación de frutas y legumbres.<sup>15</sup>

Asimismo, se muestran las cifras que se refieren al Valor Bruto de la Producción (VBP) en millones de pesos corrientes según actividades económicas, para las mismas del punto anterior.

En el anexo, se muestran una serie de gráficas con el objeto de definir, en función del PIB y del VBP, la situación económica, en términos macroeconómicos, de la Industria en general, la Industria Manufacturera, la Industria Alimentaria y de la Industria de las Conservas Alimenticias, esto es, de la Preparación de Frutas y Legumbres.

La gráfica 1 muestra el comportamiento de la industria total tomando en cuenta los diferentes factores que la componen tales como el agropecuario, químico, manufacturero, etc.

En esta gráfica se ve claramente el comportamiento ascendente del PIB, aunque hay que destacar que por tratarse de cifras en millones de pesos corrientes este crecimiento es relativo al no tomar en cuenta la inflación, sin embargo, como se mostrará posteriormente los incrementos en cada año sí son significativos.

Este mismo comportamiento se ve para la Industria Manufacturera (a la cual corresponde la rama de la Industria de los Alimentos) que se muestra en la gráfica 2; en la Industria de los Alimentos (gráfica 3) y en la Preparación de Frutas y Legumbres (gráfica 4).

Las siguientes gráficas muestran la proporción en que han crecido la Industria Manufacturera, la Industria Alimentaria y la preparación de frutas y legumbres, con respecto al total de la Industria.

La gráfica 5, correspondiente a la Industria Manufacturera, en donde la serie 1 se refiere a la industria total y la serie 2 se refiere a la Industria Manufacturera, muestra como el crecimiento de ésta a partir de 1983 ha sido mayor que el de la Industria Total.

En términos generales esto significa la importancia que tiene esta rama para la Industria Nacional.

La gráfica 6, muestra el comportamiento de la Industria Alimentaria con respecto al total de la Industria, en esta representación, la serie 1 corresponde a la Industria Total y la serie 2 se refiere a la Industria Alimentaria.

También puede apreciarse que se da un crecimiento inferior hasta 1982 pero, de nuevo, superior a partir de 1983.

Este es un punto muy importante, ya que significa que la Industria Alimentaria va en pleno crecimiento, lo cual puede dar la pauta para invertir en esta industria debido a su comportamiento creciente.

Viendo más allá, éste puede ser un factor que las Sociedades Nacionales de Crédito puedan tomar en cuenta para dar mayores facilidades al otorgar financiamientos a estas empresas.

La gráfica 7, se muestra todavía más alentadora, ya que como se puede apreciar el crecimiento en la Preparación de Frutas y Legumbres (serie 2) es - a excepción del 80, 81 y 83 menor e incluso presentando cifras negativas-mayor que el de la Industria en general.

Retomando lo dicho anteriormente puede verse que el invertir en la Industria Alimentaria específicamente en la preparación de frutas y legumbres, es una buena alternativa, que lejos de cerrar las puertas a las empresas empacadoras, se deberán de abrir como una pauta para impulsar su desarrollo.

Finalmente, en la gráfica 8 se hace una comparación del crecimiento que han tenido: la Industria en general (serie 1), la Industria Manufacturera (serie 2), la Industria Alimentaria (serie 3), y la Preparación de Frutas y Legumbres (serie 4).

Aquí es donde se ve más claro el amplio crecimiento que ha tenido la Preparación de frutas y legumbres. Aunque en 1980 y 1981 se tuvo un decremento, a partir de 1982 comenzó a crecer hasta presentar los incrementos más grandes en los años de 1986 y 1987.

A partir de todo esto podemos concluir, que en función del amplio crecimiento en este sector, se presentan las verdaderas expectativas de crecimiento, lo cual se traduce en altas posibilidades de éxito. Si se plantean proyectos de inversión en este giro específico de la Industria.

Otro aspecto importante que consideramos para éste análisis, es el del Valor Bruto de la Producción (VBP); que como puede apreciarse en las gráficas 9, 10, 11 y 12 tiende a aumentar.

Estas se refieren al VBP de: la Industria en general, la Industria Manufacturera, la Industria Alimentaria y la Preparación de Frutas y Legumbres, respectivamente.

De nuevo es conveniente destacar que éste crecimiento es relativo ya que se trata de cifras en millones de pesos corrientes, no obstante, no deja de ser significativa la tendencia de crecimiento acelerado que tiene el Valor Bruto de la Producción.

La información más relevante, se presenta en las gráficas siguientes. La primera de ellas, la gráfica 13 hace una comparación entre el crecimiento de la Industria en su totalidad (serie 1) y la Industria Manufacturera (serie 2). Es muy claro como el crecimiento en la Industria Manufacturera ha sido superior al de la Industria en general.

En la gráfica 14 la serie 1 corresponde a la Industria en general y la serie 2 a la Industria Alimentaria. A excepción de 1980, el crecimiento de la Industria en general ha sido por mucho superado por el de la Industria Alimentaria.

En la gráfica 15 se hace una comparación de la Industria de los alimentos (serie 1) con respecto a la de la preparación de frutas y legumbres (serie 2). Puede visualizarse que van de la mano y que su crecimiento tiende a aumentar.

Finalmente, en la gráfica 16 se hace una comparación del VBP para las diferentes ramas industriales: Total de la Industria (serie 1), Industria manufacturera (serie 2), Industria alimentaria (serie 3) y preparación de frutas y legumbres (serie 4).

Vemos que la Industria alimentaria presenta una proporción de crecimiento muy alto, parecida al de la Industria Manufacturera, sin embargo, el crecimiento en la Preparación de Frutas y Legumbres es menor en promedio a pesar de ir a la par con el de la Industria en general.

En los años de 1985, 1986 y 1987 se muestra la misma tendencia, lo cual se debe a que esos datos no se pudieron obtener en las diversas fuentes consultadas. Por tal razón creemos que lejos de mantenerse constante la tasa de crecimiento en este sector, tiende a aumentar.

A manera de conclusión de ésta parte, otra vez se ve que, en función del VBP, la industria de los alimentos y en particular la de Preparación de frutas y legumbres es una buena alternativa, tal como lo muestran sus cifras que tienden a aumentar con relación al de la Industria en General.

## CAPITULO 6

### PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

#### EN LA ECONOMIA DE LA NACION

Para conocer la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, se tomaron como fuentes principales:

- \* La CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).
- \* La CANAINCA (Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias).

Ambas Cámaras hablan de este tipo de empresas y para diferenciarlas entre si utilizan como criterio, el decreto publicado el 18 de mayo de 1990 en el Diario Oficial de la Federación, el cual estipula que:16

#### \* MICROEMPRESAS \*

Son aquellas en las que el personal ocupado es hasta de 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa el equivalente al importe de 110 veces el importe del salario mínimo general, elevado al año correspondiente, al área geográfica "A" equivalente a \$399'168,000.00

#### \* PEQUENA EMPRESA \*

Son aquellas en las cuales el personal ocupado es hasta de 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general, elevado al año correspondiente, al área geográfica "A" que equivale a \$4046'112,000.00

#### \* MEDIANA EMPRESA \*

Son aquellas en las cuales el personal ocupado es hasta de 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general, elevado al año correspondiente, al área geográfica "A" equivalente a \$7293'888,000.

Cabe destacar que en este sector, el de empacadoras de alimentos, no se hace una diferenciación especial, ya sea por el nivel de producción o por el capital social; se siguen estos criterios, que son los únicos que se toman en cuenta.

Con base a los datos obtenidos en 1985, del total de las industrias asociadas a CANACINTRA 17 (75,602 establecimientos), el 78.8% (59,607) corresponde a la microindustria, 15.8% (11,876) a la pequeña, 3.3% a la mediana y 2.1% a la gran industria.

El 27.9% del empleo es generado por la microempresa, participa con el 22.6% del total de sueldos y salarios y realiza el 8.7% del total de ventas netas del sector. Además se registran ventas anuales netas en promedio de \$19'681,000.00 y los sueldos y salarios que paga representan el 41% de sus ventas.

En la industria pequeña se encuentra el 22.7% del personal ocupado, los egresos destinados al pago de sueldos y salarios equivalen al 19.2% y sus ventas constituyeron el 15% del total. El ingreso promedio de ventas anuales netas es del orden de \$170'514,040.00 y la relación sueldos-salarios/venta es del 20.1%

Por su parte las empresas medianas ocupan el 16.9% de los trabajadores. El pago de los sueldos y salarios fue equivalente al 17.9% y sus ventas anuales representan el 13.1% global. Aquí las ventas anuales netas son de \$712'073,925.00 por establecimiento y la proporción que representan las remuneraciones a los asalariados respecto a las ventas netas es del 21.4%

Se puede apreciar la importancia conjunta de la pequeña y mediana empresas al representar el 97.8% del total de establecimientos, ocupar el 67.4% del personal ocupado por la industria asociada y generar el 36.9% del total de las ventas. El resumen de esta información se encuentra sintetizada en la siguiente tabla:

(*)	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
(1)	59607	11876	2496	75602
(2)	709919	573428	426608	2535787
(3.)	481734165	407979576	380487576	2130224320
(4.)	1173153066	2025024752	1771336518	13455299141

**DONDE:**

- (1) Establecimientos.
- (2) Personal ocupado.
- (3) Sueldos y salarios.
- (4) Ventas netas.
- (.) Miles de pesos.

**NOTA:** Los datos correspondientes a las empresas grandes son la diferencia entre el total y la suma de micro, pequeña y mediana empresa.



En CANACINTRA también existen los llamados consejos coordinadores, de los cuales se presenta la siguiente información:

Los consejos participan en el 40.5% de los establecimientos afiliados, generando el 48.3% de empleos, el 48.8% de los sueldos y salarios y el 64.7% de las ventas.

De los 30,621 de los establecimientos registrados en los consejos coordinadores de Cámara, 73.7% son micro empresas, 19.1% son pequeña empresa, 4.7% son mediana empresa y sólo el 2.5% pertenecen a la categoría de empresa grande.

La microempresa generó en 1985 el 18.5% del empleo, el 14.8% de los sueldos y salarios y el 6.4% de las ventas netas totales. Sus ventas promedio fueron de \$24'850,000 al año. Las erogaciones en sueldos y salarios fueron del 27.4% del valor de las ventas netas.

Las pequeñas empresas representan el 11.1% de las ventas netas, el 27.1% de; empleo y el 19.5% de los sueldos y salarios, siendo esto el 20.9% del valor de las ventas.

Las empresas medianas generaron el 20.7% de; empleo, el 13.3% de ;las ventas netas y 20.9% de los sueldos y salarios, significando el 18.8% del valor de las ventas netas.

Para los consejos coordinadores de las industrias de alimentos y bebidas se tienen las siguientes cifras:

(*)	MICRO	MEDIANA	PEQUEÑA	TOTAL
(1)	1303	371	153	2041
(2)	18760	19672	111935	171284
(3.)	12730086	11541802	17833456	75573600
(4.)	36835667	60132391	86085284	1250489982

DONDE:

- (1) Establecimientos.
- (2) Personal ocupado.
- (3) Sueldos y salarios.
- (4) Ventas netas.
- (.) Miles de pesos.

NOTA:

Los datos correspondientes a las empresas grandes son la diferencia entre el total y la suma de micro, pequeña y mediana empresa.

**104421**

También en CANACINTRA se hacen agrupaciones por delegaciones, de tal forma que para 1985, los establecimientos agrupados de esta forma ascendieron a 44,981 de los cuales el 82.3% correspondió a las microempresas, 13.3% a las pequeñas empresas, 2.4% a las medianas y sólo el 2% a las empresas grandes. Asimismo, a partir de la diferencia de ventas promedio se presentaron las siguientes cifras:

#### VENTAS

MICRO	16'000,000
PEQUENA	175'000,000
MEDIANA	587,000,000
GRANDE	2900'000,000

Toda la información anterior tomada de CANACINTRA, sirve como marco de referencia para determinar en que forma se distribuyen en micro, pequeña, mediana y empresa grande, los establecimientos, el personal ocupado, los sueldos y salario y las ventas netas a nivel de toda la industria afiliada a ellos. Así, en términos generales, se puede apreciar la gran importancia que tienen por un lado la micro, pequeña y mediana industria, y por otro, la importancia de la Industria Alimentaria en general.

A continuación se presenta la información reportada por la CANAINCA, con la cual se complementa la información correspondiente a la Industria Alimentaria.

De esta forma la CANAINCA reporta lo siguiente, de acuerdo al primer informe que publicaron en 1988.

Para 1988 el número de cajas vendidas alcanzó casi 77 millones de unidades, 6.9% más que en 1987, que fue de 76.2 millones de cajas. Durante el año pasado la Industria de Conservas creció casi en un 1% en cajas vendidas, es decir, la industria alcanzó ventas por 1.7 billones de pesos en 1988. Convirtiendo estos valores a pesos de 1987, la industria creció en un 4.2%

Por otra parte, la dinámica de crecimiento de las conservas alimenticias reveló un aumento del 0.9% de cajas vendidas en 1988. Sin embargo hay que considerar que la población está creciendo a un ritmo del 2% por lo que se calcula que el consumo per cápita se redujo ligeramente durante 1988 de 0.95 a 0.94 cajas; también debe considerarse que este aumento se dió cuando el producto interno bruto del país se contrajo en 0.9% durante dicho año.18

La CANAINCA también reporta el crecimiento de la industria por tamaños: grandes, medianas y pequeñas. Los segmentos fueron determinados con base al volumen de ventas (valores) de acuerdo al siguiente criterio:19

GRANDES	Más de 10,000 millones.
MEDIANAS	Entre 2,000 y 10,000 millones.
PEQUEÑAS	Menos de 2,000 millones.

Posteriormente, se procedió a estimar tanto las tasas de crecimiento de cada segmento como los incrementos en precios promedio. La siguiente tabla resume los resultados del análisis.20

Factores de crecimiento en ventas por tamaño de compañía

Porcentajes (1987/1988)

ASPECTO	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL
Unidades	-2.6	5.0	-6.0	0.9
Valores	108.4	171.8	86.0	131.1
Precios promedio	114.0	158.9	97.9	129.0

Analizando el crecimiento por categorías de productos, se observa que, entre otras, la categoría de chiles reportó un crecimiento interesante, algo que no sucedió con las legumbres y frutas en almíbar, esto es:

Crecimiento por Categorías de Productos

CATEGORIA	CRECIMIENTO	
	CAJAS (%)	VALORES (%)
Chiles	7.6	94.7
Legumbres	-16.3	37.9
Frutas en almíbar	-39.8	7.1

El seguimiento del comportamiento de las ventas a lo largo del tiempo permite medir el cambio en la mezcla de la demanda de los productos consumidos.

Aunque actualmente no se cuenta con suficiente historia para realizar una evolución apropiada. A continuación se presenta la demanda de los productos a nivel de categoría, de 1987 y 1988 al comparar la mezcla durante estos dos años.21

Variación de la mezcla de la industria

Miles de cajas vendidas

CATEGORIA	1987	1988	% PART 87	%PART 88
Chiles	9,814	10,555	12.9	13.7
Legumbres	6,353	5,317	8.3	6.9
Frutas en almibar	1,260	759	1.7	1.0

Estos resultados están íntimamente relacionados con los de la tabla anterior. Aquellas categorías que reportaron crecimiento tienden a incrementar su participación dentro de la industria.

El cambio de mezcla se puede interpretar de diferentes maneras. Una de ellas es desde el punto de vista agrícola, donde el cambio de mezcla pudo haber estado en función de la disponibilidad de materia prima y por lo tanto propiciado por la industria misma. Otra explicación es desde el punto de vista del consumidor quien pudo haber ajustado sus patrones de consumo por razones diversas (precio, preferencia, etc.)

Si se analizan los resultados en función de los valores, la industria creció por razones de precio. Sin embargo, no todas las categorías se comportaron de la misma manera. Lo anterior puede concluirse al comparar los cambios en las mezclas de cajas contra los cambios de mezcla en pesos corrientes.

Así, la categoría más importante son las cifras para chiles, aunque en esta categoría se perdieron casi dos puntos en su contribución al total de la industria a pesar de su incremento en cajas vendidas.

Al deflactar las ventas anuales se aprecia que la industria creció al 4% durante 1988. Para este propósito se asumió que el 100% de la venta ocurrió el 31 de junio de cada año, siendo la inflación anual en ese momento del 121.7%.

A continuación se presentan las derramas reales de productos, indicando el porcentaje real.22

Derrama real por categoría de producto

CATEGORIA	1987	1988	% CREC
Chiles	106,392	96,479	-9.3
Legumbres	55,058	32,240	-37.8
Frutas en almibar	35,675	17,231	-51.7

Ahora se presenta un análisis minucioso sobre el comportamiento en la producción de chiles y frutas en almibar.23

### ANALISIS DE CHILES

1987

CATEGORIA	CAJAS	PESOS	% CREC
Serrano	1,237	12,733	-19.6
Jalapeño	7,273	75,701	10.8
Chipotle	992	15,792	12.1
Otros	312	2,166	26.0
Total	9,814	106,392	7.6

1988

Serrano	994	17,714	39.1
Jalapeño	8,056	146,925	94.1
Chipotle	1,112	40,538	156.7
Otros	393	8,717	302.4
Total	10,555	213,894	101.0

En el renglón de serranos se ha contraído el 20%, mientras que las demás categorías han reportado saludables crecimientos. El 76% de las cajas vendidas corresponde a chiles jalapeños y el 10% a chiles chipotles.

