



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
Unidad Tepepan

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, UNA ESTRATEGIA
PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA

C.P. PEDRO ALONSO MENDOZA HERNÁNDEZ

DIRECTORES DE TESIS:

**M. EN C. ANA LILIA CORIA PÁEZ
M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES**

MEXICO, D.F.

ABRIL 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 13 del mes de Enero del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

"LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASO."

Presentada por el alumno:

MENDOZA

Apellido paterno

HERNÁNDEZ

Apellido materno

PEDRO ALONSO

Nombre(s)

Con registro: B 0 6 1 5 4 2

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron SU APROBACIÓN DE LA TESIS, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. ANA LILIA CORIA PÁEZ

Director de tesis

M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES



M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO

M. EN C. HÉCTOR MANUEL LEAL PÉREZ



DR. JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

M. en C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 13 del mes de Enero del año 2011, el que suscribe **PEDRO ALONSO MENDOZA HERNÁNDEZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B061542**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **M. EN C. ANA LILIA CORIA PÁEZ** Y **M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES** cede los derechos del trabajo titulado “**LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASO.**” al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **mendoza_hernández_pedro_alonso@hotmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



PEDRO ALONSO MENDOZA HERNÁNDEZ



DEDICATORIAS

"Y en este caso, al final lo importante es saber llegar, la posición la consigues después...ya en la meta"

-pamh-

A DIOS POR TODO LO HASTA AQUI VIVIDO.

IN MEMORIAM

MARIA LUISA +

DIONISIA +

ARNULFO +

A QUIENES RECUERDO CON VENERACION Y RESPETO,
NUNCA LOS OLVIDARÉ.

A LAS DIRECTORAS DE ESTA TESIS:

M. EN C. ANA LILIA CORIA PÁEZ

M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES

POR SU TIEMPO, PACIENCIA Y
ORIENTACION; SUS CONOCIMIENTOS Y
ESTÍMULO HAN SIDO IMPRESCINDIBLES
PARA LLEGAR A LA CULMINACIÓN DEL
PRESENTE TRABAJO.

A TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS
QUE HAN COLABORADO DE UNA U OTRA
FORMA EN LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS,
AGRADEZCO INFINITAMENTE EL HABERME
BRINDADO TODO EL APOYO, COLABORACIÓN,
ÁNIMO Y SOBRE TODO CARIÑO Y AMISTAD.



LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, UNA ESTRATEGÍA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASO

ÍNDICE

Acta de revisión de tesis	I
Carta de sesión de derechos	II
Dedicatorias	III
Índice	IV
Índice de gráficas	VI
Índice de tablas	VIII
Índice de figuras	VIII
Índice de cuadros	IX
Siglas y abreviaturas	X
Glosario	XI
Resumen	XV
Abstract	XVI
Introducción	XVII
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	1
1.1 Contexto	1
1.1.1 La PyME frente a la globalización	1
1.1.2 Generalidades de la PyME	5
1.1.3 La situación de las empresas que se dedican a la jardinería en México	13
1.1.4 Posicionamiento de las empresas estudiadas	14
1.2 Problemática	16
1.3 Pregunta de investigación	18
1.4 Objetivos de la investigación	19
1.5 Justificación	20
1.6 Tipo de estudio	22
1.7 Diseño y método	22



Capítulo 2 La estrategia competitiva	26
2.1 Definición de estrategia empresarial	26
2.2 Tipos de estrategias	29
2.3 Estrategia competitiva	33
2.4 Competitividad: concepto e importancia	37
2.5 Indicadores de competitividad empresarial	42
2.6 Ventaja competitiva	45
2.7 El modelo de las 5 fuerzas de Porter	50
2.8 Estrategia competitiva en la PyME	55
Capítulo 3 La asociatividad empresarial	59
3.1 Alianzas estratégicas, aspectos conceptuales	59
3.2 Definición de asociatividad	62
3.3 Disposición para conformar una estrategia de asociatividad	66
3.3.1 Consideraciones para emprender un proceso de integración o asociación empresarial	67
3.3.2 Finalidad de la asociatividad empresarial como estrategia	68
3.3.3 Principios y valores para la construcción de un modelo de asociatividad empresarial	69
3.4 Tipos de colaboración empresarial	71
3.5 La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad	72
3.6 Tipos de asociatividad	73
3.7 Modalidades para formalizar una asociatividad	80
3.8 Etapas del proceso asociativo	81
Capítulo 4 Las empresas estudiadas, diagnóstico situacional	84
4.1 Generalidades de las empresas estudiadas	84
4.2 Diagnóstico situacional de las empresas	96
4.2.1 Etapa I “gestación: fase I identificación y registro, y fase II diagnóstico interno y externo	97



4.2.2	Etapa II “estructuración”: fase III definición de estrategias	119
4.3	Interpretación de resultados	130
Capítulo 5 Propuesta		136
5.1	Etapa II “estructuración”: fase IV desarrollo de acciones de ajuste	138
5.2	Etapa III “madurez”: fase V diseño del proyecto estratégico asociativo	139
Conclusiones y recomendaciones		151
	Conclusiones	151
	Recomendaciones	153
Bibliografía		155
Anexos		164
1.	Cuestionario	164
2.	Matriz de congruencia metodológica	166

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1.1	Situación de la PyME en el mundo	5
1.2	Situación de la PyME en América Latina	7
1.3	PyME, permanencia en el mercado	9
1.4	Importancia del sector servicios en la economía mexicana	10
1.5	Empresas registradas en el D. F.	12
1.6	Empresas de jardinería en México por estado	13
1.7	Empresas de jardinería en el D.F.	14
1.8	Empresas de jardinería ubicadas en la delegación Magdalena Contreras	15
4.1	La asociatividad empresarial como estrategia para el mejoramiento de la competitividad de las empresas	98
4.2	Ventas y costo de JASA por el periodo de 2006-2009	99
4.3	Ventas y costo de SECO por el periodo de 2006-2009	100



4.4	Evaluación de las tecnologías de información y comunicación de las Empresas	101
4.5	Tipos de tecnologías de información y comunicación que se utilizan	101
4.6	Propiedad de página web	102
4.7	Mano de obra especializada	103
4.8	Disponibilidad para formar parte de una asociatividad empresarial	104
4.9	Apertura para compartir información de su empresa con otras Empresas	105
4.10	Definición de la visión y misión de la empresa	106
4.11	Formulación de estrategias competitivas de acuerdo con la visión y misión de la empresa	106
4.12	Disposición para compartir costos con otras empresas	107
4.13	Competidores directos de las empresas estudiadas	110
4.14	Posicionamiento competitivo de las empresas	111
4.15	Principales competidores de las empresas estudiadas	113
4.16	Proveedores más representativos en el mercado de las empresas	115
4.17	Planificación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la competitividad	116
4.18	Recursos necesarios para abarcar un mercado más amplio	117
4.19	Adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías	117
4.20	Uso de las TIC'S para llevar a cabo negocios con otras empresas	118
4.21	Presentación de información de las empresas por internet	119
4.22	Realizar acciones conjuntas con otra empresa para el logro de objetivos comunes	124
4.23	Adquisición de materia prima en forma conjunta con otras empresas	124
4.24	Aspectos que se consideran fortalezas (F) o debilidades (D) en las empresas estudiadas	125



4.25	Disposición de recursos para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno	125
4.26	Intercambio o préstamo de personal con otras empresas	126
4.27	Matriz PEYEA	128

ÍNDICE DE TABLAS

1.1	Empresas y empleos en 11 países latinoamericanos	6
1.2	Estratificación de empresas por tamaño	8
1.3	Problemática general de la PyME	9
1.4	PyME registradas en el D.F. y sector al que pertenecen	11
2.1	Cuadro resumen de diferentes conceptos de estrategia	27
2.2	Concepto de estrategia: ámbitos de aplicación y caracteres Comunes	28
2.3	Cronología de la definición de competitividad	38
3.1	Modalidades de estrategias colectivas	71
3.2	Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas	79
4.1	Productos y servicios de la empresa JASA	87
4.2	Algunos productos y servicios de SECO	90
4.3	Matriz EFI de las empresas estudiadas	108
4.4	Matriz EFE de las empresas estudiadas	109
4.5	Matriz PEYEA de las empresas estudiadas	127
4.6	Fortalezas, Debilidades Oportunidades y amenazas encontradas en las empresas estudiadas	129
5.1	Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas	141
5.2	Ilustración de la propuesta en base al FODA de las empresas estudiadas	141

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1	Método de investigación	24
2.1	Estrategias competitivas genéricas	29



2.2	Circulo de la Estrategia competitiva	33
2.3	Contexto para la formulación de la estrategia competitiva	35
2.4	Factores que afectan a la competitividad	42
2.5	Algunos elementos para medir la competitividad	43
2.6	El modelo de las 5 fuerzas de Porter	50
2.7	El entorno nacional competitivo: El diamante de la competitividad	53
4.1	Ubicación de las empresas estudiadas	89
4.2	Fotografía satelital del invernadero de Yautepec	93
4.3	Muestras de jardines por una de las empresas estudiadas	93
4.4	Organigrama de JASA	94
4.5	Organigrama de SECO	95
4.6	Modelo general para la conformación de asociatividad	96
4.7	Etapas 1 y fases I y II empleadas para el diagnóstico situacional	97
4.8	Etapas 2 y fase III empleadas para el diagnóstico situacional	119
4.9	Aplicación de las 5 fuerzas de Porter en las empresas estudiadas	121
4.10	Error estándar en base a los cuestionarios aplicados	131
4.11	Items relacionados con disposición	131
4.12	Items relacionados con planeación estratégica	132
4.13	Items relacionados con capacitación	133
4.14	Items relacionados con tecnología de la información	133
4.15	Items relacionados con rivalidad en el sector	134
4.16	Items relacionados con posicionamiento	134
5.1	Etapas 2 y fase IV empleadas para la propuesta	138
5.2	Etapas 3 y fase V empleadas para la propuesta	139

ÍNDICE DE CUADROS

3.1.	Principios que fortalecen la asociatividad	70
3.2	Valores y ética para fomentar la asociatividad empresarial	70
5.1	Control para la propuesta de asociatividad empresarial	149



SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANTAD.	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.
ASERCA.	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria.
APPI.	Asociación Peruana de la Propiedad Industrial.
BID.	Banco Interamericano de Desarrollo.
CEPAL.	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CONCAMIN.	Centro de Estudios Industriales de la Confederación de Cámaras Industriales.
DOF.	Diario Oficial de la Federación.
FAO.	Organización para la agricultura y la alimentación.
FODA.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IICA.	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
INEGI.	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
MIPYME.	Micro Pequeña y Mediana Empresa.
OCDE.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OIT.	Organización Internacional de Trabajo.
ONUFI.	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
PIB.	Producto Interno Bruto.
PNUD.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PYME.	Pequeña y Mediana Empresa.
SE.	Secretaría de Economía.
SHCP.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SIEM.	Sistema de Información Empresarial Mexicano.

GLOSARIO

A

Acuerdos empresariales. Mecanismos de cooperación entre empresas que respetan el mantenimiento de la personalidad jurídica de cada una de ellas, quedando por tanto las fusiones por fuera de esta definición, y establecen fórmulas de colaboración en proyectos de investigación, producción o comercialización.

Ámbito. Se lee, se escribe y se interactúa oralmente para tomar parte en actividades sociales o comunitarias, como las que se refieren a la relación del ciudadano con la administración o a su participación en diversos tipos de instituciones.

B

Bienes. Son propiedades tangibles que satisfacen las necesidades directas de los compradores.

C

Calidad. Características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente. Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Cadenas de producción. Estrategias colectivas que se conocen y responden a la imposibilidad de cualquier empresa, por más recursos y poder que ella posea, siendo necesario acudir a otras empresas para poder lograr sus objetivos.

Costo. Son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, costumbres, e interacciones, necesidades expectativas, clima, creencias, estructuras, sistemas, procesos, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización. Conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización. Forma de vida de la organización.

D

Demanda. Cantidad de una mercancía o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y en un período determinado.