Para frutas en almibar se tiene lo siguiente:

### Análisis de frutas en almibar

1987

CATEGORIA	CAJAS	PESOS	% CREC
Piña	212	4,597	- 5.7
Durazno	754	25,067	-46.0
Mango	183	3,216	-55.2
Otros	111	2,795	-36.9
Total	1,260	35,675	-39.8

1988

Piña	200	9,566	108.1
Durazno	407	21,978	-12.3
Mango	82	3,477	8.1
Otros	70	3,181	13.8
Total	759	38,202	7.1

En lo que se refiere a frutas en almibar, la única subcategoría que se ha mantenido es la piña, la cual decreció el 60%. En contraste, el durazno, el cual solía representar el 60% de las cajas vendidas, decreció 46%, perdiendo 6 puntos de representatividad.

El nivel de empleo dentro de la industria reportó un decremento del 2% durante 1988, pasando de 30,741 a 30,137. De este total, el 72% son trabajadores y la diferencia empleados de confianza.

En los que se refiere al personal en el área de producción, la industria disminuyó el número de plazas en 7.3%. El número de plazas de confianza también se vió reducido, pero sólo en 1.1%.

Adicionalmente la industria ha asignado un monto considerable para prestaciones, el cual se incrementó 214%. Actualmente, el personal recibe el 58% de sus percepciones vía sueldo y el complemento por medio de prestaciones.

El nivel de percepciones del personal de esta industria creció a un ritmo superior a los aumentos de salario mínimo. La remuneración per cápita se incrementó en 139%, pasando de 3.2 a 7.6 millones de pesos anuales, mientras que el salario mínimo se incrementó en 77%.

En la siguiente tabla se muestran algunas cifras que redondean esta información sobre el personal empleado en esta industria.24

#### NIVEL DE EMPLEO Y REMUNERACIONES

EMPLEADOS	1987	1988	% VAR 88/87
Trabajadores	22,273	21,766	-2.3
Empleados de confianza	8,468	8,371	-1.1
Total	30,741	30,137	-2.0
SUELDO PROMEDIO ANUAL (MILES)			
Trabajadores	1,320	2,410	82.6
Empleados de confianza	4,355	9,486	117.8
Total	2,156	4,375	102.9
PRESTACION PROMEDIO ANUAL (MILES)			
Trabajadores	506	1,497	195.8
Empleados de confianza	2,403	7,734	221.8
Total	1,029	3,229	214.0

NIVEL DE EMPLEO Y REMUNERACIONES (CONTINUACION)

PERCEPCION PROMEDIO  
ANUAL (MILES)

Trabajadores	1,826	3,907	114.0
Empleados de confianza	6,758	17,220	154.8
Total	3,185	7,604	138.7

Así, la nómina de la industria asciende a casi 132 mil millones de pesos. Las contribuciones tributarias por concepto de salarios representan el 33% de la nómina de la industria, llegando a 43,500 millones de pesos durante 1988. De esta cantidad el 35% fue cubierto por los empleados y la diferencia por las empresas.25

También hay que mencionar que esta industria coadyuva al desarrollo de sus industrias proveedoras, al manejar 150 millones de cajas de cartón, 500 millones de frascos y botellas de vidrio y 200 millones de otro tipo de envases.

Relacionando estos datos con los que aporta el resto de la economía nacional, se observa que esta industria obtuvo resultados superiores a los del resto del país.

En este mismo año, la estabilidad del tipo de cambio permitió a la industria liquidar un alto porcentaje de su pasivo en moneda extranjera, reduciéndolo en un 54% y, por otro lado, la industria no sólo ha operado con recursos propios, sino que ha reducido su nivel de apalancamiento a largo plazo, pasando de 4.7 a 3.5%

En lo que se refiere a exportaciones, a pesar de la pérdida de competitividad por un tipo de cambio estable durante 1988, la industria incrementó su volumen en 49% pasando de 47 a 70 millones de dólares.

De la misma forma hay que tomar en cuenta que esta industria, además de sus más de 100,000 millones de pesos en nómina, contó con más de 700 millones de pesos adicionales para su operación y expansión en 1988.

No es posible medir el impacto que tuvieron los incrementos en el precio sobre la demanda ya que no se sabe a que ritmo venía creciendo la industria en periodos anteriores. Sin embargo, es probable que se haya reducido al ritmo de crecimiento por la problemática relacionada con la pérdida del poder adquisitivo del consumidor.

## CAPITULO 7

### CONCLUSION DE LA PARTE I

Hasta el momento se ha visto, primeramente el comportamiento de la industria nacional en general, analizando los factores que de alguna forma favorecen u obstaculizan su desarrollo, tales como el PECE, la inflación, la devaluación del peso frente al dollar, la apertura del comercio exterior, el sector privado, la productividad, los programas de fomento industrial y los estímulos fiscales.

En términos generales, la economía nacional se encuentra en un estado de estabilización a partir de la firma del PSE y, posteriormente, cuando entra en vigor el actual PECE, lo cual ha repercutido directamente en la industria.

No obstante que se ha controlado notoriamente la inflación y que en cierta forma se ha mantenido el ritmo de devaluación del peso frente al dollar, todo esto ha sido absorbido por la industria en diversas formas.

Ha sido notorio como ha disminuido la contribución marginal de las empresas, al tener que mantener los precios de venta, de acuerdo a lo fijado por el pacto, y tener que absorber los incrementos en los costos.

Esto, como se hizo notar, es un problema que no todas las empresas podrán absorber; de hecho se han cerrado y han quebrado varias empresas por ello.

Además se ha presentado un enorme deterioro del mercado cuyo poder de compra es cada vez menor.

Estos dos problemas de alguna forma se podrían superar con programas tendientes al aumento de la productividad, especialmente en el sector privado, mediante programas de control total de calidad. Con esto, además de aumentar la calidad y competitividad, se da un gran paso, no para mejorar el poder adquisitivo del consumidor, pero si para cambiar, en la medida de las posibilidades, los hábitos de consumo, de tal forma que se tienda al cambio hacia los productos que genera esta industria.

Un problema más que existe para la industria se presentó a partir de la apertura del comercio exterior con la firma del GATT. Con la firma de este tratado se presentó una clara desventaja de los productos nacionales con respecto a los extranjeros, pues se conceden muchas facilidades para que aquellos entren al país, y que no son las mismas para nuestros productos en el exterior.



A pesar de esto, la industria nacional ha sabido afrontar esta situación al desplazar, en el mercado nacional, una enorme cantidad de productos de exportación que dados sus altos costos y su pésima calidad han sido desplazados por los productos nacionales.

Finalmente, es importante destacar que se han creado planes con el fin de estimular y equilibrar la participación del sector privado en la industria, a partir de estímulos fiscales y programas de fomento industrial. Sin embargo, la experiencia muestra que éstos no se otorgan tan fácilmente a las empresas, pero a pesar de esto, representan buenas opciones para el desarrollo industrial.

Todos estos puntos han tenido notables repercusiones en la industria alimentaria que le han llevado a reducir cada vez más sus márgenes de contribución; a dejar de producir ciertos productos; al cierre de plantas; a obstaculizar su crecimiento y desarrollo tecnológico y, más aún, a representar un crecimiento inferior dentro del sector manufacturero en función de los índices nacionales de precios al consumidor y al productor.

Es importante mencionar en este punto que gran parte de los problemas que existen en la industria alimentaria provienen del agro, en el cual se han presentado diversas situaciones, tales como la reducción de su participación en la inversión pública total y la disminución de su participación en el crédito bancario, que ha obligado a aumentar las importaciones de este sector, lo cual ha repercutido notablemente en la Industria Alimentaria.

Tomando en cuenta todo esto, se hizo un bosquejo de lo que es la industria actual a través de variables macroeconómicas que dan una perspectiva global del entorno económico que nos rodea.

Este análisis se hizo en dos formas, en función de millones de pesos corrientes y en función de millones de pesos a precios de 1980, para el PIB y VBP.

En términos generales puede apreciarse que si bien el crecimiento en la industria Alimentaria y en la preparación de frutas y legumbres no ha sido superior al de industria general y al del sector manufacturero, si se ha mantenido al menos a la par.

Finalmente, dado el comportamiento de todas estas variables, se mostraron algunas cifras que nos permiten ubicar, más estrechamente, los factores determinantes en la industria alimentaria nacional:

En primer lugar es relevante la importancia que tiene para la economía nacional la pequeña y mediana empresa, la cual da la pauta para la inversión en éstas en pro de su crecimiento.

En segundo lugar, al analizarse las cifras de la industria de los alimentos se ven dos factores un tanto contrastantes: a pesar de que su crecimiento fue relativo comparado con el crecimiento de la población, se vió una baja en el personal ocupado para esta industria, pero con un nivel de remuneraciones, a nivel salarios y prestaciones, superior al general.

Es importante que de esta industria dependa la actividad de otras, las que le suministran toda clase de insumos, tales como el agro, la vidriera, la de latas, etiquetas, etc.

Para concluir a continuación se presentan los factores principales que obstaculizan la actividad productiva, de acuerdo a la publicación denominada Actividad Económica.<sup>26</sup>

Para identificar los principales obstáculos que enfrenta la actividad económica se pidió a las empresas que señalaran los tres principales problemas que les afectan.

Los factores que han obstaculizado la actividad en términos generales, han sido los mismos a lo largo de varios años, sin embargo el entorno económico de cada época ha marcado el orden de importancia que le han asignado a cada uno.

#### A. CONTROL DE PRECIOS

El control de precios constituye la principal limitante a la actividad productiva, lo anterior es resultado de la concertación de precios que se ha dado dentro del programa de estabilización y, a pesar de la mayor flexibilidad que se le dió al pacto, el porcentaje de empresas que se ve afectada por el control de precios es mayor al reportado en estudios anteriores. Esta situación hace evidente la necesidad de estudiar desde ahora la forma de lograr que en la próxima etapa del programa, se acelere el proceso de flexibilización y liberalización de los precios.

Ligado a lo anterior es innegable que se ha presentado una reducción importante en los márgenes de utilidad y sus precios de venta han aumentado por debajo de la inflación.

A este respecto cabe mencionar que la caída en la rentabilidad de las empresas no se puede atribuir únicamente a la concertación de precios, pues un proceso de apertura comercial como el que vive nuestra economía, implica la adecuación de los márgenes internos a los que prevalecen en el mercado internacional, de tal manera que las empresas operen en condiciones más competitivas, ya que de lo contrario quedarían fuera del mercado.

## B. BAJA DEMANDA

Este factor limitante ha estado presente en los últimos años, lo anterior se confirma con el comportamiento de la demanda interna que disminuyó durante el primer semestre del año (1990), es por eso que las ventas de las empresas durante este período fueron insatisfactorias. Esta discrepancia que existe entre los distintos tamaños de las empresas determina que la afectación de algunas medidas incluidas en el programa de estabilización sea mayor, menor o incluso nula.

En referencia a la demanda externa, es importante mencionar que algunas empresas han aumentado su demanda al exterior a niveles satisfactorios. Lo anterior es signo de que nuestras exportaciones al exterior han dejado de basarse primordialmente en un tipo de cambio subvaluado y dejan sentir los efectos de la apertura comercial.

## C. FALTA DE LIQUIDEZ

La falta de liquidez ha ido aumentando su importancia dentro de los factores que limitan la actividad de las empresas. El nivel que mantuvieron las tasas de interés en términos reales desde principios de 1988, tanto en el sistema bancario como en el sistema financiero, explica la fuerte restricción de la liquidez de las empresas.

Como consecuencia de la falta de liquidez, la mayoría de las empresas tiene necesidad inmediata de crédito bancario en mayor proporción de corto plazo para canalizarlo principalmente a capital de trabajo.

## D. INCERTIDUMBRE RESPECTO A LA SITUACION ECONOMICA

Aún cuando resulta sumamente complejo determinar con exactitud los principales elementos que inciden en esta apreciación acerca de la certidumbre e incertidumbre sobre la situación económica, un elemento importante que las unidades productivas toman en cuenta para su planeación de mediano y largo plazo son los lineamientos generales de política macroeconómica, su instrumentación y viabilidad.

A este respecto vale la pena comentar que a las empresas les inspira confianza aún cuando parcialmente el conjunto de medidas adoptadas por el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Habrá que añadir que las perspectivas para que los negocios cambien favorablemente con base al programa de Gobierno de esta administración y a sus medidas iniciales.

**104421**

Sin duda, el cambio en las perspectivas y la confianza que se percibe se deriva en gran parte, de la apreciación de la generalidad de las empresas en cuanto a las prioridades del Gobierno durante 1990, entre las que destaca, el control de la inflación previo a la recuperación del crecimiento económico. Lo anterior da mayor certidumbre y confianza a los empresarios en el programa de estabilización, pues también consideran que la reducción de gasto corriente y de la burocracia así como la venta de empresas paraestatales, son prioridades del Gobierno del Presidente Salinas.

De esta forma, teniendo un conocimiento exacto de la situación de esta industria y de los factores que de alguna forma influyen en ella, el siguiente paso es, con base a esto, hacer el diseño y la metodología de la investigación.

## CAPITULO 8

### INTRODUCCION

A lo largo de la presente investigación se han venido manejando dos temas principales: el de la industria alimentaria, específicamente el giro de la preparación de frutas y legumbres, y el de la división de empresas como micros, pequeñas y medianas. Implícitamente se han mencionado objetivos que hasta el momento no se han fijado: por tal razón, los objetivos principales de esta investigación a continuación se describen:

1. Analizar los factores determinantes en el desarrollo de la industria alimentaria.
2. Evaluar los factores internos y externos que determinan el crecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el país.
3. Evaluar el comportamiento y las repercusiones que genera el medio ambiente económico (industrial y de mercado) en las industrias pequeña y mediana en el ramo alimentario.
4. Proponer estrategias de mercadotecnia en este sector a partir de un diagnóstico organizacional.

Bajo este contexto, se hará un muestreo de empresas que caigan en esta categoría. En las empresas seleccionadas se hará un diagnóstico organizacional a nivel general, enfocado principalmente, a las siguientes áreas:

- A) Administrativa (Estructura organizacional).
- B) Producción.
- C) Mercadotecnia.

#### AREA ADMINISTRATIVA.

La intención del estudio de esta área es conocer el funcionamiento de su estructura organizacional (por medio de una departamentalización), en función de la misión, las metas, los objetivos y las políticas que persigue la empresa.

#### PRODUCCION

El objeto de estudio de esta área es el de conocer los aspectos fundamentales en que se basa el proceso productivo de los productos que se elaboran, para así determinar en función de esto como se ve afectada la calidad y los costos de dichos productos.

## MERCADOTECNIA.

Esta es el área en donde se enfocarán con mayor atención esta investigación; al ser el objetivo esencial de este trabajo.

En primer lugar, una vez conocidas las cualidades de los productos se hará una evaluación de los siguientes puntos que en si, implican el proceso de comercialización de los productos:

- \* Segmento de mercado.
- \* Mercado actual y potencial.
- \* Canales de distribución.
- \* Publicidad.
- \* Competidores directos e indirectos.
- \* Problemáticas.

## CAPITULO 9

### PROCEDIMIENTO

La información correspondiente al área de producción se obtendrá a través de la visita que se haga en las empresas; esta deberá incluir:

- Materias primas.
- Productos generados.
- Calidad.
- Factores que influyen en la calidad.

Esta información es necesaria por dos razones principales: por un lado con ésta se tendrá una visión más específica de la empresa; por otro lado, puede dar la pauta para elaborar estrategias de mercadotecnia dependientes del área de producción, por ejemplo, una disminución de costos o una diferenciación de productos.

Para obtener la información referente al área administrativa y al área de mercadotecnia, se usará el instrumento denominado Programa para la Mejora del Rendimiento (PMR), a partir del cual se fija la misión formal, actual y a partir de sus diferencias, la misión de la institución; los objetivos presentes y deseados de la organización a partir de los cuales se generan brechas de desempeño; así se analizan las fuerzas restrictivas e impulsoras, que en un momento dado serán los determinantes que se manejarán para implantar las estrategias que en la industria pequeña y mediana, en el sector alimentario, se podrán dar.

Por medio del PMR se mejora el rendimiento y se concentra, principalmente, en el diagnóstico organizacional y en el plan de acción.

Uno de sus supuestos fundamentales y básicos es que existe un potencial considerable para mejorar a la organización y su rendimiento dentro del cuerpo gerencial.

Este instrumento se lleva a cabo en cuatro etapas en donde la metodología consiste de un cuestionario a partir del cual se obtiene una visión de la empresa en general, a partir de lo cual se diseñará un diagnóstico organizacional que dará las pautas para el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia en este sector.

El instrumento PMR es una especie de manual que contiene instrucciones y pasos de acción con espacios en blanco incluidos para responder a preguntas acerca de la organización y sus objetivos, problemas, programas de acción, propuestas, etc. Es en cierto modo similar en su formato al manual de aprendizaje programado o al texto de guía. Está diseñado para conducir sistemáticamente a sus participantes a lo largo del proceso lógico de análisis de problemas, a la solución de los mismos y a la planificación.

El instrumento PMR consta de cuatro etapas que a continuación se presentan:

#### ETAPA I.

##### OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION Y MEDICION DEL RENDIMIENATO.

1. Actividades, misión y objetivos básicos.
2. Objetivos principales a largo plazo.
3. Objetivos a corto plazo, indicadores de rendimiento y prioridades.
4. Medición del rendimiento y establecimiento de objetivos.

#### ETAPA II.

##### IDENTIFICACION Y ANALISIS DE PROBLEMAS DE RENDIMIENTO Y FUERZAS POSITIVAS Y NEGATIVAS.

5. Definición del problema.
6. Clasificación y análisis de problemas.
7. Identificación y análisis de fuerzas positivas (oportunidades).
8. Evaluación de las fuerzas relativas negativas y positivas (análisis de fuerzas de campo).

#### ETAPA III.

##### DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTATO DEL RENDIMIENATO.

9. Desarrollo para ideas innovadoras de acción.
10. Análisis y determinación de estrategias y programas de acción (alternativas - beneficios).
11. Asignación de responsabilidad de acción y coordinadores (producto final: un plan de mejora del rendimiento de la organización).



#### ETAPA IV.

##### ARREGLOS PARA LA EJECUCION.

12. Anticipación de dificultades y modo de afrontarlas.
13. Identificar los puntos de negociación con las autoridades superiores y especificar la ayuda necesaria.
14. Señalar los programas de acción de alta prioridad, orden de ejecución y estimación del tiempo.
15. Preparación de equipos de acción y programas de reuniones de revisión.

Debe notarse que el instrumento puede ser reducido, simplificado, ampliado o de algún modo adaptado y modificado para cumplir con las características administrativas, necesidades especiales y circunstancias de los diferentes empresas donde se utiliza.

Es por eso que se han hecho ciertas modificaciones con respecto a las cuatro etapas que se acaban de mencionar, pues se dá un enfoque encaminado al área de mercadotecnia, por lo que el PMR se reestructura de la siguiente manera:

#### ETAPA I. DETERMINACION DE LA MISION Y MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

1. Actividad que se ejerce, misión o propósito.
2. Mapa del medio ambiente organizacional.

#### ETAPA II. OBJETIVOS Y METAS.

3. Objetivos presentes y objetivos deseados.
4. Metas presentes y metas deseadas.
5. Brechas de desempeño para los objetivos y metas.

#### ETAPA III. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

6. Identificación de fuerzas positivas y negativas con respecto a objetivos.
7. Identificación de fuerzas positivas y negativas con respecto a metas.

#### ETAPA IV. EVALUACION.

8. Análisis y evaluación de resultados.
9. Determinación de cursos de acción (estrategias de mercadotecnia).
10. Señalar los programas de acción de alta prioridad.

A continuación se muestra una guía detallada para la aplicación del instrumento PMR:

## ETAPA I.

### DETERMINACION DE LA MISION Y MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organización tiene una razón de ser o de existir, que expresada en términos generales y significativos, determinan su unicidad, esto es, lo que la hace singular, única y la distingue de otras. Además permite guiar a la Organización en su desarrollo interno y en su interacción con el medio ambiente externo.

La misión proyecta una imagen clara y concisa del porque de la existencia de esa institución, de su ámbito o territorio en el cual opera, bienes que produce o servicios que presta de sus demandantes.

En su desarrollo interno, la misión es importante porque constituye la base sobre la cual se elaboran los objetivos, se determinan las metas y prioridades, se definen las estrategias de acción, los programas operativos al igual que las políticas de asignación de recursos y la estructura de la organización.

La elaboración de la misión de la organización debe construirse definiéndose sucesivamente el cometido, el producto y la clientela de la organización. El cometido se refiere a lo que ésta pretende alcanzar o intenta emprender. El producto es el bien o servicio que la organización genera. Clientela son los organismos, instituciones, grupos o personas que demandan los bienes, productos o servicios que ofrece la institución.

El siguiente paso es la determinación del medio ambiente organizacional a partir del cual implícitamente se conocerán: mercado actual y potencial (consumidores), competencia directa e indirecta, proveedores, segmento de mercado y canales de distribución.

Definir un contexto externo para tener un conocimiento del medio en el cual opera la organización y sus relaciones con el mismo, nos ayudará a elaborar un mapa del medio ambiente y definir la razón de ser de ésta.

## ETAPA II.

### OBJETIVOS Y METAS.

Ya teniendo la misión y el medio ambiente en que se mueve la empresa. El siguiente paso es la determinación de objetivos y metas.

Los objetivos son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un largo periodo, para que una institución u organización pueda considerar que está logrando su misión.

Los objetivos son importantes porque:

1. Dan a la organización una dirección certera y sentido a su finalidad como tal.
2. Facilitan la superación de obstáculos y desviaciones así como tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la institución.
3. Sirven como base para precisar metas y programas de trabajo.
4. Dan mayores posibilidades de prevenir el futuro de la institución, dirigiéndola a su propia misión, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.

#### CRITERIOS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS.

1. Deben estar en concordancia con la misión o razón de ser de la institución.
2. Deben corresponder a convicciones profundas de la alta dirección de la institución.
3. Además de encaminar las acciones a determinados resultados tangibles o servicios, deben crear condiciones capaces de influir en el éxito de la institución.
4. Deben ser redactados en un sentido positivo, siendo un desafío su logro, es decir, difíciles de alcanzar pero de ninguna manera imposibles.
5. Deben especificar claramente los resultados o condiciones que se desean lograr y no confundir con tareas o actividades.
6. Deben ser presentados por separado para evitar englobarlos en una sola frase que resulte difícil de entender o evaluar.

### ETAPA III.

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Definidos los objetivos y metas por alcanzar de la institución, se procederá a la identificación de aquellos elementos que influyen en la situación actual e impiden el logro de la misión ideal que se ha definido; esto es, identificar los factores que obstaculicen el cumplimiento de éstos. Así, se determinarán las fuerzas restrictivas (o negativas) y las fuerzas impulsoras (o positivas) hacia las brechas de desempeño de los objetivos y metas.

De esta forma podemos definir al diagnóstico organizacional como la identificación y análisis de los problemas de rendimiento.

### ETAPA IV.

#### EVALUACION.

En esta etapa, ya con la información recopilada de las etapas anteriores se podrán plantear los puntos claves que sumado con los determinantes de desarrollo de la Industria Alimentaria (mencionados anteriormente), nos va a dar la pauta para plantear diferentes estrategias de mercadotecnia que sirvan para cada empresa en particular. Así, con los resultados obtenidos de otras empresas, se podrán diseñar Estrategias de Mercadotecnia aplicables a la Industria Alimentaria Nacional para la preparación de frutas y legumbres en la pequeña y mediana empresa.

El papel principal que se seguirá al usarse el PMR será primordialmente como asesor en la aplicación del cuestionario de tal forma que se proporcionará orientación sobre el significado de los términos que se utilizan, así como de los resultados a los que se pretende llegar facilitando el proceso del equipo gerencial con la utilización de dicho instrumento.

Finalmente, para poder recabar toda la información de la que se ha venido hablando, se aplicará el cuestionario que a continuación se muestra:

## CUESTIONARIO

Para la mejor comprensión de las preguntas de este cuestionario, a continuación se le presentan algunas definiciones que le ayudarán a resolver con mayor facilidad las preguntas.

- MISION:** Es la razón de ser de una organización, que expresada en términos generales, determinan su unicidad. La misión está constituida definiéndose sucesivamente el cometido, el producto y la clientela.
- COMETIDO:** Se refiere a lo que la organización pretende alcanzar o intenta emprender.
- PRODUCTO:** Es el bien o servicio que la organización genera.
- CLIENTELA:** Son los organismos, instituciones o grupos que demandan los bienes, productos y servicios que ofrece la institución.
- OBJETIVOS:** Son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un periodo largo para que una institución pueda considerar que se está logrando su misión.
- METAS:** Son el conjunto de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Mientras éstas se logren, no se alcanzarán los objetivos.
- BRECHAS DE DESEMPEÑO:** Es la diferencia apreciable entre fines presentes y fines deseados. Estos fines pueden estar en función de objetivos y metas.
- FUERZAS IMPULSORAS:** También llamadas fuerzas positivas son aquellos factores que en un momento dado ayudan a que las brechas de desempeño se minoricen.
- FUERZAS RESTRICTIVAS:** También llamadas fuerzas negativas son aquellos factores que en un momento dado ayudan a que las brechas de desempeño se incrementen.

De antemano, gracias por su colaboración.

NOMBRE DE LA EMPRESA: .....

GIRO ESPECIFICO: .....

ETAPA I: DETERMINACION DE LA MISION Y MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

1. Con base a los ordenamientos legales, indique cual es la misión fundamental de la institución.

COMETIDO: .....

.....

PRODUCTO: .....

.....

CLIENTELA: .....

.....

2. Identifique la misión actual de la organización en términos de cometido, producto y clientela, tomando el mayor porcentaje de la relación de las instituciones o grupos que demandan sus productos y/o servicios en este momento.

COMETIDO: .....

.....

PRODUCTO: .....

.....

CLIENTELA: .....

.....

3. Señale las diferencias que existen entre la misión actual y la misión formal, en función de cometido, producto y clientela.

COMETIDO: .....

.....

PRODUCTO: .....

.....

CLIENTELA: .....

.....

4. En caso de diferencias, determine cual debe ser la misión de la institución:

COMETIDO: .....

PRODUCTO: .....

CLIENTELA: .....

5. Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que demanden los servicios que presta la organización a la que usted pertenece y que justifique la existencia de la misma, esto es, sus beneficiarios, usuarios o clientes.

Existen relaciones con .....

Quienes demandan .....

Existen relaciones con .....

Quienes no demandan .....

6. Señale aquellas relaciones con entidades o grupos que deben darse, pero que actualmente no se están dando:

Debe existir relación con:      Para:

a) ..... a) .....

b) ..... b) .....

c) ..... c) .....

d) ..... d) .....

7. Señale las relaciones con aquellos que proveen a la organización de algún bien o servicio necesario para el desempeño de su cometido

Me relaciono con:

Me provee de:

a) .....

a) .....

b) .....

b) .....

c) .....

c) .....

d) .....

d) .....

8. Señale aquellas entidades, instituciones o grupos que desarrollan actividades o servicios similares a los de su organización.

Instituciones o grupos:

Actividades o servicios:

a) .....

a) .....

b) .....

b) .....

c) .....

c) .....

d) .....

d) .....

9. Indique que es lo que hace diferente a su organización de otras organizaciones que tienen actividades o brindan servicios similares:

.....

.....

.....

.....

.....



**ETAPA II: OBJETIVOS Y METAS**

1. Indique cuales son sus:

<b>Objetivos Presentes</b>	<b>Objetivos deseados</b>	<b>Brechas de desempeño</b>
a) .....	a) .....	a) .....
.....	.....	.....
b) .....	b) .....	b) .....
.....	.....	.....
c) .....	c) .....	c) .....
.....	.....	.....

2. Indique cuales son sus:

<b>Metas presentes</b>	<b>Metas deseadas</b>	<b>Brechas de desempeño</b>
a) .....	a) .....	a) .....
.....	.....	.....
b) .....	b) .....	b) .....
.....	.....	.....
c) .....	c) .....	c) .....
.....	.....	.....

ETAPA III:

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Definidos los objetivos y las metas generales de la institución se procederá a la identificación de los factores que obstaculicen el cumplimiento de éstos, así como aquellos factores que favorezcan su logro.

1. Identifique las fuerzas restrictivas que de acuerdo a los objetivos deseados provocan que la brecha de desempeño (la diferencia apreciable entre objetivos deseados y presentes) se incremente.

Brecha de desempeño:

Fuerzas restrictivas:

a) .....

a) .....

b) .....

b) .....

.....

.....

c) .....

c) .....

.....

.....

2. Identifique las fuerzas impulsoras que de acuerdo a los objetivos deseados provocan que la brecha de desempeño disminuya.

a) .....

a) .....

b) .....

b) .....

.....

.....

c) .....

c) .....

.....

.....

3. Identifique las fuerzas restrictivas que de acuerdo a las metas deseadas provocan que la brecha de desempeño se incremente.

a) ..... a) .....

.....

b) ..... b) .....

.....

c) ..... c) .....

.....

4. Identifique las fuerzas impulsoras que de acuerdo a las metas deseadas provocan que la brecha de desempeño disminuya.

a) ..... a) .....

.....

b) ..... b) .....

.....

c) ..... c) .....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACION.

La información recopilada de los cuestionarios se manejará de la siguiente manera:

En la etapa I las primeras cuatro preguntas están enfocadas en la determinación de la misión de la institución.

Las preguntas posteriores tienen como objeto identificar el medio ambiente en el cual se desenvuelve la organización. Esto se ha formulado de la siguiente manera:

En la primera pregunta de esta parte (5) se intenta determinar el segmento de mercado al que la organización pretende llegar, esto es, el mercado actual. De la misma forma en la siguiente pregunta (6), lo que se pretende es identificar el mercado potencial probable.

En el siguiente punto (7) se trata de investigar a los proveedores de la institución, mientras que en la pregunta (8) básicamente se pretende identificar a la competencia directa e indirecta de la organización.

Por último, en la pregunta (9) se tratan de analizar los factores que en un momento dado pueden marcar la pauta para establecer una diferenciación de la organización con respecto a la competencia.

En la etapa II se plantean los objetivos presentes y deseados, así como las metas presentes y deseadas. De esta forma se generan las brechas de desempeño para ambos.

Finalmente, en la etapa III se pretende hacer un diagnóstico organizacional. Para ello, primero se determinan los factores que obstaculizan o favorecen las brechas de desempeño en cuanto a objetivos y metas, esto es, el análisis de las fuerzas restrictivas (llamadas también negativas) y las fuerzas impulsoras (llamadas también positivas). Esto último es lo que servirá para, por una parte, hacer un diagnóstico organizacional de la empresa en cuestión, y por otro, serán el punto clave para poder plantear las estrategias de mercadotecnia.

#### Comentarios.

Ya que se tenga la información de todas las empresas, se procederá a analizarla globalmente de la siguiente forma:

En términos generales lo que se pretende es englobar cada uno de los aspectos que se analizaron, esto es, hacer un diagnóstico de éstas empresas en conjunto.

Así, se tendrán para la industria de los alimentos en el giro de la preparación de frutas y legumbres en la pequeña y mediana empresa lo siguiente:

- \* Misión ideal.
- \* Objetivos presentes.
- \* Objetivos deseados.
- \* Brechas de desempeño de acuerdo a los objetivos.
- \* Metas presentes.
- \* Metas deseadas.
- \* Brechas de desempeño de acuerdo a las metas.
- \* Fuerzas restrictivas e impulsoras en función de objetivos.
- \* Fuerzas restrictivas e impulsoras en función de metas.

De esta forma, con estos últimos parámetros y con los factores que determinan el comportamiento de este sector de la industria, se plantearán Estrategias de Mercadotecnia en la pequeña y mediana industria.

## CAPITULO 10

### INVESTIGACION EN LAS EMPRESAS PROTOTIPO

Para poder determinar el número de empresas a las que se acudió para realizar esta investigación, se hizo mediante la siguiente fórmula para determinar muestras finitas:

Donde:                   - Error estimado.  
                          - Grado de confianza.  
                          - Probabilidad a favor.  
                          - Probabilidad en contra.  
                          - Población.

Sustituyendo con:

Error estimado	- 20%
Grado de confianza	- 95%
Probabilidad a favor	- 50%
Probabilidad en contra	- 50%

Se obtiene una población igual a 5.64, lo cual redondeado es igual a 6, que es la muestra que se tomó para esta investigación. Cabe destacar que el tamaño de la muestra es independiente del tamaño de la población.

A las empresas que se visitaron se les clasificó como sigue:

A dos de ellas como grandes:

Empacadora La Torre  
Grupo Pando

Y cuatro pequeñas que tienden a ser medianas:

Empacadora Paraiso.  
La norteña del ajusco.  
Empacadora California.  
Productos Helvetia.

A continuación se muestra un bosquejo de cada una de estas industrias.

## EMPACADORA LA TORRE

Este grupo industrial tiene como antecedente, al igual que muchas otras industrias, operaciones realizadas desde los años 40's en el mercado de la Merced con semillas y abarrotos.

Como industria, la marca "La Torre" empezó empacando frutas en almibar, jugos y chiles al inicio de los años 50's. En aquellos tiempos la empresa usó varias razones sociales, diferentes a las de ahora, como por ejemplo: Jugos y Frutas, S.A., que fué la primera planta en México que empacó sardina en lata rectangular tipo europeo, con materia prima congelada e importada de Marruecos. Así, de ésta manera nació la sardina en aceite "La Torre", la que tiempo después empacó con sardina mexicana en la planta instalada en Ensenada, B.C. y actualmente en Guaymas, Son.

Al comienzo La Torre tuvo como proporción mayor de su operación el empaque de chiles jalapeños, con el tiempo las frutas y el atún ocuparon ese lugar, ya que los chiles se enfocaron al mercado de exportación.

El grupo La Torre en la actualidad está integrado por tres plantas procesadoras ubicadas en: Ensenada, B.C., Empacadora Mar. S.A. de C.V., que procesa atún, pimientos y pathé. En Guaymas Son.; Beneficiadora y Maquiladora de Pescado, S.A., que empaca sardina en aceite y en tomate, y en Cuautitlán, Edo. de México; Conservas La Torre, S.A. de C.V. que empaca chiles, frutas en almibar y especialidades como: frijoles, vinagre, chipotles, jugos y néctares.

La marca principal que se maneja es "La Torre", siendo además propiedad de éste grupo: "Jufruta", "La Mexicanita", "Madrugada" y "Gaviota".

La Torre además exporta actualmente chiles jalapeños, tomatillo y pimientos a la Unión Americana y frutas en almibar y chipotles a España, se han exportado además piña enlatada a Argentina.

Como proyectos específicos para los cambios que se están dando en México y en el mundo entero, se tiene contemplado duplicar la capacidad instalada para el empaque de frutas. Se dan pasos concretos en materia de calidad. Se busca ante todo que la competitividad sea el objetivo que guie las políticas en todas las funciones del proceso administrativo que se sigue en cada una de las empresas que integran éste grupo.

## INDUSTRIAS ELIAS PANDO

El Grupo Pando agrupa a una serie de empresas del ramo alimentario, que elaboran productos de diferentes giros, tales como productos enlatados del mar, chocolates y conservas, principalmente.