Diseño. Acto de creación o innovación si el objeto no existe, o es una modificación de lo existente

E

Eficacia. Fuerza o poder para obrar. Lograr resultados, hacerlos correctamente.

Eficiencia. Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido.

Evaluación. Etapa en la cual una organización determina como se está alcanzando las metas establecidas en su planeación estratégica.

F

Factibilidad. Medida en que puede llevarse a cabo alguna acción.

Factores de producción. Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra.

H

Hipercompetencia. Un término que se emplea a menudo para expresar las realidades del nuevo panorama competitivo.

I

Insumos. Materiales básicos para generar un producto o servicio.

Interempresarial. Entre empresas

L

Limitación. Acción que consiste en establecer o fijar límites físicos o morales

M

Mercado. Conjunto bien definido de clientes, cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía.

Misión. Es su razón de existir como un proveedor de bienes y/o servicios a la sociedad.

N

Negociación. Proceso por el que las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses.

P

Potencial social. Es el poder que tiene el individuo para ganarse la confianza y la ayuda total de la gente, y pueden hacer cualquier cosa.

Producto. Paquete total de satisfacción que se ofrece a los consumidores en una transacción de intercambio.

Productividad. Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los

recursos de capital y de mano de obra. Valor económico agregado en una unidad de tiempo de trabajo.

R

Recursos.

Insumos básicos que una empresa utiliza para desarrollarse.

δ

Satisfacción del cliente. Proceso que se da como resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía, con respecto al de sus competidores, en relación con el grado del cumplimiento de sus expectativas.

Servicio.

Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad del primero

T

TIC'S.

Tecnologías de la información y la comunicación

ψ

Utilidad.

Ingresos que quedan después que una empresa paga sus costos y gastos necesarios para su operación.

ψ

Visión.

Este estatuto define el rumbo hacia donde quiere ir la organización en el futuro desde una perspectiva global con respecto a los conceptos presentados en el estatuto de misión. La visión identifica en forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización por satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que esto será hecho.



RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue desarrollar y proponer un tipo de colaboración empresarial para mejorar el nivel competitivo de dos pequeñas organizaciones dedicadas a la jardinería. El estudio se inició como descriptivo y terminó propositivo. Se recurrió a la combinación de las técnicas de recolección de datos tanto documental como de campo, en este sentido se aplicó un cuestionario semiestructurado a los accionistas para recabar la información necesaria.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual, lo que permitió determinar el nivel competitivo de cada una de ellas y los objetivos comunes entre las mismas, se identificó el clima de negocios en el que se desenvuelven las empresas en cuestión. Posteriormente se mostró el proceso que debe seguirse para la conformación de la asociatividad y los procedimientos básicos para agruparse de acuerdo a los objetivos comunes.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en consulta de los dueños de las empresas estudiadas, se presenta la propuesta de asociatividad bajo la modalidad de “pools de compra” y “subcontratación”. Estas se consideraron las más idóneas porque se requieren insumos y productos similares para el desarrollo de su actividad y de personal calificado, de tal manera que al realizar compras conjuntas el costo de ventas tendrá una disminución y mediante la subcontratación o intercambio de personal se prevé que cumplirán con sus compromisos en tiempo y forma, coadyuvando a la competitividad, menores precios de los productos e insumos que se comercializan y generación de ganancias a los socios o accionistas. Es de subrayar que la asociatividad es una estrategia cuya característica principal es la voluntad de las partes, por lo que los resultados dependen de los tomadores de decisiones.

Palabras clave: asociatividad, jardinería, pequeña y mediana empresa, competitividad.



ABSTRACT

The objective of this investigation was to develop and to propose a type of managerial collaboration to improve the competitive level of two small companies dedicated to the gardening. The study began as descriptive and it finished propositive. It was appealed to the combination of the techniques of gathering of data so much documental as of field, in this sense a questionnaire semiestructurado was applied the shareholders for to obtain the necessary information.

It was carried out a diagnosis of the current situation, what allowed to determine the competitive level of each one of them and the common objectives among the same ones, the climate of business was identified in the one that the companies are unwrapped in question. Later on the process was shown that should be continued for the conformation of the asociativeness and the basic procedures to group according to the common objectives.

According to the obtained results and in the owners' of the studied companies consultation, the proposal of low asociatividad the modality is presented of "purchase pools" and "outsourcing". These they were considered the most suitable because inputs and similar products are required for the development of its activity and of qualified personnel, in such a way that will have a decrease when carrying out combined purchases the cost of sales and by means of the outsourcing or exchange of personal the companies to foresee that will fulfill their commitments in time and it forms, cooperating to the competitiveness, smaller prices of the products and inputs that are marketed and generation of earnings to the partners or shareholders. It is of underlining that the asociativeness is a strategy whose main characteristic is the will of the parts, for what the results depend on the drawees of decisions.

Words key: asociativeness, gardening, small and medium sized company, competitiveness.



INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (PyME), ha desempeñado en las últimas décadas un importante papel en el crecimiento de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, del mismo modo, han sido determinantes como productoras de bienes de consumo para el mercado interno o como proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas.

En México, este tipo de empresas suman 3'038,514, el 95.4% de estas son microempresas, el 3.3% pequeñas, el 0.9% por medianas y el 0.4% por las grandes corporaciones (INEGI, 2004 & SIEM, 2007).

A su vez, se clasifican en 3 grupos de acuerdo a la Secretaría de Economía con función al giro: industrial, comercial y servicios, (en el cual se encuentran las empresas estudiadas).

Ante las presiones propias del proceso de globalización la PyME se han visto obligadas a modificar sus estrategias de sobrevivencia y estabilidad en el mercado competitivo y tienen que recurrir al establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos con otras PyME similares, otras se incorporan a redes globales o regionales a partir de su condición de proveedores de grandes firmas nacionales o extranjeras. Los estudios realizados por Julien (1998), aportan evidencias acerca de cómo las respuestas estratégicas a las PyME tienen cada vez más en cuenta los efectos de la globalización.

Por consiguiente, la propuesta de una asociatividad empresarial se presenta como una forma de colaboración entre las PyME que puede ayudar a fortalecer la competitividad de estas y de esta forma hacer frente a la intensificación de los procesos de globalización de la producción.

En este orden de ideas se elaboró el presente trabajo cuyo objetivo fundamental es desarrollar y **PROPONER LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE DOS EMPRESAS**, para ello se estudian dos empresas PyME dedicadas a la jardinería que operan en la delegación Magdalena Contreras del D.F.

La asociatividad puede ser opción para cualquier PyME ya que existen múltiples propósitos; desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad solo se requiere seleccionar el tipo de esta que se adapte a cada caso en particular (Rosales 1997). La asociatividad fomenta también la cultura del trabajo conjunto entre el empresariado regional.

Para alcanzar el objetivo del trabajo se desarrollaron los siguientes capítulos:

El **capítulo I**: exhibe un contexto general acerca de la importancia que tiene la PyME tanto a nivel mundial como a nivel local, además presenta la situación de la actividad de la jardinería en México, se plasma el planteamiento del problema e incluye la argumentación sobre la elección del tema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación, el tipo de estudio, el alcance y método de investigación.

Para el **capítulo II**: se desarrollan los conceptos fundamentales de estrategia, competitividad, ventaja competitiva y estrategia competitiva; los tipos de estrategias que existen además de un breve análisis acerca de la estrategia competitiva en la PyME.

En lo referente del **capítulo III**: se despliegan conceptos alianzas estratégicas, asociatividad empresarial, los tipos, etapas, condiciones para su viabilidad así como las ventajas y desventajas que conlleva este proceso.



La descripción de los aspectos de las empresas estudiadas, se localiza en el **capítulo IV**, su situación actual, se realiza un análisis interno y externo detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), finalmente se procede a la interpretación de los resultados.

Después se presenta la **propuesta** como **capítulo V**, en esta sección se muestra la modalidad de asociatividad empresarial detallándose los posibles beneficios así como los riesgos a los que se enfrentarían las empresas involucradas en caso de adoptarla.

Al final se exponen las conclusiones, implicaciones del trabajo, recomendaciones relacionadas al tema, la bibliografía referida y los anexos a la investigación de campo.

Capítulo 1

Generalidades de la investigación

1.1 Contexto

1.1.1 La PyME frente a la globalización

En la actualidad, la PyME no es ajena a la globalización, ya que esta última ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización hasta en este tipo de empresas, enfrentándolas también a competidores internacionales.

El proceso de globalización, según Cairoli (1998), tiene sus raíces en los siguientes cuatro aspectos claves, resaltando los dos primeros como los más significativos o impactantes:

1. Política económica.- La liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.
2. Tecnología.- La aceleración del progreso tecnológico ha cambiado las reglas del juego para los países en desarrollo y las empresas de estos países.
3. Desarrollo organizacional.- Las nuevas estructuras orgánicas de las empresas, que en parte han sido posibles gracias a la reducción de los costos de transporte provenientes de los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.
4. Orden económico.- El desplazamiento progresivo del poder económico del Norte y el Oeste a los países en desarrollo, especialmente de Asia, como resultado y también como causa de la globalización.

Cabe señalar que los países en desarrollo han participado satisfactoriamente en el proceso de globalización y comparten las dos siguientes características:



1. Un entorno de políticas conducente a la movilización de las inversiones industriales.
2. Una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias de las economías industrializadas.

Pero también el proceso de globalización trae consigo oportunidades y amenazas según lo expresado por García Cairoli (1998):

1) Oportunidades

- a) La integración a la economía mundial abre el camino para que los países emergentes se industrialicen de una manera que no era posible en los decenios de 1960 y 1970 con las políticas de industrialización no generadoras de deuda predominantes en ese entonces.
- b) Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas, este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de esta actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.
- c) Mediante alianzas estratégicas, las empresas de los países en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, los países desarrollados esperan sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en los países en desarrollo.
- d) De esta forma los países en desarrollo han logrado sumarse al proceso de globalización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, o bien integrándose en la economía mundial como subcontratistas, siendo esta una forma de participación en la que muchas veces no se necesita mucho capital para iniciarse.

2) Amenazas:

- a) Se ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.
- b) Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha modificado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.
- c) La mayoría de las empresas en los países subdesarrollados no pueden competir contra las importaciones ni en los mercados de exportación.
- d) El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.
- e) La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.
- f) Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios como el turismo, causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico han traído como consecuencia a su vez, que todas las empresas incluyendo la PyME tengan que redefinir constantemente sus líneas de actuación.

La pequeña y mediana empresa, es fundamental en el desarrollo económico de los países por aspectos esenciales entre los que destacan su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB), su representatividad, por ser generadoras de empleo, así como por favorecer el desarrollo de la competitividad interna y externa (Gamboa 2002). El interés por impulsar el desarrollo de la PyME ha sido cada vez mayor en los últimos años, tanto en México como en otros países, desarrollados o en proceso de desarrollo.

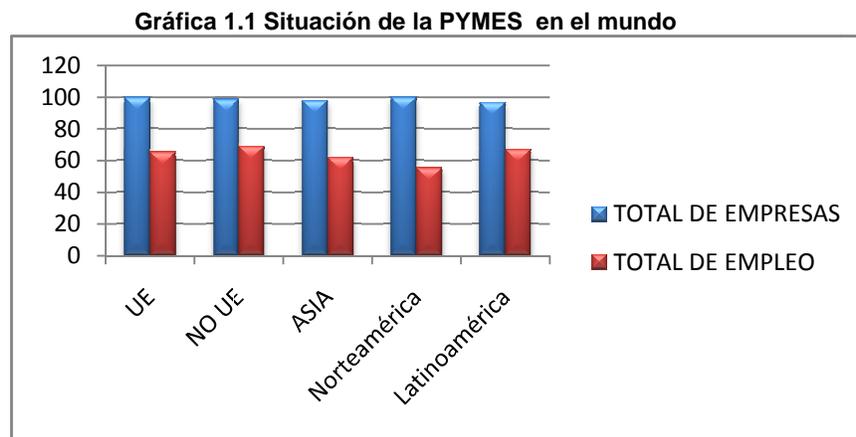
Sin embargo, y a pesar de la importancia que representan, se enfrentan a diversos problemas para lograr ser más productivas, eficientes, rentables y generadoras de valor agregado, y así sobrevivir frente a las grandes empresas y los desequilibrios económicos regionales y globales. La problemática general que enfrentan se refleja principalmente en términos de financiamiento, calidad, falta de información, y acceso a la tecnología.