De esta forma esta empresa se constituye como una Controladora (Holding) total, al intervenir directamente en los aspectos financieros y operativos de las mismas.

La información que en esta empresa se recabó fue global, esto es, tomando en cuenta a cada una de las empresas que la componen.



## EMPACADORA PARAISO.

La Empacadora Paraiso se crea en el año de 1975, y surge con el fin primordial de aprovechar en un 100% la producción de sus frutas, principalmente mangos, debido a que siendo productores en muchas ocasiones se vieron ante la situación de perder gran parte de su producción debido a que ésta no podía ser vendida en forma natural.

Esta empresa presenta características peculiares; en un principio, se trata de una organización con una estructura de tipo familiar, lo cual le da un rasgo informal, ya que no cuenta con una estructura por funciones.

Por otro lado, se trata de una organización cuya producción es cíclica, lo cual implica que la transformación de los productos en la empacadora, que se da en un determinado periodo que coincide con la temporada fuerte de su producto principal que es el mango. Sin embargo, cuando termina la temporada de éste producto, se dedican a la producción de pulpa de tamarindo y rebanado de piña en almibar. Aún así ésta empacadora no aprovecha al 100% sus instalaciones durante el transcurso de todo el año. Es por esto que se dificulta un poco el catalogar a ésta empresa por su tamaño, ya que en algunas temporadas puede ser mediana y en otras pequeña.

Hasta la fecha, a excepción de otras empresas, el PECE no ha repercutido tanto sobre sus productos, principalmente con la pulpa de mango. Debido principalmente a que no es un artículo de primera necesidad y al tener una competencia casi nula pueden aumentar sus precios sin que esto les repercuta en una pérdida de su mercado cautivo. Es por eso, que al igual que las otras empresas, sus costos han aumentado sensiblemente debido a que el precio está fijado de antemano en lo que se refiere a la elaboración de rebanadas de mango, piña rebanada y pulpa de tamarindo, para los cuales sí existe una competencia muy fuerte, además tomando en cuenta que sus proveedores aumentan el precio de los insumos.

Como parte final de éste bosquejo general de "Empacadora Paraiso" es conveniente mencionar, que dada la calidad de sus productos han tenido la oportunidad de exportar, tanto en su forma natural, como en su forma procesada.

A pesar de que se encuentran con un mercado potencial de amplias expectativas, se han encontrado con diversos problemas:

- \* Se enfrentan a restricciones de tipo zootecnistas y fitotecnistas, por dar un ejemplo sus productos deben someterse a un lavado térmico, proceso por el cual se garantiza que no existan un sólo tipo de plagas que atacan directamente a los alimentos, que puedan desarrollarse en el país destino.
- \* La exportación a países europeos o asiáticos es muy costosa: El costo de embarque supera al producto mismo, el envío en avión es aún muy costoso y no pueden transportarse en grandes volúmenes, con todo esto se pierden cualidades del fruto, como sabor y hasta cierto punto propiedades alimenticias.

Los envíos por barco son más baratos pero tienden a alterar la presentación de los productos ya sea que se oxidan las latas (para lo cual se recubren las tapas y fondos de las latas con barniz que implica un mayor costo). Las cajas tienden a humedecerse por lo que su resistencia para proteger las latas disminuye notablemente, etc.

Por último el Acuerdo de libre Comercio a ésta empresa, ni le ha ayudado o perjudicado, simplemente se está a la expectativa de mejores opciones.

**104421**

## EMPACADORA CALIFORNIA.

Esta empresa se dedica a la elaboración de conservas que se producen de acuerdo a las frutas que haya en la temporada, las cuales son piña, pera, mango, manzana, chicharo, etc.

La Empacadora California es una empresa pequeña que por temporadas eleva su capacidad productiva sin que esto le convierta en mediana empresa. Además, se trata de una organización informal cuya estructura carece de una definición precisa ya que se trata de una empresa de tipo familiar.

Esta empacadora, a diferencia de otras no cuenta con una integración vertical, razón por la cual su producción es totalmente dependiente de los productores del campo; este es su principal problema, ya que se ve disminuido su margen de contribución al aumentarles estos los costos, y debido a las restricciones del PECE, no poder aumentar los costos de venta. Asimismo su producción se ve supeditada a calidad y tipo de productos que el agro le ofrece.

Como la mayoría de las empresas que caen dentro de este rango, la Empacadora California se enfrenta a problemas por falta de financiamiento, ya que cuando están en posibilidades de aumentar su capacidad productiva para ampliar su mercado, necesitan de un capital elevado que no pueden conseguir con Sociedades Nacionales de Crédito debido a los innumerables requisitos que deben cubrirse para que les sea otorgado dicho crédito.

Finalmente, cabe destacar que al contar con un mercado cautivo, no tienen expectativas para abarcar nuevos mercados y mucho menos un mercado exterior, razón por la cual se limitan ellos mismos, fijándose como objetivo satisfacer la demanda de su mercado actual.

## EMPACADORA LA NORTENA DEL AJUSCO.

La empresa se inició el 17 de abril de 1979, como una empresa familiar, siendo socios los hermanos y el padre.

El motivo por el cual se crea la empresa es aprovechar los recursos del campo que tenía la familia, ya que se dedicaban al cultivo de la tierra, sin embargo, la comercialización de sus productos frescos les resultaba muy difícil y la necesidad de facilitar esa comercialización originó la creación de la empresa.

El inicio de la empresa se llevó a cabo con la elaboración de chiles jalapeños, serranos y chipotles.

En 1981 y 1982 se logro vender al comercio internacional, sin embargo por falta de experiencia en este tipo de operaciones se tuvieron problemas y la empresa perdió mucho dinero lo cual originó un estancamiento desde 1982 a 1986.

En 1987, se comenzaron a vender sus productos a algunas casas comerciales en los departamentos de salchichonería principalmente. En ese mismo año la empresa introdujo otro producto al mercado, "los chongos zamoranos", con la marca "La Misión de San Andres", que actualmente es líder en el mercado y es el producto en el cual la empresa obtiene el 80% de sus ingresos.

Desde 1988 se inició el mejoramiento de las instalaciones de la planta, la cual, a mediados de este año culminó con la primera sección de la planta productiva. Cabe señalar que la planta productiva esta dividida en dos secciones una destinada a la elaboración de chiles y la otra a la elaboración de chongos zamoranos.

Finalmente la empresa esta por introducir nuevos productos en su fábrica como son chiles rellenos de queso, atún, sardina, chorizo, además de la elaboración de rompope, ya que actualmente los productos que se tienen en línea son: chongos zamoranos, salsa catsup, zanahorias en escabeche, nopales en escabeche, chiles jalapeños, serranos, rajitas y chipotles.

## PRODUCTOS HELVETIA

Esta empresa se considera mediana, constituida como una sociedad anónima, con el objeto de procesar y comercializar sus productos sin intermediarios, además de conservar una tradición de más de 40 años en lo respecta a la preparación de pepinos y pepinillos en salmuera, col agria y cebollitas de cambray; productos que se han vendido a granel y que hasta hace unos 6 meses se han vendido introduciendolos al mercado en envases de diferentes capacidades.

Esto a sugerencia de los propios consumidores a granel, además de considerar que la calidad puede competir con los productos de importación que actualmente podemos encontrar en el mercado.

Por otro lado no está contemplada la posibilidad de extender su mercado hacia el exterior (importaciones), dado que enfrentarían a una variedad ilimitada de éste producto en el mercado más cercano que es Estados Unidos.

Así mismo, la meta a lograr es extender su mercado nacional dejar satisfecha a su clientela y posteriormente contemplar un mercado de exportación.

## CAPITULO 11

### RESULTADOS

Ya se mencionó que se visitó a seis diferentes empresas, de las cuales a cuatro se les considera como pequeñas que tienden a ser empresas medianas y a dos empresas grandes.

Las dos empresas grandes con que se cuenta en esta investigación sirven para poder hacer comparaciones que en gran medida ayudarán a facilitar el planteamiento de las estrategias. De esta forma a continuación se generalizarán cada uno de los puntos que se marcan en el cuestionario.

ETAPA 1: Determinación de la misión y medio ambiente organizacional.

El primer paso es tratar de generalizar una misión global institucional, esto con ayuda de las respuestas de cada cuestionario, esta esta en función de cometido, clientela y producto.

COMETIDO: Elaboración de productos alimenticios de calidad.

PRODUCTO: Frutas y legumbres en conserva.

CLIENTELA: Comerciantes mayoristas y medio mayoristas, tiendas de autoservicio, hoteles, restaurantes, comedores industriales, productores de helados y panaderías.

El segundo punto comprende el mercado actual de estas empresas, esto es:

Mercado actual:

- \* Comerciantes mayoristas y medio mayoristas.
- \* Tiendas de autoservicio.
- \* Hoteles.
- \* Restaurantes.
- \* Comedores industriales.
- \* Panaderías.
- \* Productores de nieves y helados

El siguiente paso es plantear un bosquejo de lo que es el mercado potencial:

- \* Abarcar, en la medida de las posibilidades, el mercado nacional en su totalidad.

\* Cubrir el mercado de menudeo.

Ensequida definimos a los proveedores:

PROVEEDORES:

- A) Agricultores.
- B) Fabricantes de latas.
- C) Fabricantes de vidrio.
- D) Fabricantes de cartón.
- E) Impresores.
- F) De combustibles.
- G) Azucareros.
- H) De materia prima en general.

SERVICIO:

- A) Productos agrícolas.
- B) Latas.
- C) Envases de vidrio.
- D) Cajas.
- E) Etiquetas.
- F) Combustibles.
- G) Azúcar.
- H) Condimentos.

Ahora se señalan a los competidores directos de estas empresas en general; es importante destacar que se trata de empresas grandes y que la competencia indirecta bienen a ser las mismas emresas pequeñas y medianas; esto es, que compiten entre si.

Competencia directa:

- A) Herdez.
- B) La Torre.
- C) La Costeña.
- D) Del Monte.
- E) Los Reyes.

Como último paso dentro de esta etapa se pidió a los encuestados que nos hablaran de las características distintivas de sus empresas, así, se obtuvo lo siguiente:

- A) Calidad de los productos.
- B) Normas de calidad.
- C) Puntualidad en la entrega.

## ETAPA II.           Objetivos y metas

De acuerdo a la evaluación que se hizo de los objetivos se tiene lo siguiente, tomando en cuenta que los resultados que a continuación se presentan son únicamente los de las cuatro empresas pequeñas que se visitaron. La información que corresponde a las dos empresas grandes se analiza después por separado, para poder hacer una comparación.

Los objetivos presentes que se tienen son los siguientes:

1. Mantener el mercado actual.
2. Mantener cierto nivel de ventas.
3. Dar mejor atención a clientes.
4. Elaborar productos de calidad.
5. Mantener la línea de productos.

Los objetivos deseados son:

1. Ampliar el mercado.
2. Ampliar el nivel de ventas.
3. Mantener la buena atención a clientes.
4. Mantener la calidad de los productos.
5. Ampliar la línea de productos.

Como consecuencia las brechas de desempeño son:

1. Disponer de materia prima de la mejor calidad a un precio razonable en el tiempo requerido.
2. Incorporar mejoras en el proceso de producción, para ampliar la capacidad productiva e incrementar la calidad.
3. Incrementar la productividad.
4. Tener acceso a financiamientos.

Tomando en cuenta que las metas son el paso previo para la consecución de objetivos, al analizar los resultados nos percatamos que las brechas de desempeño para las metas tendían a ser las mismas que las de objetivos, por ejemplo, una empresa señaló como meta presente el incrementar sus clientes al mes, de tal forma que su meta deseada sería abarcar todo el mercado, dado ese incremento de su clientela mensual, así la brecha de desempeño para ese caso en particular, fue adecuar el tipo de envase y ofrecer un mayor surtido de productos. Traduciendo esto, sus brechas serían, incorporar mejoras en el proceso de producción, para ampliar la capacidad productiva e incrementar la calidad.



De manera similar se manejaron las demás brechas de desempeño para metas de los demás cuestionarios. Por tal razón el análisis de fuerzas se hará únicamente para las brechas descritas, ya que se refieren a lo mismo.

A partir de esto, se tienen las siguientes fuerzas restrictivas:

1. a) El clima que afecta directamente a la siembra de productos, lo que trae como consecuencia materia prima insuficiente de calidad variable a un precio elevado y cuya entrega se hace por lo general fuera de las fechas acordadas.
2. a) Se carece de financiamientos.  
b) Se carece de tecnología.  
c) No se cuenta con personal capacitado.
3. a) Por lo general las empresas se preocupan mas por subsistir que por desarrollarse.  
b) La situación de crisis en el país repercute provocando desequilibrios severos en las mismas empresas y en el mercado al que atienden.  
c) No se cuenta con una estructura organizacional sólida.  
d) La visión empresarial no está bien definida.
4. a) Se exige un respaldo financiero con que las empresas no cuentan, además se piden un sinnúmero de requisitos.  
b) Por la gran demanda de financiamiento que solicita el sector empresarial en general.

Las fuerzas impulsoras son por lo tanto:

1. a) Mantener una buena relación con los proveedores, o bien mantener una integración vertical hacia atrás, con el fin de asegurar el aprovisionamiento de insumos.  
b) En el caso que las empresas además de producir conservas tengan sus propias huertas para obtener la materia prima, planeen la siembra correctamente, de acuerdo a: productos y temporadas.
2. a) Incorporar programas de capacitación a todo nivel.  
b) Crear programas de calidad total.

3. a) Incorporar programas de capacitación a todo nivel.
  - b) Crear programas de calidad total.
  - c) Rediseñar la función productiva, utilizando los recursos disponibles y obtener así el producto demandado a precios competitivos.
4. a) Actualización de nuevos enfoques de las empresas para decidir la realización de nuevos propósitos de inversión, que pretendan adecuarse a la situación económica actual.
  - b) Flexibilidad por parte de las instituciones de crédito para otorgar el respaldo financiero solicitado.
  - c) La presentación por parte de las empresas de un verdadero proyecto de inversión que incluya aspectos tecnológicos, de producción, administrativos y análisis financieros y económicos que confirmen de forma cuantitativa la conveniencia de llevar a cabo la inversión.

## CAPITULO 12

### ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

A priori, se puede ver que los resultados arrojados en esta investigación revelan que se debe hacer un planteamiento estratégico a nivel corporativo y no únicamente en función del área de mercadotecnia.

Más aún, estos resultados van más allá, pues se plantean situaciones que están fuera del alcance de las empresas como lo son la situación del agro, las restricciones de las instituciones de crédito y la incierta situación económica actual.

De esta forma, a continuación se plantean las siguientes estrategias:

#### ESTRATEGIA NUMERO 1

##### AMPLIACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

El éxito y mejor aprovechamiento de los recursos de una empresa se fundamenta desde la buena organización, con un enfoque empresarial, que se haga para guiarla, con el personal que tenga la suficiente capacidad y experiencia para manejar a la empresa.

Tomando en cuenta esto, un interés que tienen las empresas a nivel de mercadotecnia, es abarcar nuevos mercados.

Sin embargo, no se tiene la certeza de qué mercados abarcar; para ello se propone lo siguiente:

Hacer un estudio minucioso a partir del cual se conozcan completamente las necesidades de los consumidores para la elección de un producto y la forma de llegar a ellos, además de los factores externos que influyen en ello.

Conociendo esto, a través de un estudio detallado, se sabrán las características del consumidor y en forma general del mercado, con lo cual se podrán definir los segmentos y tipo de mercado a los que se pretende abarcar. Además esto implica un posible cambio en las características del producto, tales como presentación, sabor, consistencia, es decir, una serie de mejoras tendientes a satisfacer los gustos del consumidor.

## ESTRATEGIA NUMERO 2

### INCREMENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

Para que las empresas puedan, entre otras cosas, incrementar su nivel de ventas es necesario que tengan un conocimiento exacto del medio ambiente que les rodea, particularmente de la competencia directa e indirecta.

En la actualidad, las empresas saben que tienen una competencia directa conformada casi en su totalidad por las empresas grandes, tales como Herdez, La Torre, Grupo Pando, etc. Sin embargo, le dan muy poca importancia a su competencia indirecta que puede ser la clave para alcanzar dichos objetivos.

Visto de este modo, resulta más complicado quitarle una participación en el mercado a las empresas lider más que a las pequeñas o medianas empresas que sólo tienen una pequeña participación en el mercado.

Esto se ilustra claramente con la matriz de crecimiento-participación (de la Boston Consulting Group), que se muestra a continuación:

#### MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACION

Y			
ALTO	ESTRELLA	INCOGNITA	
		*	
BAJO	VACA LECHERA	POZO SIN FONDO	
	ALTO	BAJO	X

DONDE:

X - Participación en el mercado.

Y - Tasa de crecimiento.

La matriz de crecimiento - participación está conformada por dos importantes indicadores de los negocios. El indicador vertical, que representa la tasa de crecimiento del mercado, se refiere a la tasa de crecimiento anual en la cual se encuentra el producto. Este se encuentra dividido arbitrariamente en crecimiento alto y bajo. El indicador horizontal, participación relativa en el mercado, se refiere a la participación de la empresa frente al competidor, el cual está dividido en participación alta y baja.

A continuación se describe el significado de los títulos que aparecen en la matriz "Unidades Estratégicas de los Negocios (UEN)":

Estrella : Son de alto crecimiento y alta participación. Están a menudo utilizando efectivo el cual es necesario para financiar su rápido crecimiento. Eventualmente ellos crecen despacio y luego se convierten en vaca lechera llegando a ser los principales generadores de efectivo.