Asimismo, realizando un acercamiento al nuevo orden mundial y al segmento de la PyME, éstas empiezan a vivir en un entorno global competitivo. Ante ello los empresarios se han percatado que tienen que dejar de lado las antiguas formas de organización empresarial para adoptar nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito los nuevos retos para realizar cambios, ser flexibles y reinventarse más rápido que un corporativo grande.

Barber (2007) y Navas (2006) comentan que el nuevo papel de la mediana y pequeña empresa es fundamental en el mundo globalizado concordando con el Banco Interamericano de Desarrollo (2002), el cual afirma que la importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora de la PyME, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la región latinoamericana. De esta forma surgen nuevas ideas en la gestión empresarial como la subcontratación de insumos intermedios y de servicios de apoyo en la producción (Hamel, 2000), para fortalecer la operación empresarial.

1.1.2 Generalidades de la PyME

Es indudable la importancia de las actividades de la PyME en la economía mundial, ya que estas aportan en algunos países más del 95% de las exportaciones, por lo cual representan un elemento más para el desarrollo económico de dichos países, no obstante según Wignaraja (2003), únicamente entre el 5% y el 10% de la PyME logra expandir y aumentar las exportaciones gracias a la apertura comercial. El tamaño del grupo de la PyME más competitivo y dinámico varía entre los países en desarrollo (gráfica 1.1). En Asia oriental parece haber una mayor proporción de la PyME dinámica que en otras regiones en desarrollo, mientras que en África, el Caribe, América Central y Asia meridional ese grupo de la PyME es probablemente mucho más reducido (PNUD/APPI, 2002). Lo anterior está en función a las tasas de empleo que este tipo de empresas abarcan.



(Fuente PNUD/APPI, 2002)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), han realizado estudios sobre el número de PyME y empleo generado y han concluido que la PyME ha experimentado un incremento notable en cuanto al número de empresas de este tipo, dentro de un contexto de cambios, incursionan nuevos actores en los distintos ámbitos de la sociedad: gobiernos, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, instituciones de enseñanza media superior y superior. Existen en cada país diferentes criterios

para definir una micro, pequeña, mediana o grande empresa, algunos de carácter situacional, otros cuantitativos y un tercer grupo que se relaciona con características de sectores específicos, sin embargo los que no dejan de ser considerados por todos son los que se refieren a generación de empleo, volúmenes de ventas y activos.

Al respecto, en la tabla 1.1 se presenta información resumida de once países latinoamericanos, acumulada al año 2003 y en la gráfica 1.2 se observa el % total de empresas PyME y el % de empleo en actividades no agrarias en 9 países de América Latina.

Tabla 1.1 Empresas y Empleos en 11 Países Latinoamericanos en términos porcentuales al 2003

PAIS	TAMAÑO			EMPLEOS MIPYME
	MICROEMPRESA	PYME	GRANDE	
Argentina	87 %	12 %	1 %	84 %
Brasil	92 %	7 %	1 %	48 %
Chile (1)	89 %	10 %	1 %	63 %
Colombia	97 %	2 %	1 %	81 %
Costa Rica	78 %	20 %	2 %	55 %
Guatemala (2)	77 %	22 %	1 %	57 %
Honduras (2)	63 %	33 %	4 %	81 %
México (3)	96 %	3.8 %	0.2 %	62 %
Panamá	94 %	5 %	1 %	78 %
República Dominicana	96 %	3 %	1 %	76 %
Venezuela	99 %	0.4 %	0.1 %	94 %

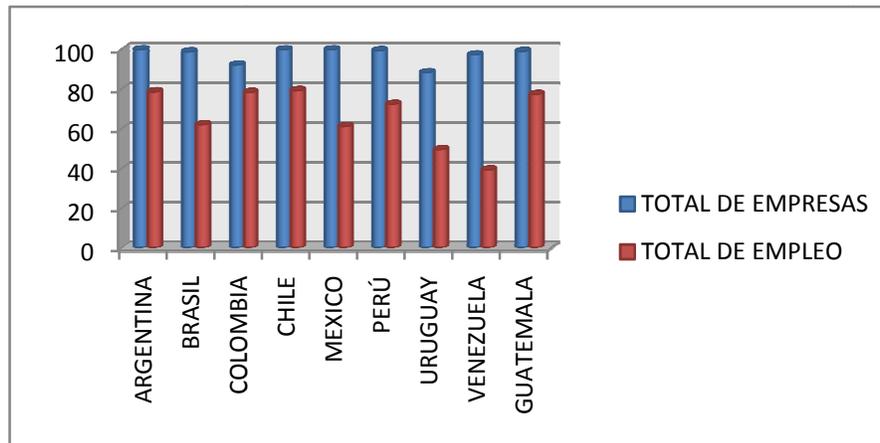
Fuente: "Observatorio MIPYMES Costa Rica: Compilación Estadística para 12 países de la Región" Carlos Guaipatin – BID. Abril 2003.

(1) No incluye sector agrícola, financiero, servicios comunales y sociales.

(2) No incluye sector agrícola.

(3) Incluye manufactura, comercio y servicios no financieros.

Gráfica 1.2 Situación de la PYME en América Latina



(Fuente Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2009)

En México se han impulsado una serie de políticas públicas interesadas a insertar al país en el proceso de la globalización tendientes a conservar su posición competitiva.

De esta forma, en los mercados se ha creado una mayor competencia para las empresas nacionales, en especial para la pequeña y mediana empresa (PyME), la cual se ve limitada en su desarrollo y crecimiento debido a las deficiencias en su estructura organizacional, por ello, este tipo de empresas debe considerar la innovación en la forma de ser administradas como un recurso para permanecer en el mercado. No obstante, es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo (Aldair, 1992).

Al mismo tiempo la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) ¹en México tiene un impacto importante en la economía del país. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (SE; 2008), representan el 99.8% de las empresas (un poco más de tres millones de empresas), cuya participación al Producto Interno Bruto (PIB) representa el 52%; (Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, SE Junio 2009) y generando el 74% del empleo, del cual corresponde a su vez un

¹ En México se ha acuñado el término MiPyME para denominar a las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos de este trabajo se utiliza PyME en el cual se incluye a la micro, pequeña y mediana empresa.

16% a la micro, un 23% a la pequeña y un 35% a la mediana, mientras que el 26% le corresponde a las grandes empresas. (INEGI: 2002)

Ligado a lo anterior, la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estableció una nueva estratificación para las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual apareció publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, en la que partiendo del número de trabajadores toma en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de aquellas empresas intensivas en mano de obra y de las que tienen ventas significativamente altas para que puedan participar en programas acordes a las características de este tipo de empresas, la cual se observa en la tabla 1.2.

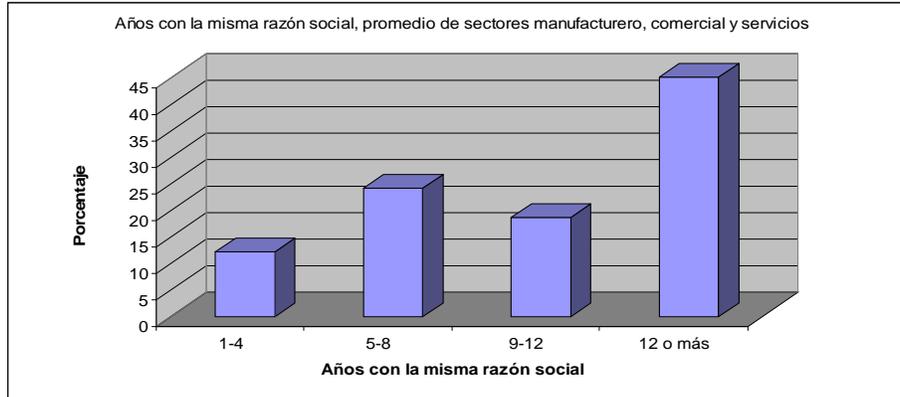
Tabla 1.2 Estratificación de empresas por tamaño

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.				

Fuente: DOF 30 Junio de 2009 S. E.

Se observa también que la PyME en México cuenta con presencia y experiencia en el mercado, considerando que casi el 50 por ciento de éstas tienen más de 12 años con la misma razón social, y cerca del 90 por ciento ha estado más de 5 años en el mercado como se aprecia en la gráfica 1.3.

Gráfica 1.3 PYME, permanencia en el mercado



Fuente: Encuesta del observatorio PYME 2002

De la misma manera, en la tabla 1.3 se presentan los problemas y dificultades que les son comunes a este tipo de empresas de acuerdo al enfoque de la Secretaría de Economía (2005), el Centro de Estudios Industriales de la Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN (2005) y el Observatorio PYME (2005).

Tabla 1.3 Problemática general de la PYME

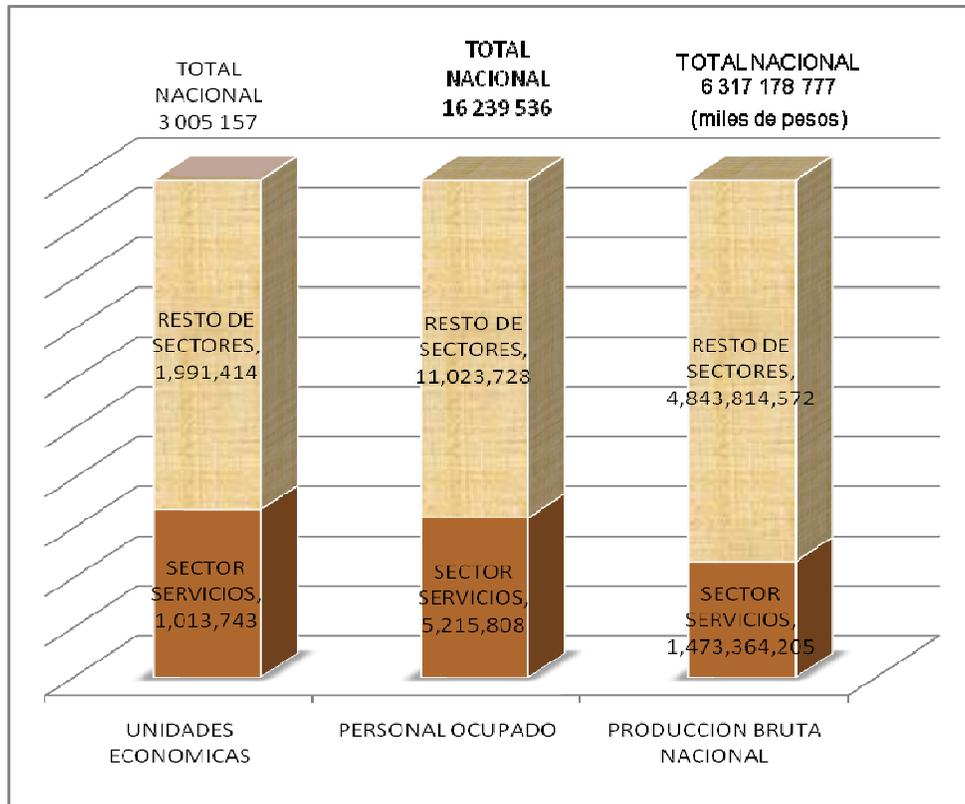
Aspecto	Característica
Calidad	Falta de una cultura de calidad. Más del 80% de las PYMES no cuenta con algún tipo de certificación y cerca del 50% de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad
Producto	Escasa innovación de productos y/o excesiva oferta en el mercado. Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes, contrastando notablemente con el hecho de que para muchas de ellas, la principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente. Altos costos de materias primas, materiales y componentes
Inversiones	Bajo grado de inversión. En el campo de la floricultura, se requiere tomar en cuenta que las inversiones deben enfocarse a la tecnología y calidad de los productos, con miras al crecimiento nacional y de exportación
Información Nacional y Exportaciones	Falta de información sobre programas y apoyos públicos. El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en la PyME mexicana
Burocratismo y complicada estructura gubernamental	Participación limitada en el comercio exterior. La escasez y alto costo de fletes, lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros, así como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la SE (2005), el Centro de Estudios Industriales de la Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN (2005) y el Observatorio PYME (2005)

Las anteriores características son consistentes en la PyME mexicana de cualquier tipo, algunas de estas se observan en las empresas de estudio en este material.

Las empresas estudiadas se clasifican como PyME cuya actividad (construcción diseño y mantenimiento de jardines) se encuentran ubicadas dentro del sector servicios subsector “otros servicios excepto actividades de gobierno” de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de economía (SE). Las unidades pertenecientes a este sector, representaron 33.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, el primero fue el comercio. El personal ocupado total representó 32.1% para situarse en primer lugar; la producción bruta lo hizo en 23.3%, cifra que colocó a los Servicios en segundo lugar a nivel nacional, (censos económicos INEGI 2004); (véase gráfica 1.4).

Gráfica 1.4 Importancia del sector servicios en la economía mexicana



Fuente: Censos económicos INEGI, 2004.

Adicionalmente los datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público indican que en el 2007 el sector servicios generó un PIB de seis billones

258 mil 522 millones de pesos a precios corrientes, lo que equivale al 70.7 % del PIB global, observándose dentro del subsector otros servicios (en el que están las empresas), una aportación del 18% en el mismo año (2007). Asimismo, en el periodo enero-marzo 2008 reportó 4% de incremento respecto al mismo periodo del 2007, siendo este sector el que más incremento tuvo a comparación de los otros.

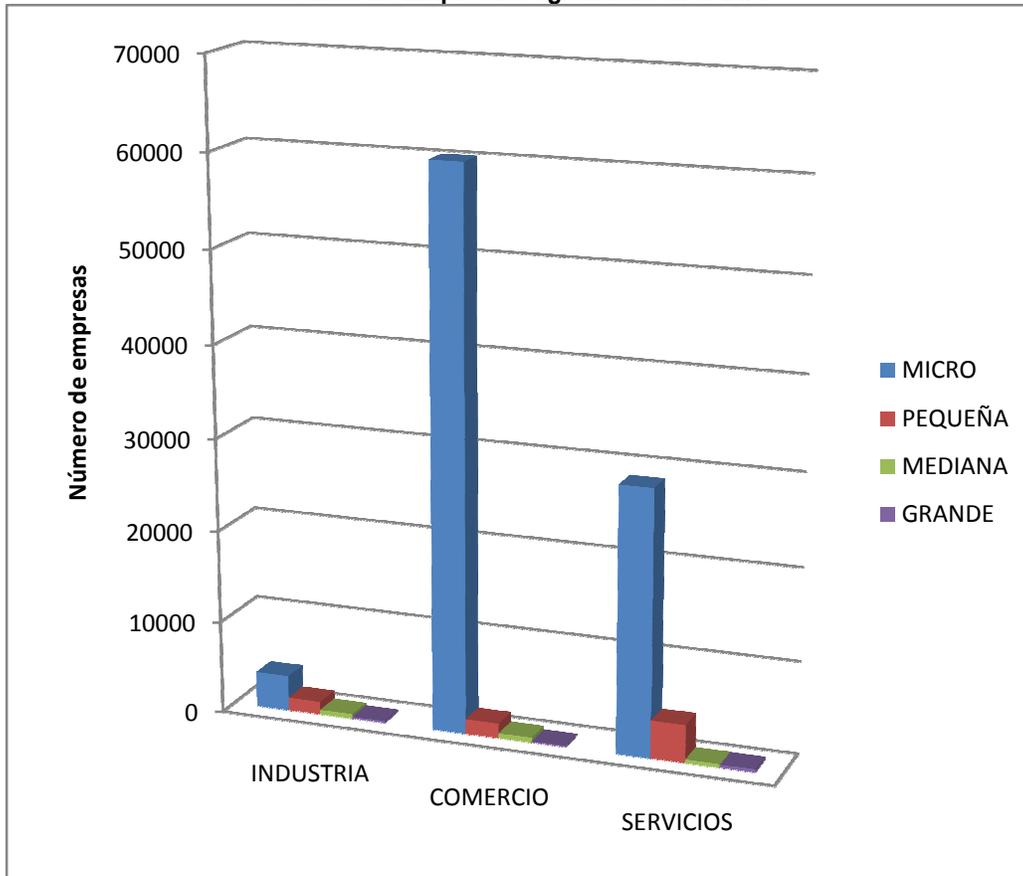
Ahora bien, en el Distrito Federal (donde se encuentran las empresas estudiadas), de acuerdo al SIEM (2010), el criterio de clasificación de la PyME, referente a su tamaño y sector económico se observa en la tabla 1.4 y en la gráfica 1.5 que se presentan a continuación:

Tabla 1.4 PyME Registradas en el D. F. y sector al que pertenecen

Tamaño	Sector	Porcentaje
Micro 92,600	Industria	4.11%
	Comercio	64.95%
	Servicios	30.94%
Pequeña 7,027	Industria	19.55%
	Comercio	22.40%
	Servicios	58.05%
Mediana 1,349	Industria	34.91%
	Comercio	38.03%
	Servicios	27.06%
Grande 615	Industria	29.11%
	Comercio	19.19%
	Servicios	51.70%
Total	101,591	

Fuente: elaboración propia con base en el SIEM 2010.

Gráfica 1.5 Empresas registradas en el D.F.



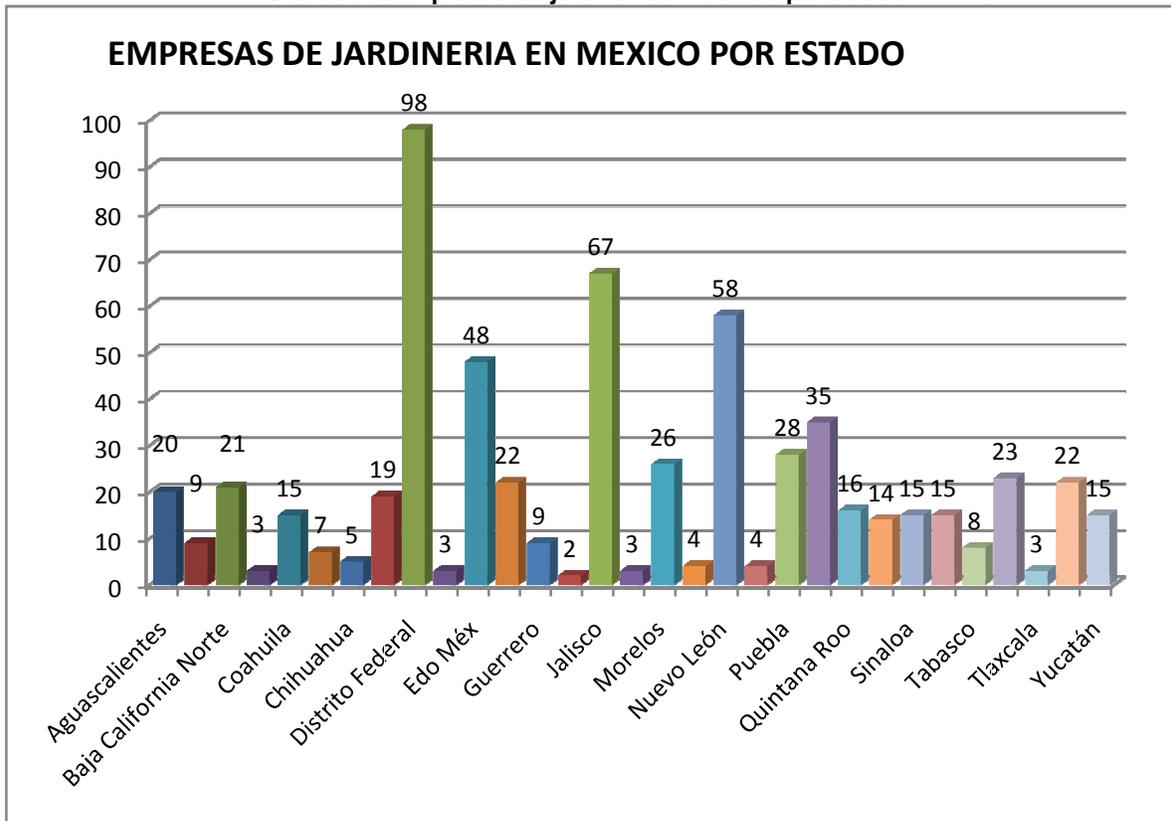
Fuente: elaboración propia con base en datos registrados en el SIEM 2008.

Como se puede apreciar en el rango de pequeña empresa, el sector servicios supera a los sectores industria y comercio, ahora bien, en micro y mediana se mantiene un porcentaje promedio del 30% hablando del mismo sector. Eso significa que se puede generar valor agregado ya que de la micro a la pequeña existe oportunidad de crecimiento en servicios, no así si se quiere incursionar de la pequeña a la mediana, porque existe una disminución del número de empresas de servicios que se localizan en esta última. Lo cual denota que en el rango de micro a pequeña se está trabajando en forma satisfactoria, no así de pequeña a mediana ya que se manifiesta un rompimiento en cuanto a la generación de valor agregado.

1.1.3 La situación de las empresas que se dedican a la jardinería en México

En México existen alrededor de 633 empresas de jardinería de las cuales 98 se encuentran ubicadas en el Distrito Federal, siguiéndole Jalisco con 67 Nuevo León con 58 y el Estado de México con 48 representando a su vez el 15.7%, 11%, 9% y 8% respectivamente del total de este tipo de empresas. Esto se muestra en la gráfica 1.6 enseguida.

Gráfica 1.6 Empresas de jardinería en México por estado.

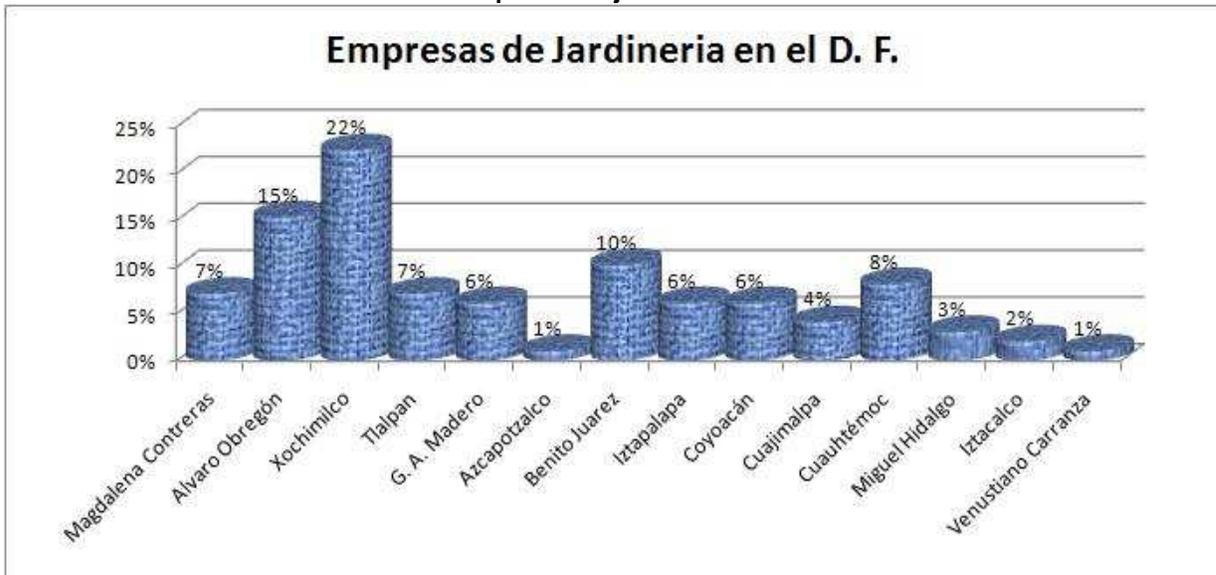


Fuente: elaboración propia en base al directorio de las empresas de jardinería en México.