Vaca

Lechera : Las vacas lecheras tienen bajo crecimiento y alta participación. Ellos producen mucho del efectivo que la compañía utiliza para encontrar su dinero y respaldar otros UEN que están utilizando efectivo.

Incógnita : Las señales de interrogación son de baja participación en mercados de alto crecimiento. Ellos requieren de mucho efectivo para mantener su participación, dejándolos que crezcan solos. La gerencia tiene que pensar bastante acerca de si gastar más para convertir la incógnita en líder. Si decide que no, la señal de incógnita tiene que ser disminuida o acabada.

Pozo sin

Fondo : Son UEN de bajo crecimiento, y baja participación. Ellos pueden generar suficiente efectivo para mantenerse pero no prometen ser una gran fuente de efectivo.

Con esta explicación se pueden ubicar a las empresas grandes, es decir, a la competencia directa, en la UEN de estrella, mientras que las empresas objeto de esta investigación están ubicadas en donde se marca el asterisco, con una participación baja que tiende a aumentar ligeramente, quizá tendiente a ser media y una tasa de crecimiento media con expectativas a aumentar; esto es, una incógnita.

La estrategia sería quitarle la participación en el mercado a las empresas que se encuentran en esta misma posición con el fin de irse moviendo hacia la izquierda del cuadrante; sin llegar necesariamente a la posición de estrella, que sin duda, a la larga llevaría a un pozo sin fondo; se generaría mucho más efectivo para financiar su crecimiento y así, a largo plazo, crecer y competir directamente con las empresas grandes. Por otro lado, al quitarles participación en el mercado a los competidores indirectos, a la larga irían hacia un pozo sin fondo, eliminándose así en cierta proporción la competencia.

Ahora surge una pregunta cómo aumentar la participación relativa en el mercado?

Esto se haría manteniendo calidad en los productos, competitividad en los precios, conocimiento del cliente/mercado (tal y como se mencionó en la primer estrategia) y efectividad en las ventas.

Puede concluirse, con respecto a esta estrategia, que sería muy importante tomar mucho en cuenta para la toma de decisiones de la empresa, el conocer perfectamente el comportamiento de la competencia indirecta, independientemente de lo que pasa con la competencia directa.

### ESTRATEGIA NUMERO 3

#### CREACION DE LA ASOCIACION DE MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RAMO ALIMENTARIO

El objetivo principal para la creación de esta asociación es el de impulsar el crecimiento de las industrias afiliadas a partir de campañas publicitarias y mediante la creación de acuerdos con agricultores a fin de asegurar el suministro de materia prima.

A continuación se desarrollan estos dos aspectos:

#### ESTRATEGIA PUBLICITARIA.

Uno de los aspectos que se diagnosticaron a partir del análisis de resultados, es que estos productos tienen una participación en el mercado inferior a la que realmente debieran de tener por una sencilla razón: el consumidor no los conoce.

Y esto es lógico, debido a que en estas organizaciones, generalmente, el aspecto publicitario no es tomado en cuenta ya que en la mayoría de los casos, sus mercados son cautivos, siendo su importancia prioritaria satisfacer las necesidades de dicho mercado. Además los altos costos que esto representa están fuera de su alcance.

Ahora bien, uno de los problemas que se pretende abarcar es el de la ampliación de los mercados actuales, lo cual se podría alcanzar a partir de esta estrategia publicitaria, de la siguiente forma:

Elegir un espacio publicitario ( radio, t.v., periódico, revistas o carteles panorámicos ), donde se de a conocer la siguiente información.

Mencionar el tipo de productos que se elaboran, mencionando calidad y variedad, poniendo un énfasis especial en las marcas que lo respaldan.

Así se pueden realizar diversas cápsulas informativas en las cuales se incluyan todos los productos y todas las marcas.

Además implementar un programa, dentro de las grandes tiendas de autoservicio, para dar a conocer los diversos productos y marcas a través de stands publicitarios en donde se den obsequien muestras al consumidor.

Los beneficios de esto son evidentes. Se van a dar a conocer al público estas empresas y los gastos que se generen serán distribuidos entre los participantes en forma proporcional a un precio, evidentemente accesible.

### CONVENIOS CON AGRICULTORES

Un problema más que se detectó en el análisis de resultados fue el que la calidad y el aumento de la capacidad de producción estaban en función del suministro de materias primas así como de su calidad.

Todo ello derivado de que existen diversos factores, tales como el clima o la informalidad de los proveedores que hacen que los productores se limiten a satisfacer con dificultades su mercado actual impidiéndoles contemplar la ampliación a nuevos mercado.

Por tal razón proponemos que a partir de la creación de esta asociación se hagan convenios con agricultores de la siguiente forma:

1. Hacer un concenso del tipo y cantidad de materias primas que van a demandarse por las diversas empresas asociadas.
2. De la misma forma establecer fechas de entrega de pedidos.

Con esto se alcanzarán dos objetivos primordiales:

Por un lado se garantizará el suministro de materias primas de la mejor calidad, con un precio asegurado y en el momento requerido, que le permita a las empresas contemplar una ampliación de su capacidad productiva ya sea para abarcar nuevos mercados, para diversificarse o para los fines que más les convengan. Por otro lado se va a dar un mayor impulso a los empleos indirectos debido al mismo estímulo que se dé al agro; además, se darían las bases para una buena planeación de las siembras, a fin de alternar las cosechas para hacer rendir de una forma más eficiente a la tierra.

Estas estrategias que se acaban de mencionar también podrían llevarse a cabo a partir de las Cámaras, ya sea CANACINTRA o CANAINCA, aunque creemos que no sería lo más óptimo ya que estas dos abarcan empresas de todos tamaños y cumplen con diversas funciones que no inciden directamente en las empresas que se están evaluando.



## ESTRATEGIA NUMERO 4

### FUSION DE EMPRESAS

Cuando se habla de una fusión se entiende la unión de dos o más empresas a partir de las cuales surge una nueva con características particulares diferentes a la de las empresas que la formaron.

A esta estrategia la denominamos genéricamente fusión, aunque no de acuerdo a esta definición, sino con base a lo siguiente.

No pretendemos una fusión a partir de la cual se forme una nueva empresa, sino fusionarlas manteniéndolas independientes, pero bajo la misma razón social o marca, de la siguiente forma:

Por regla general, cuando un consumidor hace la elección de un producto, de alguna forma se ve influenciado por la marca que la mayoría de las veces se trata de una empresa grande y diversificada. De hecho esto último es lo que causa mayor impacto al consumidor, al saber que su marca cubre un amplio mercado.

Esto es precisamente lo que se pretende con esta estrategia, fusionar a las empresas a fin de que con ello, bajo la misma marca estas, se "conviertan" en grandes y diversificadas, cuando en realidad se mantienen las empresas como al principio pero unidas a misiones, objetivos y metas comunes.

Esto se puede visualizar de la siguiente forma:

#### CONSEJO DE ADMINISTRACION

DIVISION "A"

DIVISION "B"

DIVISION "C"

Donde el consejo de administración estaría formado por los dueños de las empresas y cada división representaría a cada empresa, como existe actualmente,

También puede verse que aplicando esta estrategia, se tendría acceso a una ampliación de mercados.

## ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

El planteamiento de este problema de investigación está enfocado a determinar Estrategias de Mercadotecnia, sin embargo el análisis de los resultados deja entrever que también se deben plantear estrategias a nivel corporativo, en las cuales se debe contemplar el medio ambiente en que están inmersas, siendo este un factor determinante en el comportamiento de dichas empresas.

Por tal razón, a continuación se desarrollan dichas estrategias con el fin de complementar esta investigación.

### ESTRATEGIA NUMERO 1

#### ESTRUCTURACION EMPRESARIAL

A través de las visitas hechas a las empresas prototipo, para la realización de esta investigación, se pudo apreciar que en su mayoría no cuentan con una estructura organizacional bien definida que ayude a su buena administración.

En algunos casos, nos encontramos ante una situación peculiar: que el dueño desempeñaba trabajos desde director general hasta trabajos en labores de mantenimiento. En otros casos las organizaciones se manejan a nivel familiar; en general, si se tenía alguna estructura no se contaba con la gente idónea, para el desempeño de las funciones. Es por todo lo anterior que proponemos una estructuración simple en estas empresas de acuerdo al personal y capital con que cuentan para mantenerla, como se muestra a continuación.

DIRECTOR  
GENERAL

COMPRAS Y  
VENTAS

CONTABILIDAD

PRODUCCION

En donde las funciones para cada puesto serian:

Director General.

- \* Toma de decisiones a todo nivel.
- \* Supervisión directa a las tres áreas funcionales.
- \* Autorización de proyectos.
- \* Manejo del personal.

Compras y Ventas.

- \* Llevar el control de compras y ventas de materia prima.
- \* Controlar los requerimientos del departamento de producción.
- \* Seleccionar y mantener una cartera de proveedores.
- \* Mantener una cartera de clientes.

Contabilidad.

- \* Llevar el control sobre las obligaciones fiscales con las que la empresa debe cumplir.
- \* Elaborar y llevar al corriente todos los estados financieros indispensables para la empresa.
- \* Realizar auditorias internas.
- \* Llevar el control de la nómina.
- \* Evaluar los proyectos que la empresa vaya a emprender, en conjunto con el director general.

Producción.

- \* Mantener y evaluar inventarios de materia prima y productos terminados que satisfagan las necesidades de la empresa.
- \* Supervisar la calidad tanto de materia prima como de productos terminados.
- \* Controlar mediante el departamento de compras y ventas flujos de entradas y salidas.

Es conveniente que cada uno de estos puestos se ocupe con personal apto y con conocimientos profesionales en el área, a fin de obtener el mejor resultado. Además con esto se le daría una mayor formalidad a la empresa dejando atrás las relaciones informales las cuales obstaculizan su desarrollo.

Con esta estructura por muy simple que parezca, pensamos que pueden aprovecharse mejor los recursos con que cuenta la empresa.

## ESTRATEGIA NUMERO 2

### ELEVACION DEL MARGEN DE CONTRIBUCION

Entre los aspectos externos que influyen directamente en el crecimiento de las empresas se encuentra el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, cuyas medidas, independientemente del control que han ejercido sobre la inflación y en general, de la estabilización que le ha dado a la Economía de la Nación, a repercutido directamente en el desarrollo de las empresas, reduciendo sustancialmente su margen de contribución, llevándolas incluso a cierres o quiebras.

Al margen de contribución se le define como la diferencia entre el precio de venta y los costos variables. De esta forma, un aumento puede darse ya sea elevando los precios de venta, o bien, reduciendo los costos variables, los cuales, como sabemos, están integrados por los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

En función de esto, al existir un control, el precio de venta no se puede aumentar, quedando como única opción para incrementar la contribución marginal, la disminución de los costos variables de mano de obra y gastos indirectos, ya que el precio de la materia prima, a pesar de los controles gubernamentales, sigue elevándose.

En vista de esta situación se propone:

Hacer un estudio con el fin de incrementar el rendimiento de los recursos humanos en función de las operaciones dentro de la empresa. De esta forma, además de incrementar la productividad se eliminan los tiempos y actividades innecesarias que provocan que los costos de mano de obra se eleven, dándose así un paso hacia la eliminación del pago por tiempo extra.

En este mismo estudio también se intentará dejar bien establecidas todas las funciones y los imprevistos alrededor de éstas, que puedan surgir, a fin de disminuir los gastos indirectos. Con estas dos medidas, además de contribuir al incremento a la eficiencia de las empresas, se pretende disminuir la proporción de gastos indirectos que lleven al aumento en el margen de contribución.

## CAPITULO 13

### CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Ahora que se ha concluido con esta investigación, se aclaran ciertos aspectos que en un principio no se alcanzaban a definir, tales como: la situación de la Industria Alimentaria, su contribución en la industria nacional, la organización interna de estas empresas, su importancia, así como la de la mediana y pequeña empresa en general, y la factibilidad de desarrollar estrategias encaminadas al mejoramiento de las mismas.

Así pues, bajo un contexto de crisis económica y las consecuentes medidas impuestas por el Gobierno Federal encaminadas a la estabilización económica del país, nos encontramos ante una Industria Alimentaria que pese a todos estos factores se ha mantenido e incluso a presentado un crecimiento, a diferencia de otras ramas industriales.

No obstante de la importancia que la Industria Alimentaria reviste para el fortalecimiento del país, al ser un punto clave para el desarrollo del sector agropecuario, pieza fundamental para cualquier economía en el mundo, se carece de apoyos encaminados a su desarrollo, especialmente para pequeñas y medianas empresas, a pesar del enorme porcentaje con que contribuyen para el avance de México.

Se han propuesto estrategias con el fin único de dar un impulso a estas empresas a partir del aumento de la productividad y eficiencia, pero por más planteamientos que se hagan, no se podrá tener avance alguno si las autoridades no contribuyen a esto, al establecer controles que tienden a ser unilaterales y el incumplimiento en los programas de fomento para este sector derivado de los innumerables requerimientos que se exigen.

Es necesario que a partir de las instituciones que agrupan a este tipo de empresas, ya sea las Cámaras, o cualquier otro tipo de asociaciones, se unan con la finalidad de externar sus requerimientos así como dar a conocer el amplio potencial que esto implicaría para el sector agropecuario, manufacturero y total de la Nación.

Para terminar con el presente estudio no se puede llegar a una conclusión sobre el desempeño y resultados que tendrían la serie de estrategias que se han planteado, puesto que deben aplicarse para medir su impacto y así determinar si todos los beneficios que se deriven de ellas son alcanzados.

## COMENTARIOS FINALES

Cuando se hizo el planteamiento del problema objeto del presente estudio, se especificó que serían pequeñas y medianas empresas en el giro de la Preparación de Frutas y Legumbres. Sin embargo, cuando se hizo la selección de las empresasx prototipo para la presente investigación, se tomaron en cuenta a dos que por sus características fueron catalogadas como industrias grandes.

Con esto, lejos de representar un obstáculo, dieron la pauta para la elaboración de las Estrategias Cooperativas, puesto que permitieron ampliar nuestra visión de la situación de esta industria, más aún, de la economía nacional, a partir de una visión empresarial que toma en cuenta tantos factores, de los cuales no se tenía una idea clara y que nos permitieron ir más allá de lo planeado.

Así pues, queremos expresar nuestro agradecimiento al Dr. Isidro Galván Urralde, Director General de Industrias Elias Pando, y muy especialmente, al Lic. Manuel Marcos Morales, Director General de Comercialización de Conservas La Torre S.A. de C.V.

De la misma forma, agradecemos la colaboración y atención que tuvieron con nosotros los dueños de las empresas que se visitaron.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. A. y G. S. Day. "Investigación de Mercados", Interamericana, México, 1988.
- ABRAMSON, J. "Programa para la Mejora del Rendimiento en las Empresas Públicas", O.I.T., 1984.
- BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL. "Créditos, financieros, fiduciarios y administrativos", México, 1990.
- CAZARES, Hernández Laura, Maria Christen, et.al. "Técnicas actuales de Investigación Documental", Trillas, México, 1987.
- CALDERON, Bandera José Luis. "Términos de referencia de programas de fomento industrial", NAFINSA, México, 1990.
- HENDERSON, Bruce D. "Planeación Estratégica", McGraw Hill, México, 1987.
- KOTLER, Philip. "Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1988.
- STEINER, George. " Qué es la planeación estratégica?", en Morales Calderón, José (comp), La importancia de la Planeación Estratégica. el Control de Gestión y la Auditoria Administrativa. Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1990.
- WONNACOTT, Paul y Ronald Wonnacott. "Organización y Finanzas de las Empresas", Economía, McGraw Hill, México, 1986.
- ACTIVIDAD Económica, publicación mensual, (México), octubre: 1989, No. 140.
- ACTIVIDAD Económica, publicación mensual, (México), noviembre: 1989, No. 141.
- ACTIVIDAD Económica, publicación mensual, (México), julio: 1990, No. 148..
- ACTIVIDAD Económica, publicación mensual, (México), agosto: 1990: No. 149.
- ALIMENTOS. Procesados, publicación mensual, (México), febrero: 1990, No. 2.