De acuerdo al número de empresas en cada delegación contenida en la gráfica 1.7, que se presenta a continuación, del total de 98 existentes en el D.F., 22 se encuentran ubicadas en la delegación Xochimilco representando el 22.45%, 15 están en la delegación Álvaro Obregón lo cual equivale al 15.30%, 10 en Benito Juárez con el 10.20% y 8 en Cuauhtémoc con un 8.16% respectivamente, siendo estas delegaciones las que más empresas de jardinería tienen.

Se observa también que la delegación Magdalena Contreras, donde se encuentran las empresas sujeto de estudio, cuenta con un total de 7 empresas de jardinería constituidas, representando un 7.14%, ocupando el quinto lugar por número de empresas existentes en cada delegación política del D.F.

Gráfica 1.7 Empresas de jardinería en el D. F.



Fuente: elaboración propia con base en el directorio de las empresas de jardinería en el D.F.

1.1.4 Posicionamiento de las empresas estudiadas

De acuerdo al monto de ingresos obtenidos en el año 2008, “JASA”¹ ocupa el segundo lugar y “SECO”¹ tiene el cuarto lugar dentro de la misma delegación Magdalena Contreras como se observa en la gráfica 1.8.

¹ Por razones de confidencialidad las empresas estudiadas se identifican como “JASA” y “SECO”

Gráfica 1.8 Empresas de jardinería ubicadas en la delegación Magdalena Contreras



Fuente: elaboración propia en base al directorio de las empresas de jardinería en el D.F.

Del mismo modo, cabe resaltar que las principales flores que comercializan las empresas arriba mencionadas son las denominadas plantas ornamentales ya que son las que más se cultivan en nuestro país. En relación con lo anterior en México existen aproximadamente 10 mil productores dedicados al cultivo de la flor, con una extensión cercana a las 22 mil hectáreas, de las cuales 52 %, es decir, 12,884 hectáreas, se dedican al cultivo ornamental; mientras que el 48 % restante se destina a otro tipo de industria, como la cosmética y alimentaria; entre las entidades más importantes en producción de ornamentales están: Baja California, Coahuila, Colima, Chiapas, Distrito Federal, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Morelos, Puebla, Querétaro, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Estado de México, que destaca en forma considerable (ASERCA 2008).

Finalmente, se añade que en México, se producen alrededor de 50 tipos diferentes de flores, pese a la gran variedad que se pueden producir, el comercio exterior está centrado en un número reducido de éstas, destacando la Rosa, Gladiola, Statice, Margarita y Clavel, entre otras. Con el fin de impulsar el sector florícola nacional, el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, están llevando a cabo programas de apoyo para hacer del sector una actividad rentable y con miras a

conquistar una mayor porción del mercado internacional, ofreciendo flores de calidad a precios atractivos, a la vez de ofertar esos mismos productos en el mercado nacional y contribuir a incrementar la cultura de la floricultura de calidad entre el consumidor mexicano (ASERCA 2008).

1.2 Problemática

Las empresas que participan en este trabajo de investigación, han mantenido desde hace algunos años, (aparte de la relación familiar que existe entre los socios de ambas), nexos comerciales ya sea una actuando como proveedor de la otra o viceversa, además de auxiliarse en otro tipo de aspectos tales como préstamo de personal de campo ó técnico para cumplir con algún compromiso de trabajo, asesoría para la utilización del o los fertilizantes adecuados y asesoría en el manejo y cuidado de plantas y jardines, entre otros.

Sin embargo, la competencia a la que se enfrentan originada por el propio giro y la diversidad de productos y servicios cada vez van en aumento y adquieren mayor fuerza y presencia, dicha competencia está integrada por:

- a) Los especialistas autónomos (su actuación es local).
- b) Los que se dedican al cultivo de viveros (también con actuación local).
- c) Cooperativas (con actuación siempre local).
- d) Los que se dedican al cultivo de viveros pero que además son empresa de jardinería (actúan a nivel local o de una región).
- e) Empresas de jardinería (con actuación a nivel local o regional).
- f) Empresas de jardinería (con actuación a nivel nacional).
- g) Constructoras que han derivado a estos servicios.

Lo anterior, ha traído como problema principal que en los últimos cuatro años el nivel de rentabilidad de las empresas haya disminuido ya que aunque el nivel de las ventas en ambas organizaciones se ha mantenido constante, los costos para

llegar a estas se han incrementado en forma considerable afectando de esta manera el margen bruto de utilidad que es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) o sea, el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta, ya que de manera que entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.

<http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm>.

Debido a lo anterior, otros problemas derivados son:

- **Poder de negociación bajo.-** Ya que al participar en licitaciones, corporativos de empresas dedicadas al mismo giro presentan en sus cotizaciones precios más bajos, trayendo como consecuencia una disminución en la cartera de clientes, puesto que es imposible competir con ellos porque se llegaría a los extremos de sacrificar totalmente cualquier utilidad proyectada afectando tanto a trabajadores como a socios y accionistas.
- **Financiamiento limitado.-** Aunado a lo anterior, se han perdido concursos de licitación (que son la principal fuente de ingresos), por no contar con el capital contable mínimo que en las bases se requiere como requisito indispensable, o se ha dado el caso de que al solicitar un préstamo bancario no se cuenta con un bien inmueble para dejarlo como garantía hipotecaria, o las cifras que se presentan en los estados financieros no muestran solvencia financiera respecto al monto solicitado, (los ingresos de cada empresa en forma individual no son suficientes).
- **Acceso restringido a proyectos grandes.-** Esto es el resultado de no contar el personal, la maquinaria, el equipo y la tecnología adecuados en cada caso, así como no cubrir en ocasiones con el capital social mínimo requerido.

- **Incremento en los costos de los insumos.-** Debido a la venta del vivero que JASA tenía en el poblado de Yautepec, Morelos, en el cual se producían las plantas que se necesitan para su comercialización. Estos insumos ahora son adquiridos a otros productores directos o a los intermediarios que en muchas ocasiones trabajan dentro del comercio informal por lo que no se consigue el comprobante fiscal con los requisitos de deducción que marcan las leyes y reglamentos de la materia, provocando que la empresa se convierta a su vez en un intermediario ocasionando: a) por un lado que se compre más caro aumentando los costos de la empresa, b) por otro estas compras al no contar con los comprobantes fiscales al efecto se deben considerar en la contabilidad como una partida no deducible de impuestos situación que tiene un efecto negativo para las ganancias de los socios.
- **Otros.-** De modo similar las empresas estudiadas se enfrentan a situaciones como: altos costos de la maquinaria y el equipo, uso de tecnología inadecuada, alta rotación de personal o escasez y la falta de capacitación.

Por lo anterior para seguir teniendo un nivel de participación en el mercado, sin aumentar los costos de producción, es necesario identificar y proponer una estrategia que les permita trabajar conjuntamente a las empresas estudiadas para hacer frente a la competencia y lograr aumentar el nivel de competitividad.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué tipo de colaboración empresarial pueden adoptar las empresas JASA y SECO dedicadas a actividades similares y complementarias para que mejoren su competitividad en el mercado?

Pregunta específicas

1. ¿Cuál es la situación actual de las empresas estudiadas?
2. ¿Qué modalidades de asociatividad existen, cómo y con qué se relacionan estas?
3. ¿Qué indicadores de competitividad se pueden medir y/o aplicar en las empresas?
4. ¿Cuál es el tipo de modalidad asociativa adecuada de acuerdo a la problemática que presentan las empresas?

1.4 Objetivos de la investigación

Dados los cuestionamientos anteriores se presenta a continuación los objetivos de este trabajo:

Objetivo general

Desarrollar y proponer un tipo de colaboración empresarial para mejorar el nivel competitivo de las empresas estudiadas.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de los factores externos e internos que afectan a las empresas participantes.
2. Investigar y definir los tipos de modalidades de asociatividad que existen así como la relación que guardan entre estos.
3. Identificar los indicadores de competitividad que se pueden medir y/o aplicar en las empresas.
4. Seleccionar la modalidad asociativa más adecuada de acuerdo a la problemática que las empresas presentan.

1.5 Justificación

El presente trabajo se origina por la necesidad de buscar alternativas para lograr que JASA Y SECO pequeñas y medianas empresas (PyME) pertenecientes al sector servicios subsector otros servicios según la Secretaría de Economía, sean más competitivas, ante una realidad económica que afecta de manera significativa al sector productivo de los países en desarrollo, en los cuales las empresas deben adecuar sus estrategias competitivas para superar sus debilidades, como son el acceso a materias primas, financiamiento, mejoras tecnológicas, captación de recursos, entre otros.

Esta investigación pretende constituir una guía metodológica general para las empresas dedicadas al ramo de la jardinería ya que se define la importancia de integrar a dos de ellas en una asociatividad empresarial y a su vez se describen las etapas necesarias para la aplicación de la misma, ya que en nuestro país, esta forma de colaboración empresarial entre las PyME aún no se ha desarrollado a su máxima potencialidad por lo que el tema es poco conocido entre la cultura de empresas en México, por esta razón, este trabajo se considera pertinente y de aportación para su divulgación.

Mediante este trabajo de tesis se pretende coadyuvar a la divulgación del concepto o procedimiento de la asociatividad, este no es un tema obscuro o complejo sin embargo es poco conocido en el ambiente de la cultura de las empresas, es un tema dinámico y de vanguardia en otras economías pero poco aplicado entre las PyME mexicanas.

Para el desarrollo social de estas, la asociatividad empresarial es una estrategia de colaboración en el cual los actores que participan en ella logran alcanzar sus objetivos coyunturales. En tal sentido, no puede ser ocasional, sino permanente y formal fundamentalmente.

Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo porque se señala de manera precisa como es el funcionamiento tanto de la asociatividad como de las empresas estudiadas.

Limitaciones

Una limitación para el desarrollo de la investigación es la escasa información documental existente sobre la asociatividad empresarial debido a que es un tema novedoso en empresas de este giro y aún no se han desarrollado muchas investigaciones al respecto, por lo que la teoría se recopiló de artículos publicados en revistas especializadas, artículos académicos, páginas de Internet, material hemerográfico existente y todo aquello que hable o tenga relación con el tema específico para tener suficientes argumentos y justificación; además se complementa dicha información mediante la aplicación de un cuestionario semiestructurado para así fortalecer la investigación.

Adicionalmente, es un aporte documental, pues se introducen datos acerca de las empresas que existen dedicadas a la actividad de la jardinería tanto a nivel nacional (por estado) así como en el Distrito Federal (por delegación). Cabe señalar que mediante la revisión documental efectuada, se tuvo conocimiento de haberse celebrado acuerdos de asociatividad empresarial como el efectuado entre empresas del sector petroquímico en Paraguaná Venezuela, o el que se realizó entre empresas del sector de la confección en el estado de Lara Venezuela o en el sector del plástico también en Venezuela, o bien entre empresas dedicada el cultivo de papa o el sector floricultor en Colombia, por mencionar algunos ejemplos, pero no en empresas de jardinería, por lo que en este tipo de actividad se pretende sea una innovación.

Por lo tanto, las experiencias de las empresas que han realizado este tipo de colaboración empresarial servirán como guía metodológica general para aplicar una propuesta de asociatividad empresarial.

1.6 Tipo de estudio

Esta investigación tiene un enfoque de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo), según Hernández et al. (2006), y se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medida numérica, por lo que el análisis no es estadístico, pero al realizar el diagnóstico se toman datos cuantitativos.

Este trabajo empezó como exploratorio ya que en este tipo de empresas no se han llevado a cabo estudios similares y además se formula una propuesta finalizará siendo descriptivo porque busca especificar las características y los perfiles importantes del fenómeno que se somete a un análisis; al no existir mucha bibliografía y antecedentes del caso, se procura un avance en el conocimiento del mismo.

1.7 Diseño y método

De acuerdo a Hernández et al. (2006), el diseño de esta investigación es no experimental pues se realiza sin la manipulación deliberada (intencional) de variables independientes para ver su efecto sobre variables dependientes. Se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. A su vez es transversal ya que se recolectan datos en un momento, en un tiempo único por lo que a través de la observación se estudian situaciones ya existentes en un momento único en las empresas JASA y SECO para realizar un análisis y establecer una propuesta estratégica para mejorar el nivel competitivo de estas.

El proceso que se realizó para llevar a cabo la investigación esta descrito mediante una serie de actividades expuestas a continuación:

1ª. Etapa: Investigación de campo en las empresas objeto de estudio para conocer la problemática que les acontecía, posteriormente se establecieron los temas que

podrían estar incluidos en el proyecto, para así llegar a solucionar la problemática planteada.

2ª. Etapa: Revisión de la información documental sobre los temas de incumbencia, especialmente sobre los modelos de colaboración entre empresas, como son alianzas, encadenamiento, desarrollo, en base a eso se analizaron las diferentes alternativas de solución a la problemática de las cuales se seleccionó la más viable: siendo la asociatividad empresarial la que más se adapta para que las empresas realicen proyectos en común.

3ª. Etapa: Una vez obtenido el marco conceptual se procedió a la elaboración de los instrumentos para realizar el diagnóstico a las empresas, este incluyó la descripción de las empresas y la aplicación del FODA, la matriz EFI, EFE y PEYEA.

4ª. Etapa: Análisis y procesamiento de la información de las dos empresas estudiadas con la finalidad de interpretar los resultados, los cuales son base para la propuesta de colaboración empresarial.

5ª. Etapa: Diseño y presentación de la propuesta, una vez realizado lo anterior se concluye de manera general.

En la figura 1.1 Se puede observar gráficamente la metodología que se siguió.

Figura 1.1 Método de la investigación



Fuente: elaboración propia de acuerdo al modelo propuesto por Hernández, et al., (2006)

- **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Recolectar datos según Hernández et al. (2006) implica tres actividades vinculadas entre sí las cuales consisten en:

1. Seleccionar un instrumento de medición entre los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno, este instrumento debe ser válido y confiable de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
2. Aplicar este instrumento de medición, es decir, obtener las observaciones y las mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio.
3. Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizar.

Para la recolección de los datos sobre las PyME estudiadas se seleccionó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Hernández et al., (2006) define cuestionario como “Instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

- **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Después de haber aplicado el instrumento y recabado los datos, se procedió a organizarlos mediante su tabulación. El análisis de los resultados obtenidos se representó mediante gráficos, del mismo modo se utilizaron medidas estadísticas como la media, moda desviación estándar y error estándar.

En cuanto a los paquetes estadísticos se empleó Excel.

- **Validez del Instrumento**

La validez según Hernández et al. (2006) consiste en la eficiencia con que el instrumento mide lo que desea. Con base en este planteamiento se procedió a evaluar el instrumento para lograr la mayor objetividad posible en los datos recabados de acuerdo con los objetivos propuestos en el estudio.

En este sentido, la validez del instrumento se determinó mediante la técnica de juicio de expertos con el objeto de analizar y evaluar el contenido del mismo de acuerdo con los fines perseguidos. Para tal efecto, se procedió a seleccionar a profesionales en las áreas de administración estratégica, finanzas y metodología.

Lo anterior permitió diagnosticar a las organizaciones estudiadas, cuyo análisis de los resultados conlleva al diseño de la modalidad de asociatividad a realizar. En el siguiente capítulo se conforma y estudia el tema de “la estrategia competitiva”

Capítulo 2

La estrategia competitiva

El objetivo del presente capítulo es mostrar las generalidades acerca de la estrategia competitiva y la competitividad, se describen las definiciones de estrategia empresarial, así mismo la importancia de estos conceptos como medios por los cuales se logran los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores Gamboa (2002).

2.1 Definición de estrategia empresarial

Según Michael Porter (2002), la estrategia es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria; implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

En cuanto respecta a Mintzberg (1993) identifica 5 diferentes maneras de entender lo que la estrategia significa y las denomina cinco “P”:

- Plan: curso de acción conscientemente determinado para la consecución de un objetivo.
- Pauta de acción: “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Patrón: consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- Posición: medios para ubicar una organización en el lugar que se desea que ocupe en el ambiente.
- Perspectiva: manera particular de percibir el mundo, basada en la cultura organizacional.

Esta definición puede ser considerada la más amplia del término estrategia, ya que considera diversos alcances, así como la eventualidad de que la estrategia no tenga que ser siempre rotunda y planeada. Por lo tanto la estrategia es, en esencia, un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de un negocio para mejorar su desempeño Longenecker, et al., (2007).

A continuación en la tabla 2.1 se presentan distintas acepciones de estrategia y el autor.

Tabla 2.1. Cuadro resumen de diferentes conceptos de estrategia.

AUTOR	CONTRIBUCIÓN
Sun Tzu	"La mejor victoria es vencer sin combatir y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante" Todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño. El supremo Arte de la Guerra es someter al enemigo sin luchar eso es estrategia.
Kart Von Clausewitz	Sostiene que "en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjurado y supuesto", en otros términos lucha con la táctica vence con la estrategia".
Alfred Chandler	La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa. "Si la estructura no sigue la estrategia, el resultado final es la ineficiencia"
Igor Ansoff	Identifica cuatro componentes de la estrategia que son: ámbito producto – mercado, un vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia exhibiendo un ámbito para el cual la empresa puede desarrollar su estrategia.
Alfred Sloan	Tuvo la genialidad de crear lo que bautizó con el nombre de la "escalera del éxito" y que en términos modernos podría denominarse " posicionamiento ".
Michael Porter	Ve a la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento dentro de la empresa en su industria.
Cyert y March	La estrategia nace de un proceso pragmático de error, aprendizaje y compromiso y no de una serie racional de grandes pasos. Emanan del aprendizaje y la adaptación. Desde el punto de vista sistémico, la estrategia sí importa, pero no en el sentido clásico. Son menos pesimistas que los procesualistas en cuanto a la capacidad de las personas para concebir y poner en práctica planes lógicos, y mucho más optimistas que los evolucionistas en su habilidad para desarrollar estrategias que desafíen las fuerzas del mercado.
Mintzberg	Bosqueja cinco perspectivas diferentes de definiciones que comienzan con la letra P: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva.
Hamel y Prahalad	"Previsión, funcionalidad, liderazgo intelectual, competencias intelectuales, competencias esenciales, arquitectura estratégica".
Treacy y Wiersema	Excelencia operacional, liderazgo de producto o relaciones estrechas con clientes.

Fuente: elaboración propia basada en los conceptos analizados de varios autores.

Con lo anterior, es posible deducir cuatro ámbitos de aplicación con sus correspondientes situaciones y acciones de los que se derivan los caracteres que explican cada a uno y son comunes en cada situación:

Tabla 2.2. Concepto de estrategia: ámbitos de aplicación y caracteres comunes

CONCEPTO DE ESTRATEGIA: ÁMBITOS DE APLICACIÓN Y CARACTERES COMUNES	
ÁMBITO: GUERRA	ÁMBITO: JUEGOS
<ul style="list-style-type: none">➤ Campo de batalla: Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles).➤ Situación de conflicto: Rivalidad.➤ Sistema de objetivos (en esencia ganar) y conducta inteligente.➤ Recursos y capacidades.	<ul style="list-style-type: none">➤ Campo de juego: Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles).➤ Situación de conflicto. Rivalidad.➤ Sistema de objetivos (en esencia ganar) y conducta inteligente.➤ Recursos y capacidades.
ÁMBITO: POLÍTICA	ÁMBITO: NEGOCIOS
<ul style="list-style-type: none">➤ Circunscripción administrativa. Entorno (conjunto de factores externos, no controlables pero predecibles).➤ Situación de rivalidad. Colusión de intereses.➤ Sistema de objetivos (en esencia ganar y coaliciones) y conducta inteligente.➤ Recursos y capacidades.	<ul style="list-style-type: none">➤ Campo de actividad (mercado). Entorno (conjunto de variables externas, no controlables pero previsibles).➤ Situación de rivalidad. Competencia.➤ Sistema de objetivos (en esencia ganar y crecer) y conducta inteligente.➤ Recursos y capacidades.

Fuente: elaboración propia a partir de Bueno, Eduardo. Lo que se aprende en los mejores MBA: Estrategia y dirección estratégica. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003. P22.

En la actualidad, todas las acciones de las empresas y de los empresarios según Henderson (1984), se han visto disfrazados con el calificativo de "estrategia", para este autor, estrategia empresarial "es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada"

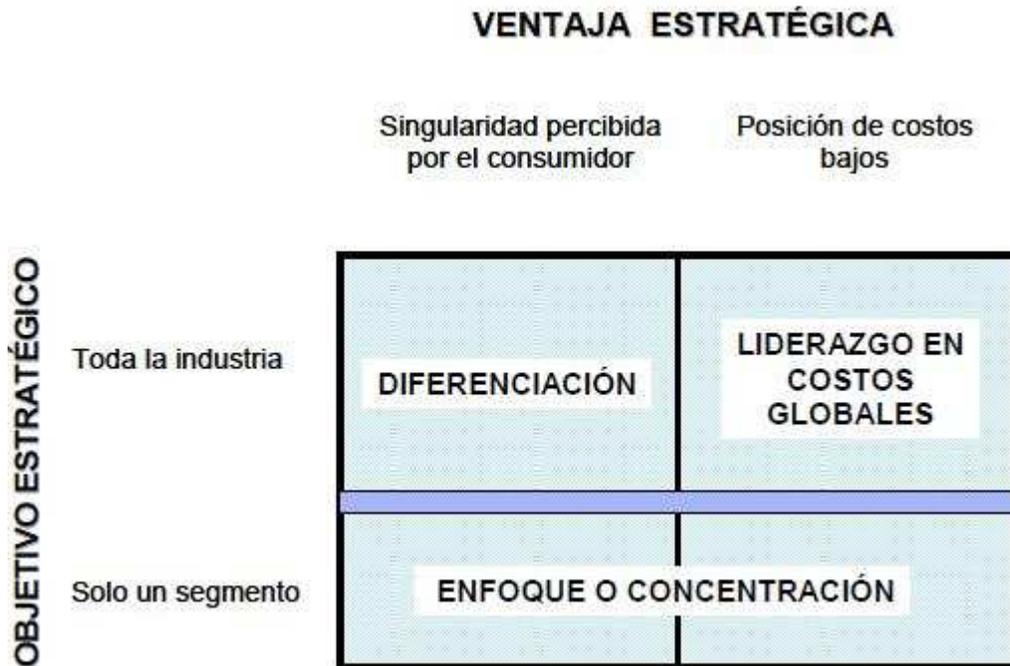
Los componentes de una estrategia empresarial son: los objetivos de la acción empresarial claramente definidos, el plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones, los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa y los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Una vez analizado el concepto de estrategia y los ámbitos de su aplicación, a continuación se presenta los tipos más importantes que de ellas existen.

2.2 Tipos de estrategias

Porter (2002), estableció las guías básicas para los tipos de estrategias que una empresa puede emplear con el fin de llegar a ser más competitiva en su entorno y a las cuales las nombro estrategias genéricas. Estas estrategias genéricas son: **liderazgo en costos globales, diferenciación y enfoque o alta segmentación**, que pueden ser usadas una a una o en combinación para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial figura 2.1, las cuales se desarrollan brevemente a continuación.

Figura 2.1 Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Michael Porter (2002).

a) La estrategia de liderazgo en costos globales

Esta estrategia entre otros puntos plantea:

- La construcción de plantas donde se puedan producir grandes volúmenes, de manera eficiente.
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología.
- La reducción de costos, como consecuencia del efecto de la curva de la experiencia.
- Rigurosos controles de costos y gastos indirectos
- La reducción de costos en fuerza de ventas, servicios, investigación y desarrollo y publicidad.
- El diseño de productos para que sean fáciles de producir.
- La disposición de precios bajos, para lograr una alta participación de mercados (aunque inicialmente haya pérdidas).

También se menciona que las ventajas de esta estrategia son:

- Una defensa contra los clientes poderosos, ya que estos solo pueden presionar para reducir el precio al siguiente competidor que es menos eficiente.
- Protección contra los proveedores poderosos, puesto que cuentan con mayor flexibilidad para soportar cualquier aumento del precio en los insumos.
- Sirve de escudo contra los productos sustitutos.
- Existirán rendimientos aun después que los competidores actuales no tengan utilidad, debido a la fuerte competencia.
- Las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores.