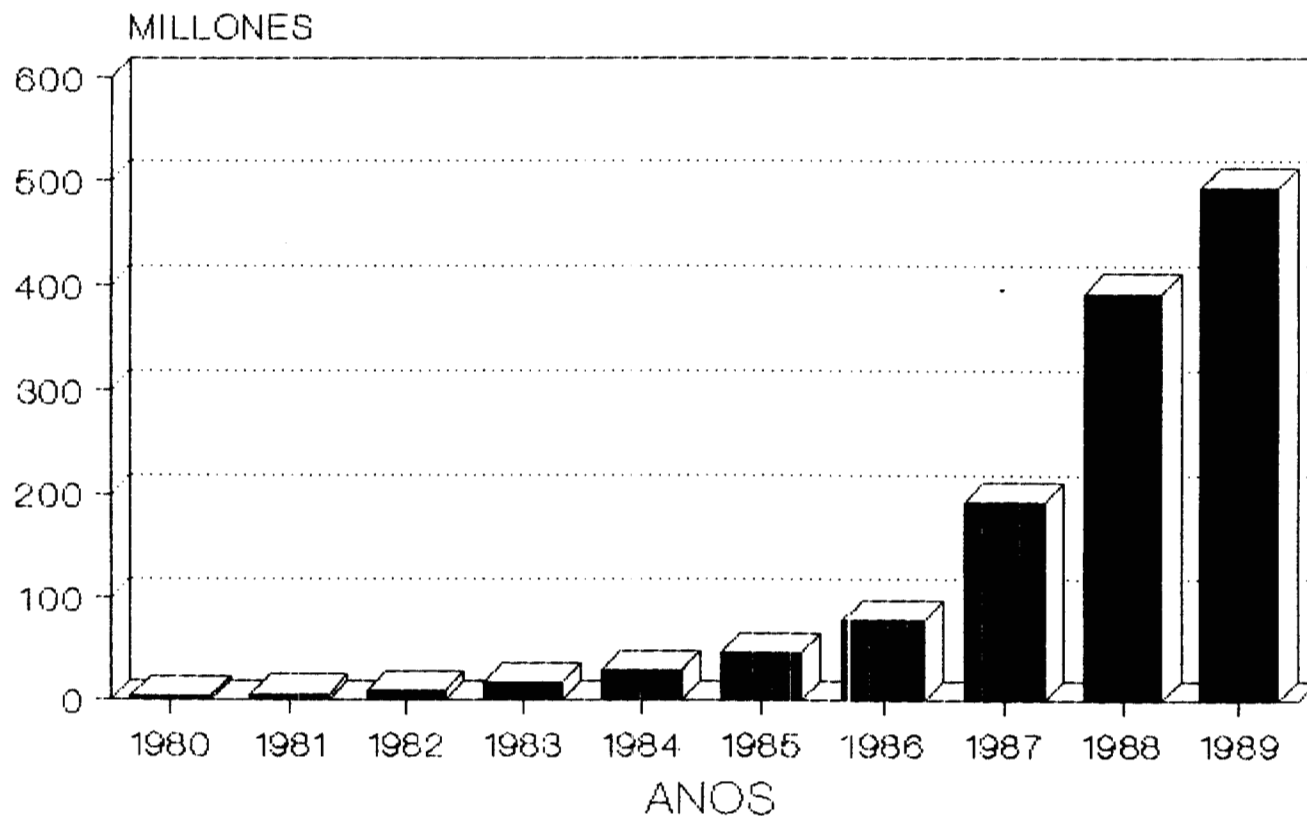
- CANACINTRA. Indicadores Básicos de la Industria Asociada. Dirección de Estudios, México, 1986.
- CONSERVAS. Publicación bimestral, (México), noviembre-diciembre: 1990, No. 3.
- EL SISTEMA alimentario mexicano. INEGI, publicación anual, (México): 1986.
- EL SISTEMA alimentario mexicano. INEGI, publicación anual, (México): 1989.
- ESTRATEGIA Industrial, publicación mensual, (México), junio: 1990, No. 81.
- PRIMER Informe Anual de CANAINCA:1988., México, 1988.
- PROCESO, Publicación mensual, (México), Diciembre:1987, No. 581.
- REVISTA Industria, Publicación mensual, (México), febrero, Vol.1: 1989, No. 5.
- REVISTA Industria, publicación mensual, (México), octubre, Vol.2: 1990, No. 15.
- TRANSFORMACION, publicación mensual, (México), mayo: 1990, No. 5.
1. Henderson, Bruce D. "El concepto de estrategia" en: La importancia de la planeación estratégica, el control de gestión y la auditoría administrativa, pp. 17 - 29.
  2. Primer Informe Anual de la CANAINCA. pp. 4 - 5.
  3. Acosta, Carlos. "El P.S. reedita metas y estrategias del PIRE", pp. 15 - 20.
  4. Actividad Económica. Noviembre, 1989, pp. 5 - 7.
  5. Primer Informe. Op. cit. p. 7.
  6. Ib. p. 67.
  7. Ib. p. 9.
  8. Uno más uno. "México y el GATT", enero, 1989, pp. 10 - 11.



9. Ibinarriaga, Edda Rosa y Francisco García Mikel. "Entrevista al Lic. Alejandro Martínez Gallardo", *Industria*, pp. 6 - 8.
10. *Actividad Económica*. Noviembre, 1989, pp. 3 - 4.
11. Urrutia, Martha, *Ib.* pp. 28 - 31.
12. Informe Anual de Canacintra, 1988, "División: Alimentos y Bebidas", pp. 25 - 26.
13. *Ib.* p. 27.
14. *Ib.* p. 28.
15. INEGI, "El Sistema Alimentario Mexicano: 1989", pp. 7 - 10 y 226 - 230.
16. *Diario Oficial de la Federación*, 18 de mayo de 1990.
17. Canacintra. Indicadores Básicos de la Industria Asociada. pp. 4 - 15.
18. *Industria*, op. cit. pp. 14 - 18.
19. Informe Anual de CANAINCA, op. cit. pp. 55
20. *Ib.* p. 55.
21. Op. cit. p. 15.
22. Informe Anual, op. cit. p. 49.
23. *Ib.* p. 50.
24. *Ib.* p. 52.
25. *Industria*, op. cit. pp. 16 - 17.
26. *Actividad Económica*, agosto de 1990, No. 149, pp. 5 - 11.

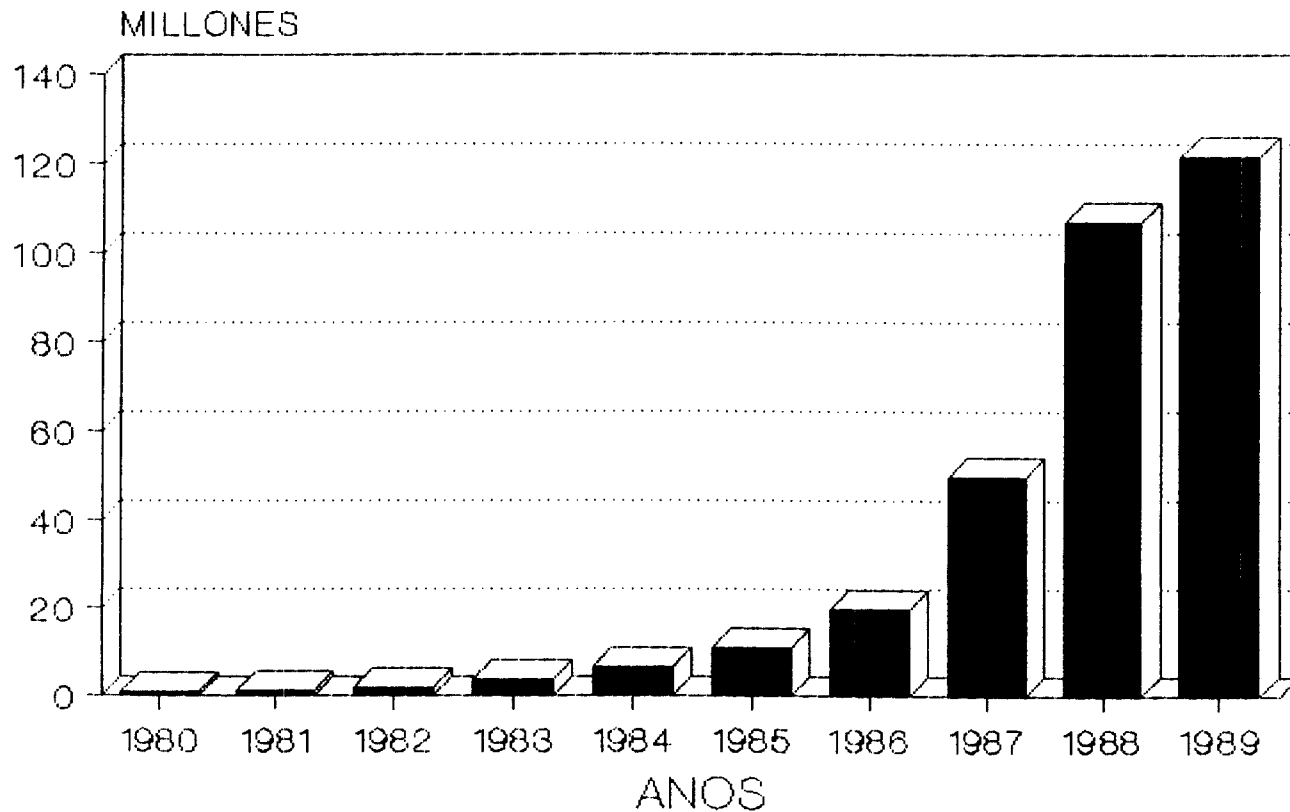
ANEXOS

# PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL



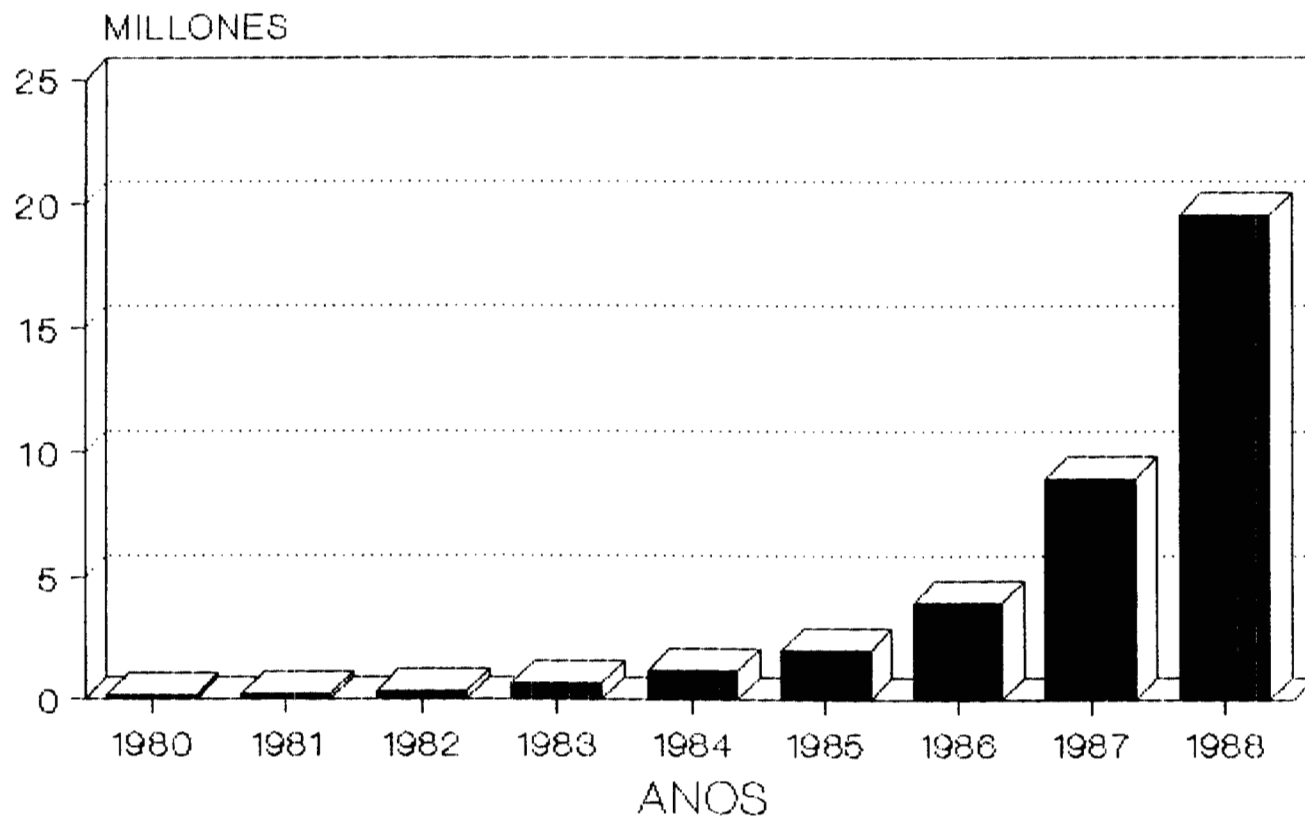
GRAFICA 1: EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA MANUFACTURERA



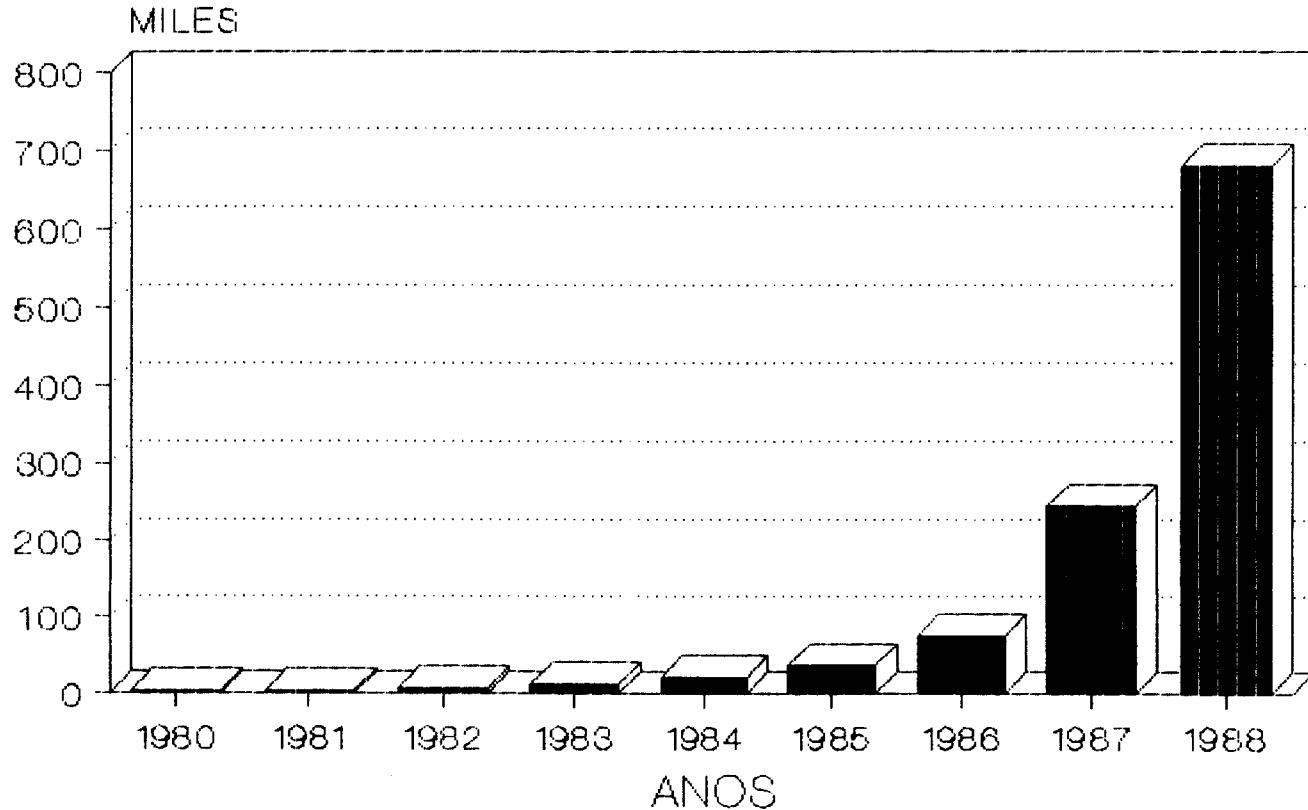
GRAFICA 2:EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS



GRAFICA 3:EN " \$ CORRIENTES

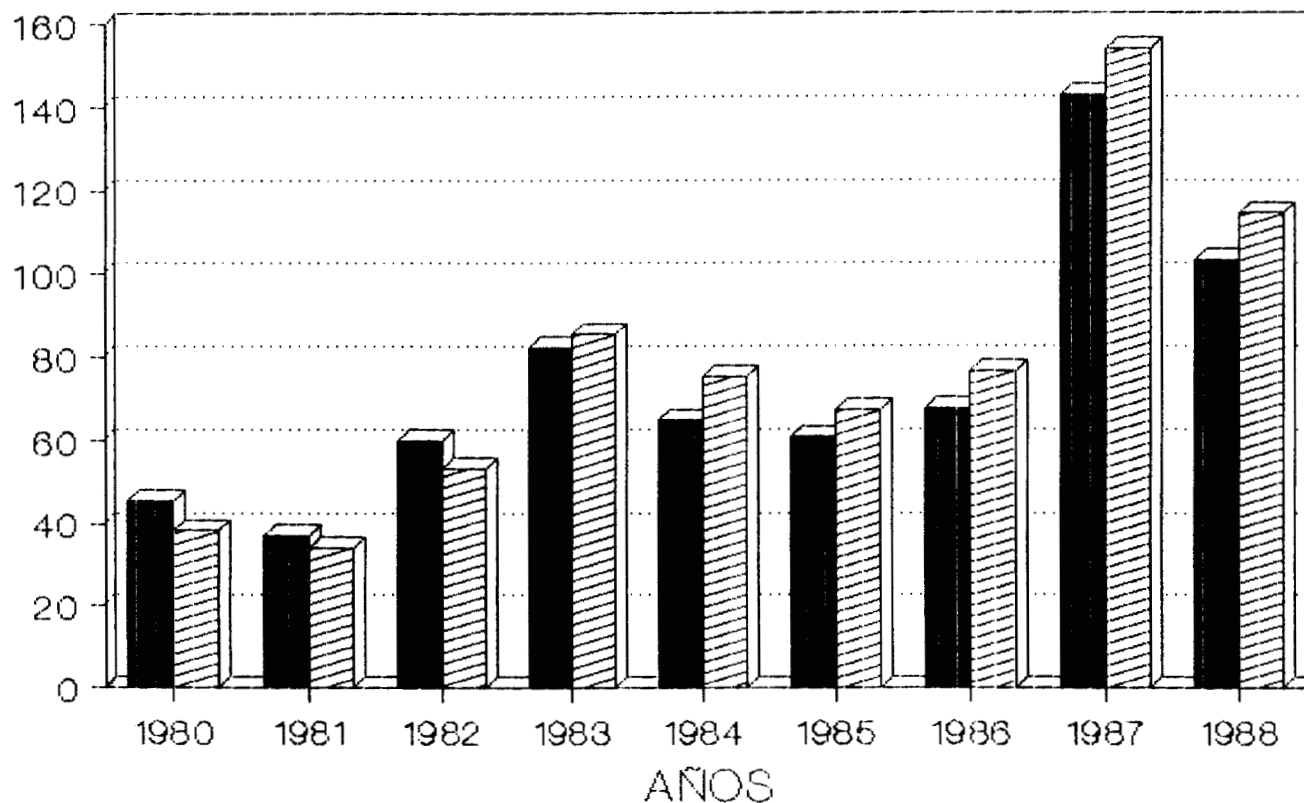
# PRODUCTO INTERNO BRUTO PREPARACION DE FRUTAS Y LEGUMBRES



GRAFICA 4: EN " \$ CORRIENTES

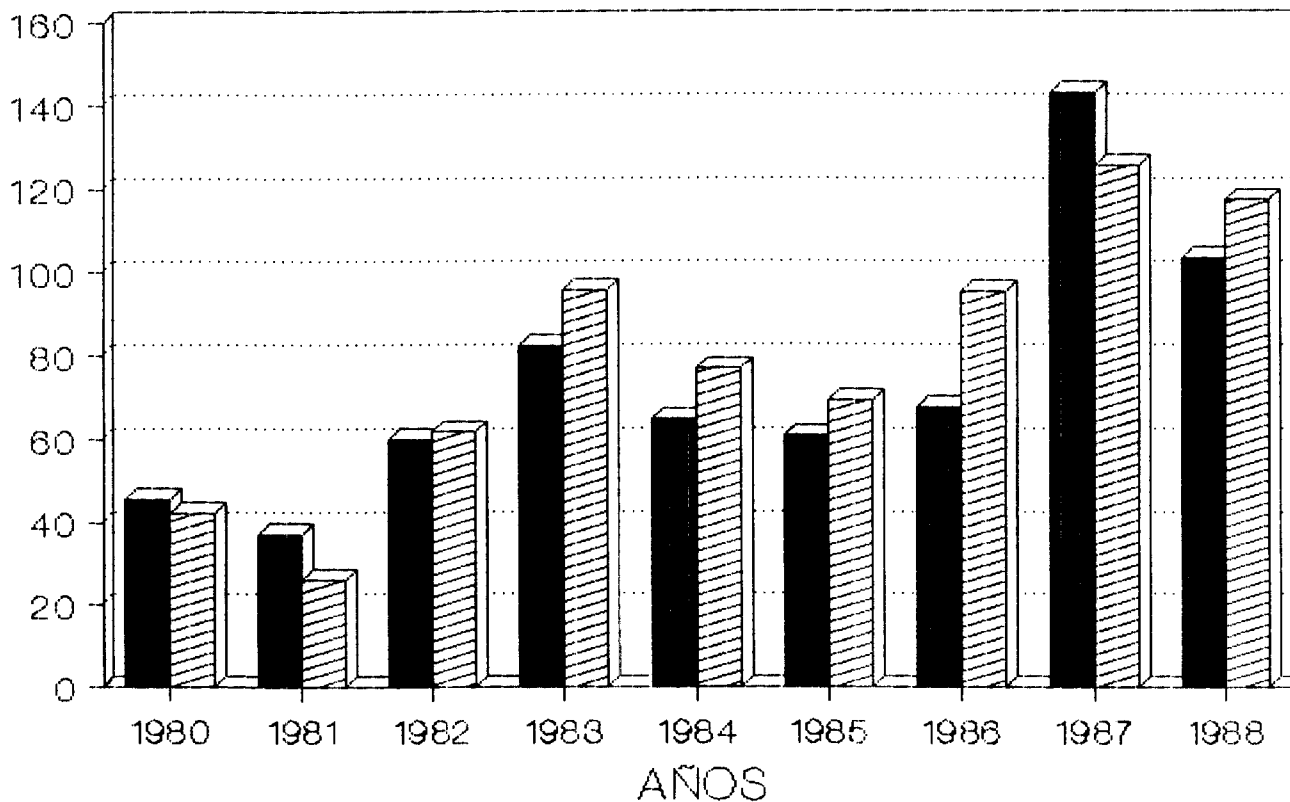
# INCREMENTOS ANUALES (PIB)

## TT - IND MANUFACTURERA



GRAFICA 5: EN " \$ CORRIENTES

# INCREMENTOS ANUALES (PIB) TT - IND ALIMENTARIA

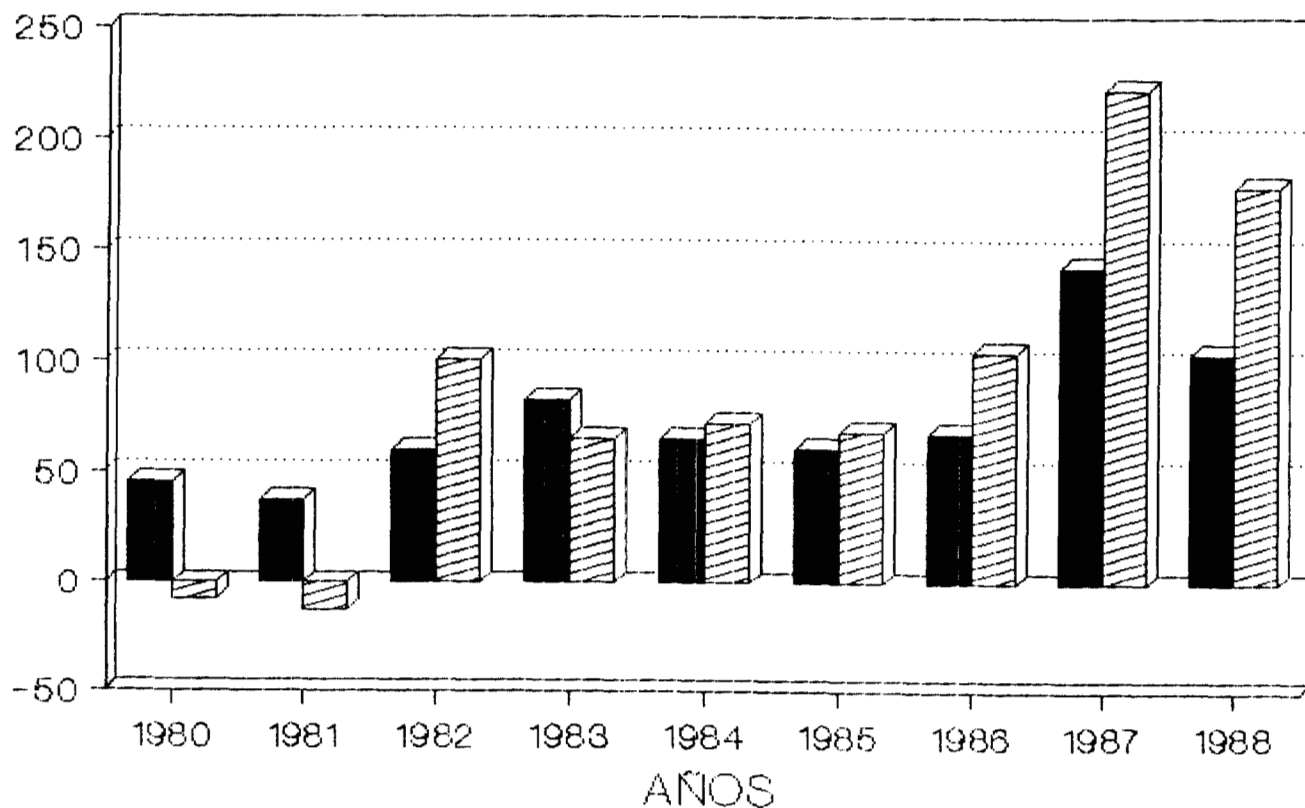


GRAFICA 6: EN " \$ CORRIENTES



# INCREMENTOS ANUALES (PIB)

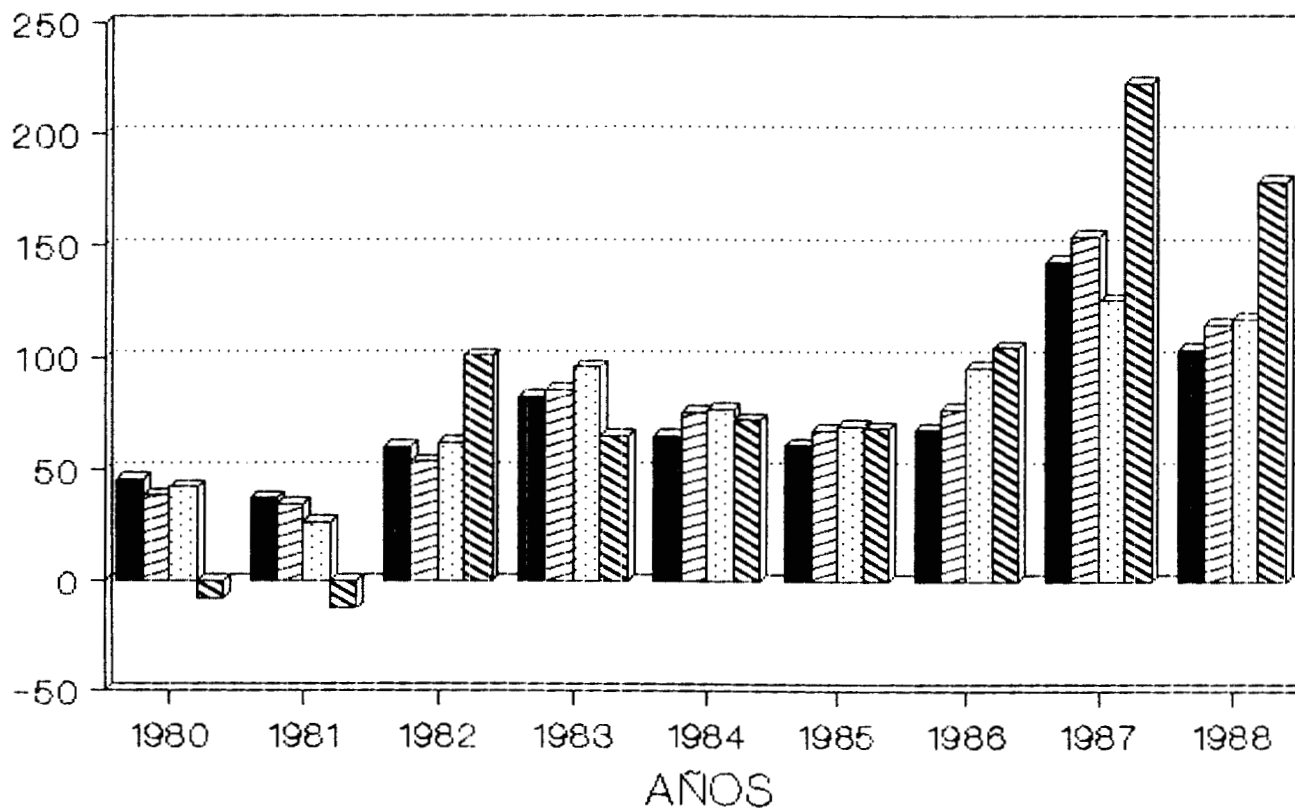
## TT - PREP. DE FRUTAS Y LEG.



GRAFICA 7: EN " \$ CORRIENTES

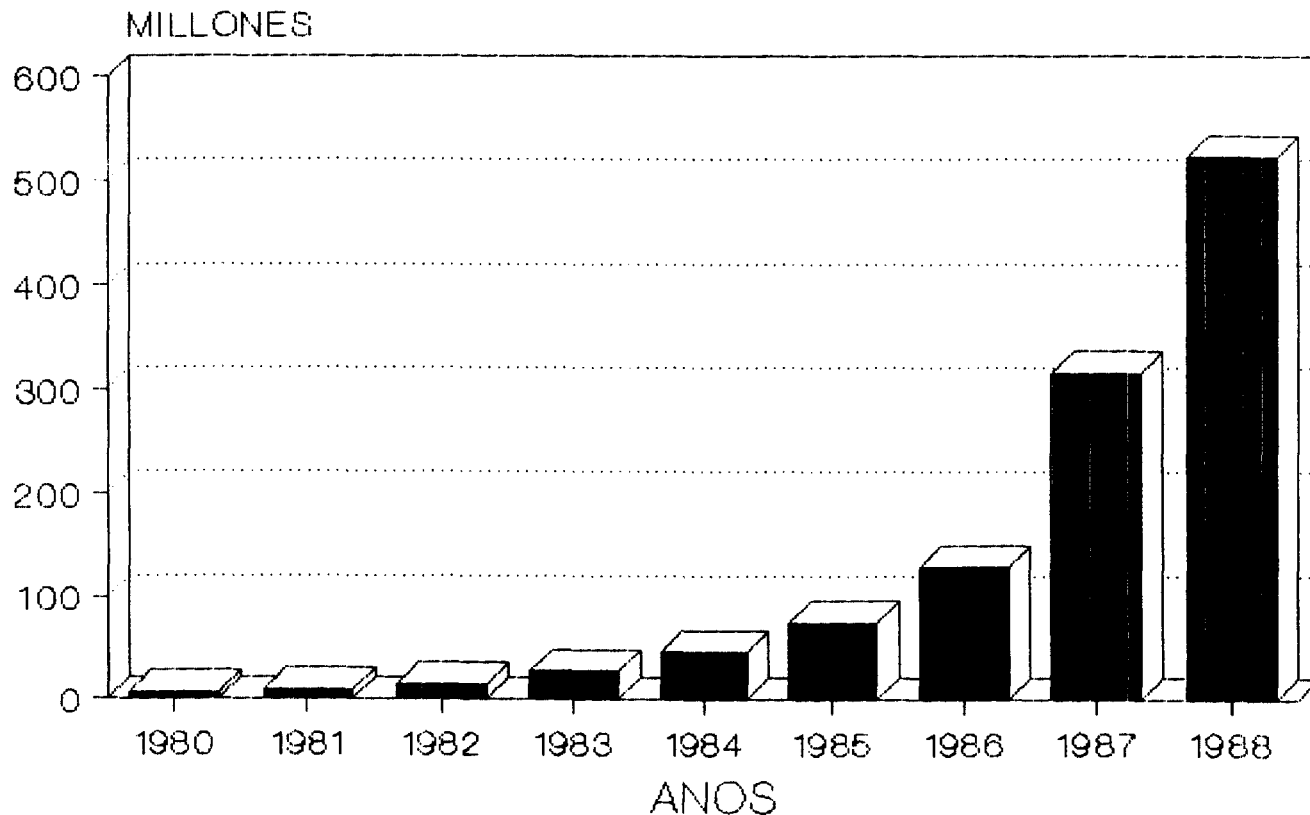
# INCREMENTOS ANUALES (PIB)

## TT - MANUF - ALIM - PREP F&L



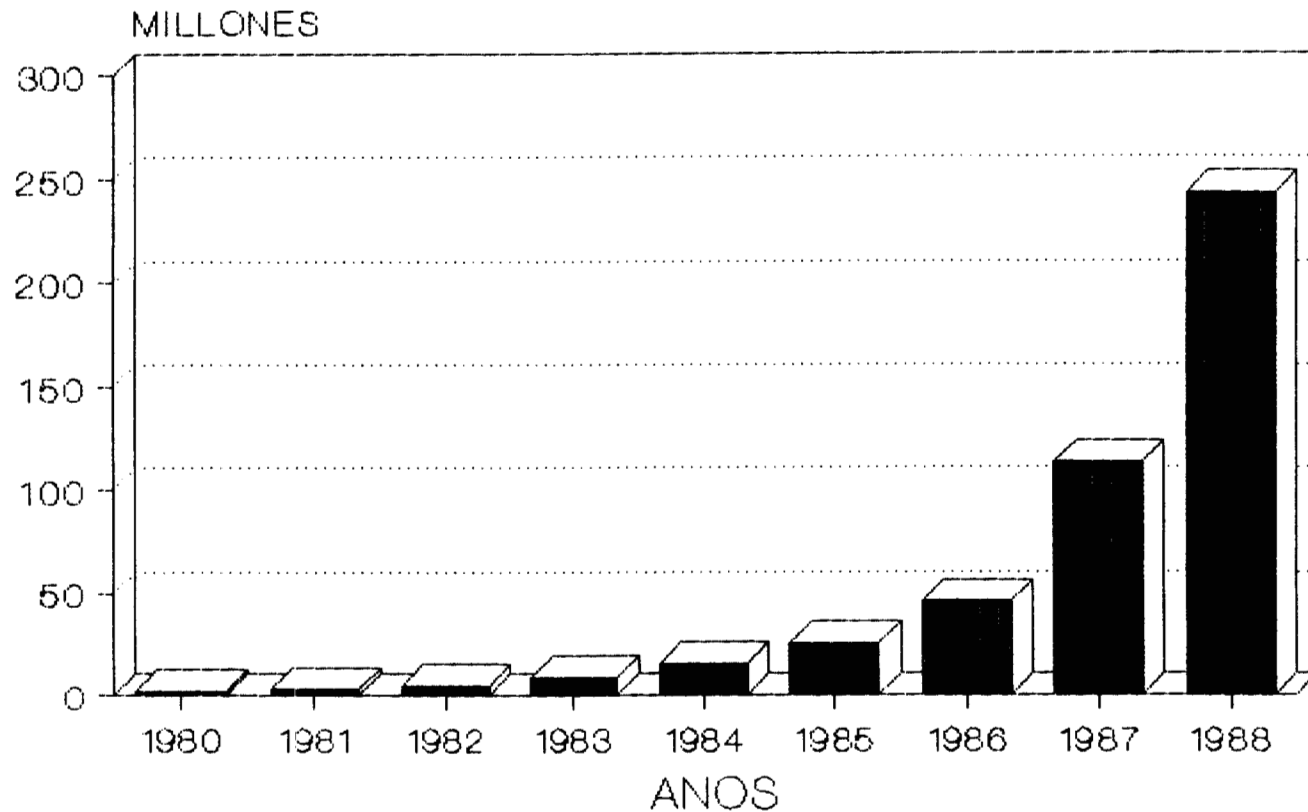
GRAFICA 9: EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCCION (VALOR BRUTO) TOTAL