Sin embargo, los riesgos de esta estrategia son:

- Los cambios tecnológicos, eliminan la ventaja obtenida por la curva de la experiencia.
- Los nuevos seguidores y nuevos competidores (con capacidad de inversión), tendrán mayor facilidad para el aprendizaje.
- El enfoque sólo en los costos, no permite ver los cambios que requiere el mercado, en las variables del marketing mix.

b) La estrategia de diferenciación

Este tipo de estrategia plantea lo siguiente:

"Crear algo que sea percibido en el mercado como único", esto no significa que la empresa descuide su atención en los costos. Algunas formas de diferenciarse son a través de: Diseño de productos, avance tecnológico, apariencia exterior, imagen de la marca, cadenas de distribuidores, servicio de postventa

Sin embargo, a veces esta estrategia de diferenciación impide obtener una mayor participación del mercado, ya que casi siempre requiere de una percepción de exclusividad. La ventaja es que sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas Porter (1997), que mueven la competencia en un sector industrial, las cuales son: competidores potenciales, proveedores, clientes, competidores existentes y productos sustitutos, ya que:

- Crea una defensa contra los competidores actuales y potenciales, debido a la lealtad de los consumidores por la marca y una menor sensibilidad en el precio.
- Se obtienen márgenes más elevados, lo cual sirve para tratar con el poder de los proveedores.
- Reduce el poder del cliente, debido a que no tienen alternativas de comparación y por lo tanto son menos sensibles al precio.

- Sirve como barrera frente a los productos sustitutos debido a la lealtad del consumidor.

Los riesgos vinculados a esta estrategia son:

- La diferencia de costos, entre el líder y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad de la marca.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.
- Disminución en los clientes la necesidad por el factor de diferenciación.

En la actualidad, este tipo de estrategia es la que más se aplica, ya que está enfocada en la satisfacción total del cliente, a través de los requerimientos que éste solicita.

c) La estrategia de enfoque o alta segmentación

La empresa basa sus objetivos en las necesidades de un segmento del mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Bajo la premisa de: "Se puede servir con mayor efectividad o eficacia a un objetivo estratégico o nicho, que competir de forma más general".

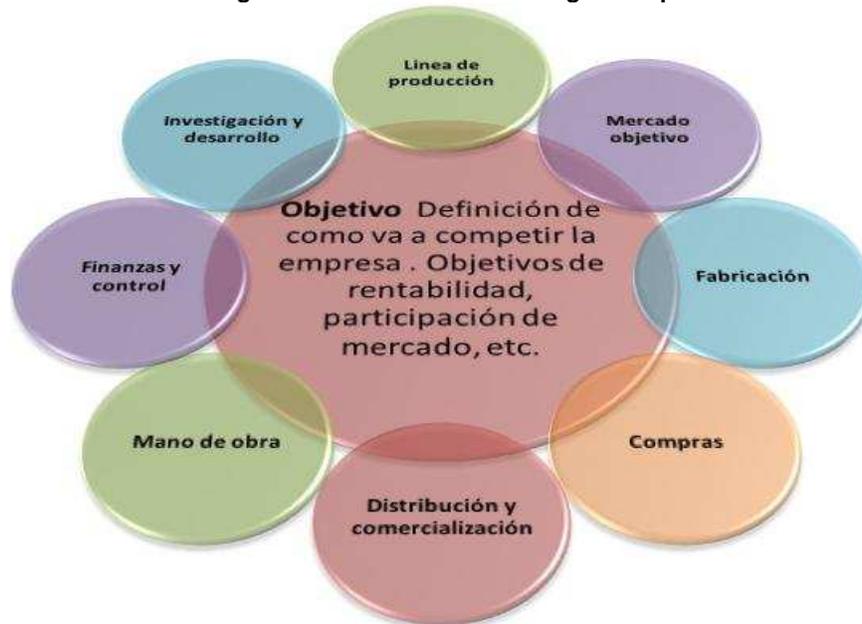
Con esta estrategia se puede lograr:

- Una diferenciación o una mayor ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Una mayor participación en el segmento elegido, pero una menor participación respecto al mercado total.
- De vez en cuando se puede obtener rendimientos mayores al promedio en el sector industrial.

De acuerdo a Porter (1997), la definición de estrategia vista en la página 27 de este texto nos señala que “es la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja

competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria”. Posteriormente a la palabra estrategia le agrega la de competitiva. La definición de una estrategia competitiva implica la determinación de cómo va a competir la empresa, cuáles van a ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar dichos objetivos”. Por consiguiente el mismo autor define el modelo clásico para la formulación de estrategias, el cual resume en la siguiente figura 2.2:

Figura 2.2 Círculo de la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter, M (1997) Estrategia Competitiva.

2.3 Estrategia competitiva

Según Porter, M. (1997) la definición de estrategia competitiva consiste en “desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”

La estrategia competitiva significa ser diferente. “Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta a la de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores.”

La mejor estrategia para que una empresa compita en su mercado es un reflejo de las circunstancias particulares de cada empresa y por consiguiente existen múltiples variaciones de estrategias competitivas.

De acuerdo con este autor, la estrategia competitiva debe surgir de un estudio de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial, es decir, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

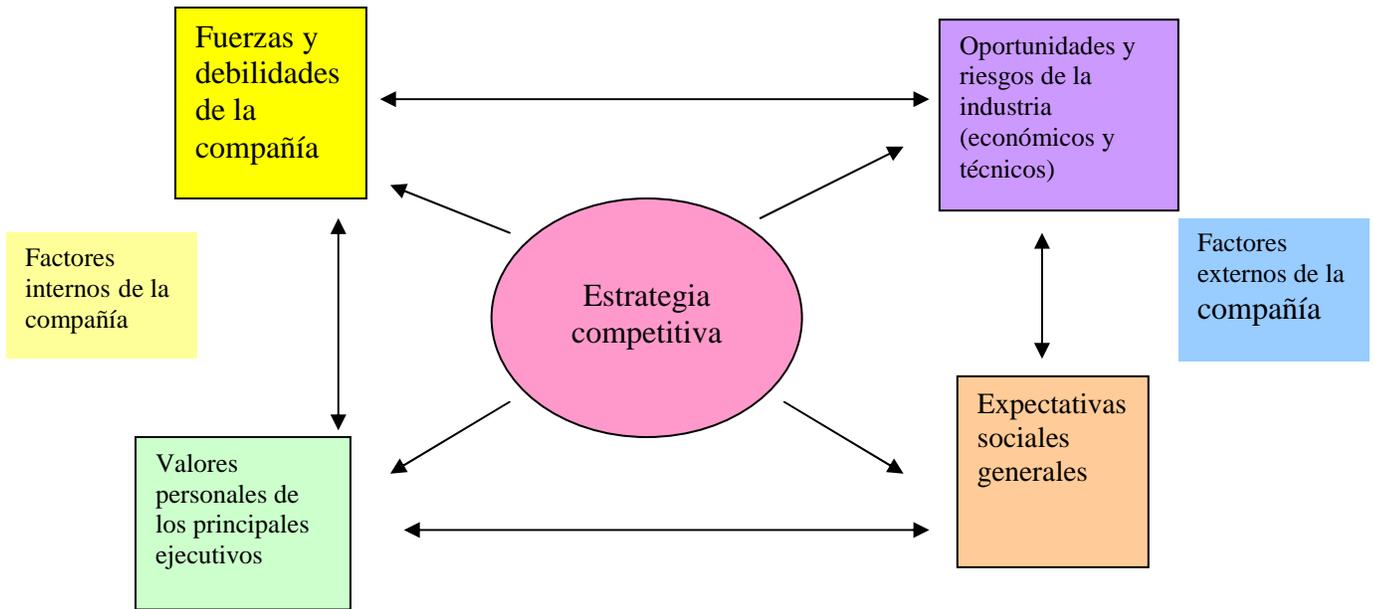
La estrategia competitiva se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. Es el conjunto de planes integrales de una organización, que normarán el comportamiento futuro de la misma. Con ellas se responde a las preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿En qué rama de negocios nos encontramos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cómo competimos?, ¿Qué tipo de organización somos nosotros?, ¿Qué estamos tratando de lograr?, ¿A dónde deseamos ir?, ¿Cómo vamos a lograr los objetivos?

La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Las compañías aplican distintas designaciones a algunos de los conceptos anteriores, por ejemplo, “misión” u “objetivo” en vez de “metas”; otras emplean “tácticas” en lugar de “políticas funcionales” o de “políticas operativas”.

Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear un modelo general que contemple las metas de la empresa, su manera de competir y sus políticas para lograrlo (Porter, 1997). En el método clásico para la formulación de estrategias (figura 2.3), es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podría lograr.

Figura 2.3 Contexto para la formulación de la estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter (Estrategia competitiva 1997)

El primer factor, los puntos fuertes y débiles, representa los activos y habilidades en relación con la competencia, tales como recursos, tecnología, identificación de marca, entre otras. El segundo, los valores personales, se refieren a los motivos necesidades de los principales ejecutivos que se encarguen de implementar la estrategia. La combinación de ambos factores determina los límites internos de la estrategia competitiva. El tercer factor, las oportunidades y riesgos de la industria, generan el ambiente competitivo. Y por último, las expectativas sociales reflejan el impacto de los problemas sociales, costumbres y políticas gubernamentales, entre otros.

Así, estos dos últimos factores determinan los límites externos ya que dependen del sector industrial y del ambiente general.

Ahora bien, al analizar estos puntos, la empresa tendrá la posibilidad de: 1) formular su estrategia en forma real y acertada, tomando en cuenta sus metas y políticas, y 2) posteriormente llevar a cabo su ejecución para lograr sus objetivos empresariales. Lo anterior se desarrolla continuación:

1. Formulación de Estrategias:

Es el proceso por medio del cual se elabora o se define la misión de la empresa, posteriormente la visión. Es importante considerar que al momento de formular estrategias, se debe tener en claro cuál es la visión de la empresa, ya que ésta marcará el rumbo a largo plazo de la misma.

Según David (2003), se debe realizar una investigación en el ámbito interno y externo para identificar las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades del entorno. Después de identificar los factores internos y externos se procede a analizarlos, para identificar o determinar el posicionamiento competitivo de la empresa; en el análisis se aplican diferentes técnicas como la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), matriz de evaluación de factor externo y matriz de evaluación de factor interno, entre otras.

Finalmente se elige cual o cuales estrategias se aplicaran, se establecen aquellas que proporcionen mayores beneficios desde el punto de vista de consecución de objetivos y utilización de recursos, es decir, la mejor combinación costo-beneficio para la empresa.

2. Ejecución de estrategias:

Una vez definida la estrategia a seguir, continuando con este autor, se establecen las metas que se persiguen, se diseñan las políticas y se asignan los recursos para llevarlas a cabo de forma planeada y adecuada. Cabe señalar que la capacidad del gerente para motivar a sus empleados juega un papel fundamental para que las actividades de ejecución se desarrollen como está previsto.

La resistencia al cambio es un factor que puede incidir de manera negativa en la realización de los objetivos organizacionales, ya que puede obstaculizar la adaptación y el progreso; existen diferentes enfoques que se utilizan para llevar a cabo el cambio dentro de la organización y evitar que cause un gran impacto en sus trabajadores. Para Certo (1997), una estrategia bien definida debería:

1. Establecer con claridad su dirección.
2. Analizar a la empresa respecto a su posición en el mercado, conocer sus fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores.
3. Asignar sus recursos a proyectos en los que apliquen un conjunto de competencias básicas, habilidades de la organización, optimizar los recursos tanto humanos como tecnológicos, para lograr el máximo beneficio.
4. Identificar los factores del ambiente que demanden seguimiento cercano, tomar en cuenta los aspectos políticos y legales presentes.
5. Reconocer qué acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial y no obviar su actuación.

2.4 Competitividad: concepto e importancia

“Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras mágicas es la competitividad” Müller (1995).

El concepto de competitividad es un término que cada día se usa más, pero tiene diferentes interpretaciones según el nivel en el que se aplique (país, sector, empresa). Al revisar distintos trabajos relacionados con este tema, es de llamar la atención que en pocas ocasiones existen definiciones similares o iguales, en todos los casos varían, no sólo en la forma sino en el fondo.