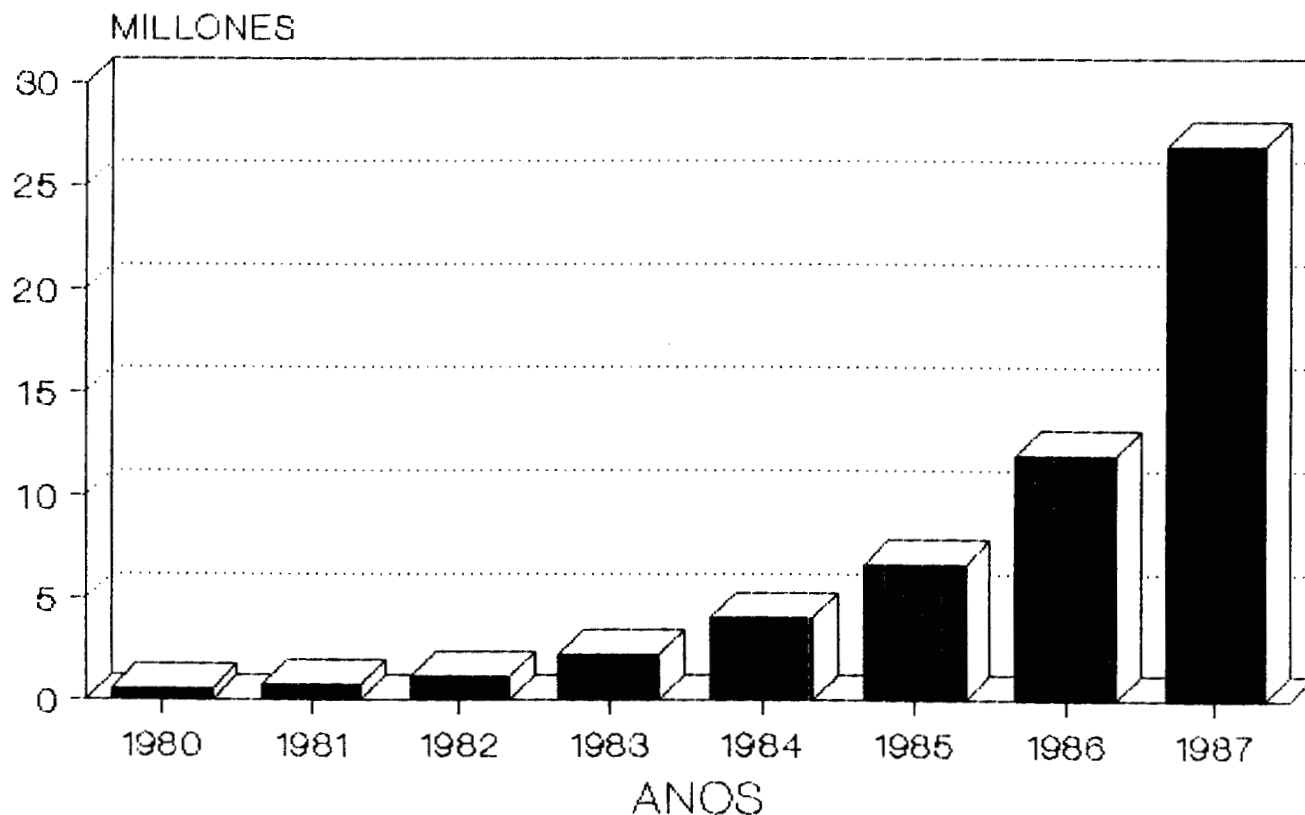
GRAFICA 9: EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCCION (VALOR BRUTO) INDUSTRIA MANUFACTURERA



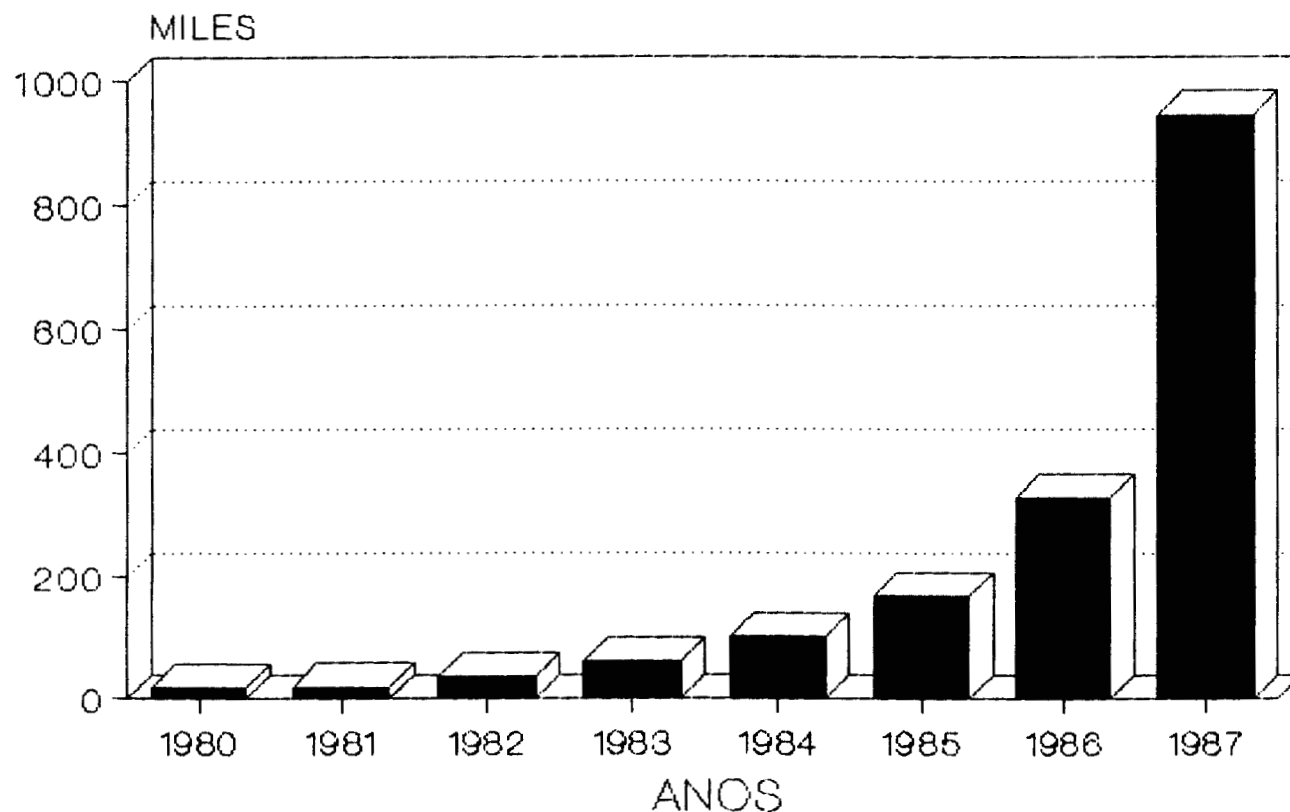
GRAFICA 10: EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCCION (VALOR BRUTO) INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS



GRAFICA 11:EN " \$ CORRIENTES

# PRODUCCION (VALOR BRUTO) PREPARACION (FRUTAS Y LEGUMBRES)



GRAFICA 12:EN " \$ CORRIENTES

# CRECIMIENTO DEL VBP TT - IND MANUFACTURERA

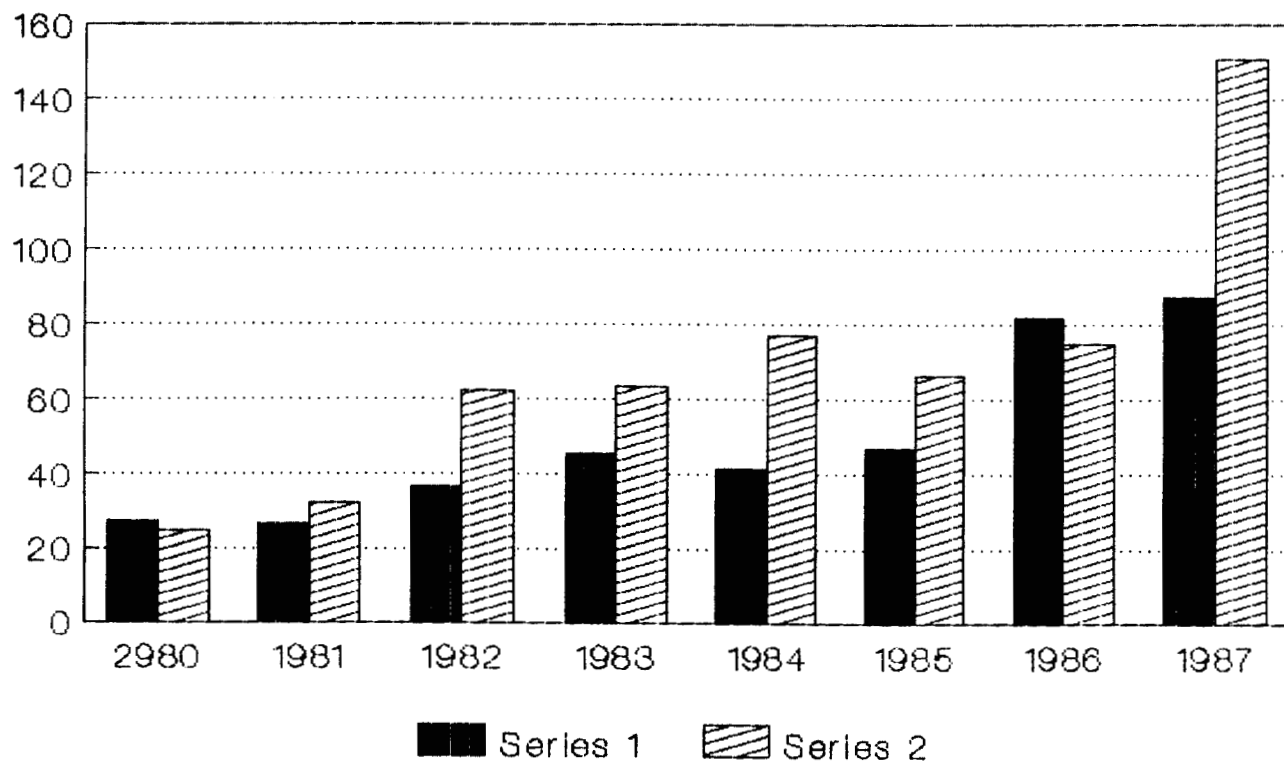
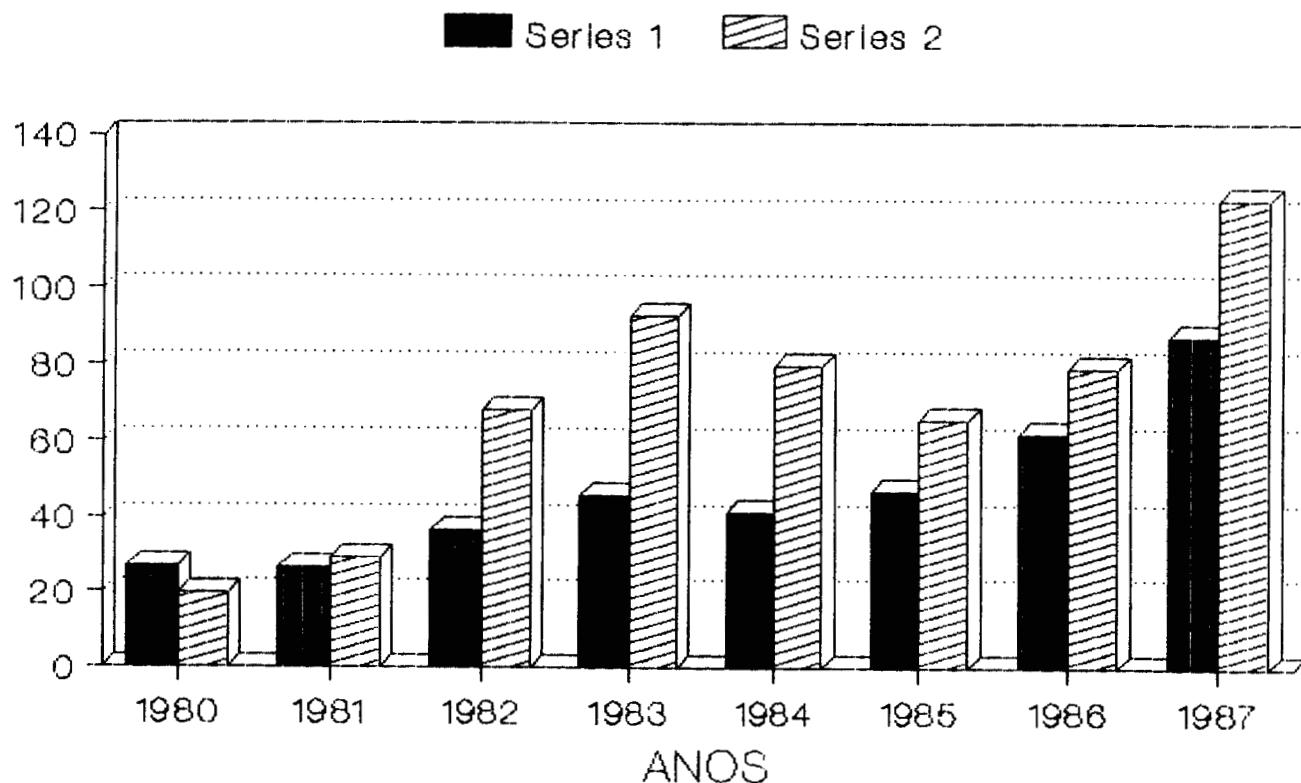


FIGURA 13: MILLONES DE PESOS CORRIENTES

# CRECIMIENTO DEL VBP TT - IND ALIMENTARIA



GRAFICA 14: MILLONES DE PESOS CORRIENTES



# CRECIMIENTO DEL VBP TT - PREP DE FRUTAS Y LEG

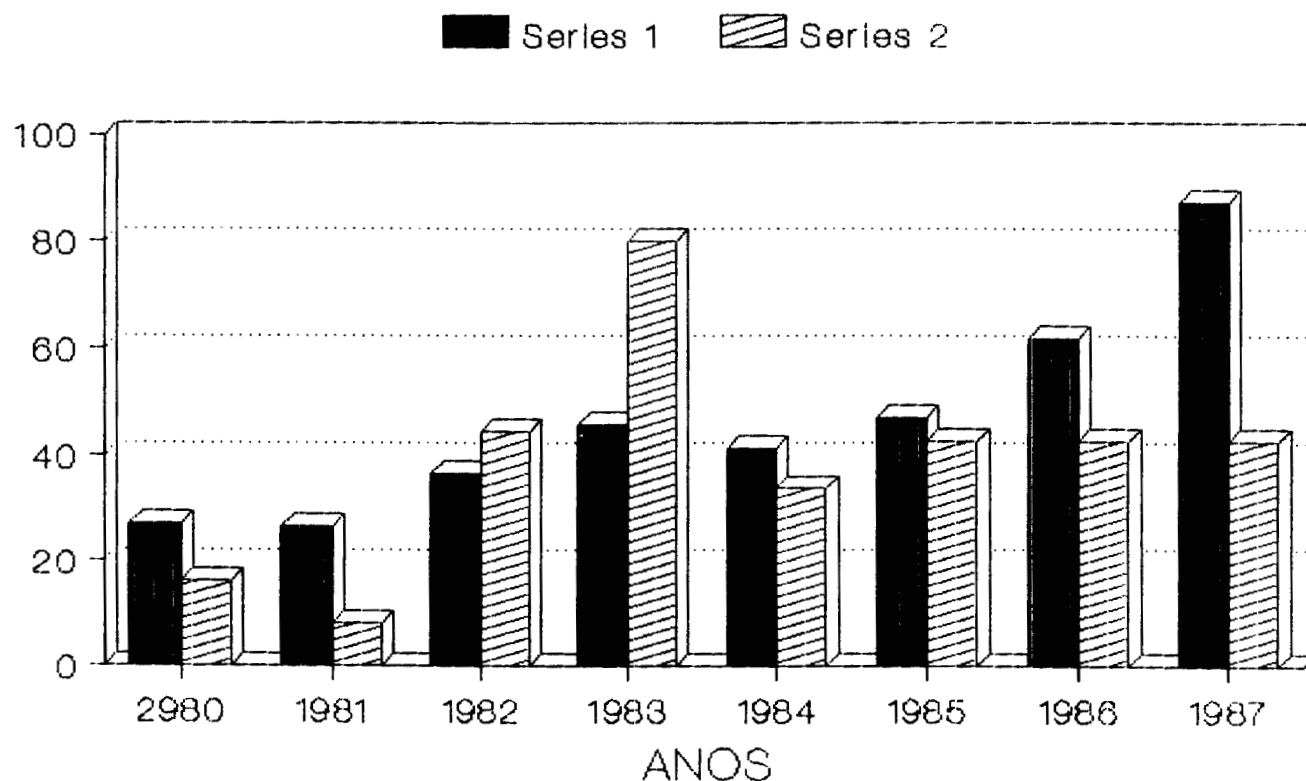


FIGURA 15: MILLONES DE PESOS CORRIENTES