Dados los diferentes conceptos, se puede establecer que no existe un claro y definitivo significado de la competitividad. Esto no quiere decir que no existan criterios o indicadores para evaluarla. Más bien, la razón puede estar en que la

definición es adecuada dependiendo del entorno geográfico y de las circunstancias socioeconómicas desde las que se parta, por mencionar sólo algunas razones.

A continuación en la tabla 2.3 se observan en forma de resumen la evolución del concepto de competitividad que ha experimentado a través del tiempo mediante la percepción de varios autores. La mayoría de ellas hace referencia al producto, al precio, la calidad, distribución de mercancías y participación de mercado.

Tabla 2.3 Cronología de la definición de competitividad

Autor y año	Concepto
Álvarez (1997)	Es la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado (mayor participación) obtener utilidades y satisfacer a sus clientes.
Cohen <i>et al.</i> (1984)	Competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad lo cual genera altos niveles de salario.
CEPAL-ONU (1989)	Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en un aumento de la productividad y por ende, en la incorporación de progreso técnico.
OCDE (1996)	La habilidad de las compañías, industria (sectores), naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestas a competencia internacional altos factores de ingresos relativos y niveles de empleo sustentable.
Carcoba (1991)	Es la capacidad para colocar productos en un mercado, con oportunidad, al mejor precio, con calidad y con el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores.
Scott (1985)	La competitividad nacional se refiere a la habilidad de un estado para producir y distribuir mercancías en la economía internacional compitiendo contra bienes y servicios de otros países.
Mandique y Patch (1978)	Habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores.
Muller (1995)	Es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento.

Continúa...

Autor y año	Concepto
Gutiérrez Pulido(1999)	La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios.
Porter (1990)	<i>La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio entre los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.</i>
Ortiz Flores (1991)	Conjunto de determinadas acciones que permiten a una determinada empresa operar rentablemente en una economía de mercado
Azua Jon (2000)	Es el resultado de hacer mejor las cosas que los demás en forma permanente, en función de redes o alianzas competitivas (competencia y cooperación) a través de complejas interacciones entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios activos conocidos como regiones innovadoras.

Fuente: Joel Bonales Valencia - Javier Chávez Ferreiro (2003).

Derivado de lo anterior, se observa que en el ámbito macroeconómico, la competitividad puede definirse como la capacidad de la economía para mantener o incrementar el nivel de vida de la sociedad a la vez que continúe siendo productiva.

En el ámbito empresarial la competitividad se refiere a la capacidad permanente con que cuentan las empresas para afrontar la competencia. Las empresas son competitivas en la medida en que sus productos y sus precios se adecuen a los requerimientos de los consumidores y también en la medida en que puedan mantener su rentabilidad. Es decir, que la competitividad en general radica en satisfacer la demanda del mercado sin comprometer los recursos existentes.

Hitt (2004), señala que las diversas definiciones contienen características comunes que pueden considerarse básicas en el desarrollo competitivo:

- 1.- Adecuada participación en segmento de mercado objetivo.
- 2.- Adecuada rentabilidad por participación en el mercado.
- 3.- Adecuada estandarización de la oferta productiva.
- 4.- Adecuado posicionamiento.

Otras características se refieren a la definición del concepto en varios niveles (macro, meso y micro), una unidad de análisis que facilita la delimitación del espacio: país, sector y empresa, respectivamente. Seguidamente se hace referencia a algunas de ellas (Porter 2002).

PAÍS

- Se refiere a la capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado local respecto a una excesiva penetración de importaciones.
- También se contempla el grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales, además de la habilidad que tiene para crear, producir, distribuir, productos o servicios en el comercio internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

SECTOR

- En un sector es la capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población.

EMPRESA

- La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

- La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones.

La palabra competitividad, hablando del nivel empresa, se origina a raíz de los mercados globales, por esta razón era de esperarse una estandarización en la calidad de los productos que se comercializan no importando su origen y/o destino, sin embargo esta no se ha llevado a cabo, lo que persigue la competitividad es desarrollo económico y social en sus diferentes niveles (vistos anteriormente). Todo lo anterior demuestra una complejidad alrededor de la competitividad lo que ha motivado a la realización de diversos estudios por parte de los diferentes niveles, actores e indicadores para su comprensión, esto a su vez la convierte en un fin. Todas las instituciones que hablan de competitividad diseñan diferentes tipos de indicadores para medirla, estos, se asocian con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores.

De acuerdo a lo descrito, la competitividad en si misma es un objetivo para el desarrollo y crecimiento de las naciones y empresas, estas últimas deben ser competitivas para permanecer en el mercado mediante mejores precios de venta, calidad, una tecnología adecuada a las necesidades del mercado nacional o internacional e identificar claramente canales de distribución, ya que todo en conjunto incide fuertemente en el mejoramiento de la misma.

2.5 Indicadores de competitividad empresarial

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

Para efectos de esta investigación se toman dos de estas, primero la sugerida por el IICA Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (por sus siglas en inglés) ó Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, ya que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes públicos y privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Figura 2.4).

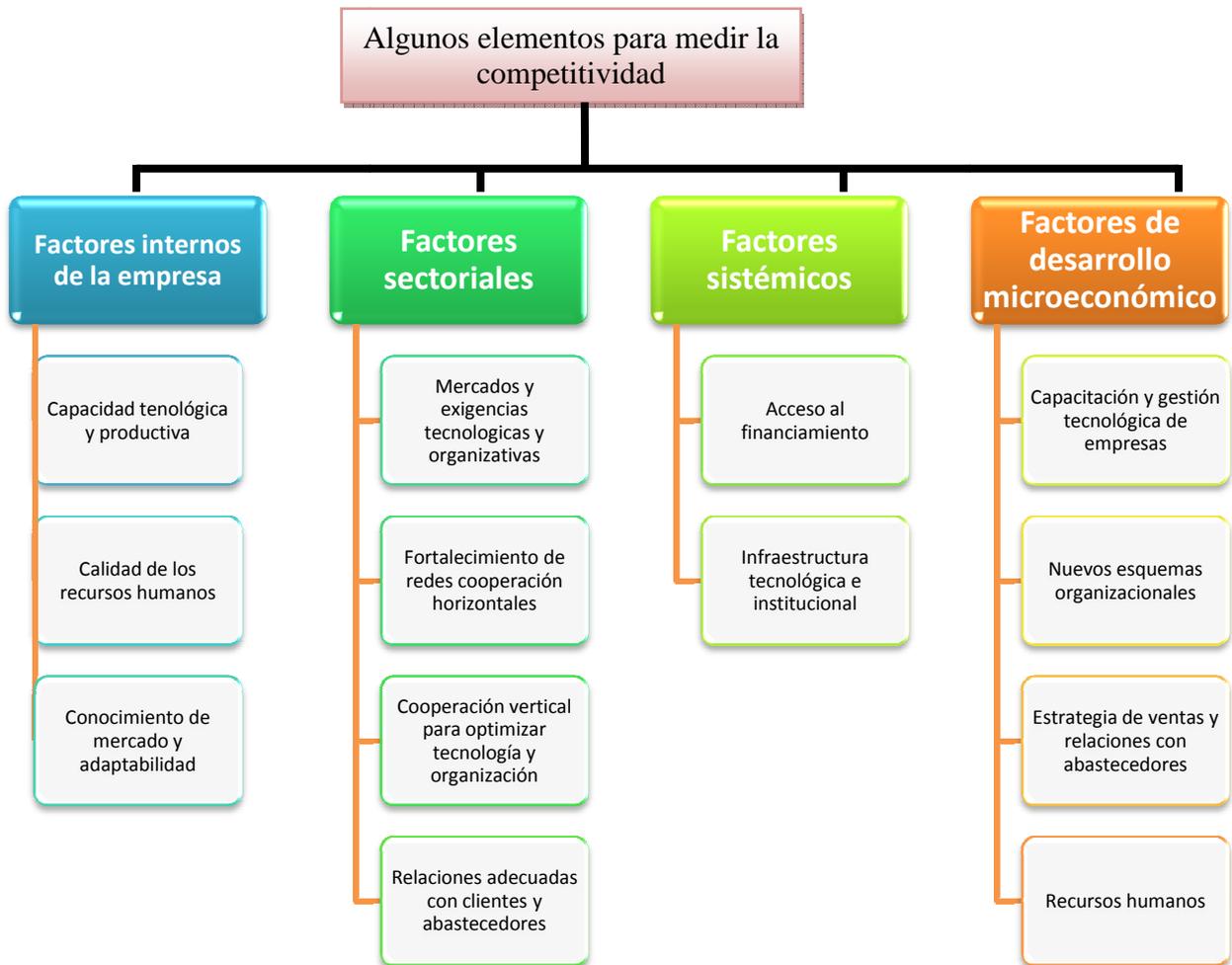
Figura 2.4: Factores que afectan a la competitividad



Fuente: IICA, Jaffé (1993)

Ahora bien, dentro de los factores que puede controlar la empresa, La FAO Food and Agriculture Organization (por sus siglas en inglés) u Organización para la Agricultura y la Alimentación perteneciente a las Naciones Unidas desarrolla una propuesta en la que estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (Figura 2.5)

Figura 2.5



Fuente: FAO 2000.

Factores internos a la empresa

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuáles la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan:

- capacidad tecnológica y productiva
- calidad de los recursos humanos
- conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades
- relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

Factores sectoriales

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- la cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- la promoción de la competencia.

Factores sistémicos

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- acceso al financiamiento
- la infraestructura tecnológica e institucional

Factores de desarrollo microeconómico

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- la capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- los nuevos esquemas organizacionales
- estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- recursos humanos

Finalmente, cabe mencionar que con la globalización económica y social, así como una serie de elementos innovadores como las nuevas tecnologías de comunicación, patrones de consumo, responsabilidad social y de desarrollo sustentable, surge un nuevo término denominado “ventaja competitiva”, donde los efectos de comparación a decir de David Ricardo están basados en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

2.6 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto muy divulgado y vigente en los ámbitos académicos y empresariales, además de estar íntimamente vinculado al pensamiento estratégico a través de su lazo con la misión organizacional y, por consiguiente, con el logro de la visión organizacional.

Por su parte, Porter (2002) señala que la ventaja competitiva no es en absoluto un tema nuevo. El enumera una serie de acepciones y características para su identificación, entre los que se destacan:

- Una ventaja que una compañía tiene respecto de otras compañías competidoras.
- Característica única de una compañía o producto que los hace ser superiores a la competencia. Proveer un producto o servicio de una forma tal que los clientes lo valoran más que a los de la competencia.
- Condición favorable que obtienen las empresas al realizar sus actividades de manera más eficiente que sus competidores. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.
- Característica de un producto o actividad de la empresa que es mejor que la competencia y que el cliente percibe como importante.
- Atributo que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.
- Se refiere a algo que la empresa puede hacer más barato (ventaja de costos) o únicamente (diferenciación) y que provee altos márgenes.
- La competitividad, en contraste con la ventaja comparativa; es decir, la habilidad de crear en forma rentable y entregar valor a precios iguales o menores que aquellos ofrecidos por otros participantes de un mercado específico.
- Identificación de posiciones o fuentes de ventaja que llevan a un desempeño deseado de los resultados de mercado. Las fuentes de ventaja son las habilidades y los recursos superiores.

Así mismo Hitt (2004) señala que “La eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente pueden considerarse como las cuatro

dimensiones para lograr ventajas competitivas.” El objetivo básico de la formulación de estrategias es lograr ventajas competitivas. Fundamentalmente hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede lograr una empresa como son: costos bajos y diferenciación (vistas en renglones arriba).

En el caso de las empresas del sector servicios, para lograr mantener o mejorar su competitividad estas deben reestructurar su sistema de producción para adaptar su producción a las necesidades de los clientes, en este caso la competitividad radica en generar productos con valor agregado, es decir, productos que se diferencien de la competencia, para así lograr el acceso a nuevos mercados.

En este orden de ideas Hitt (2004), habla de la hipercompetencia y lo define como “Un término que se emplea a menudo para expresar las realidades del nuevo panorama competitivo”. D’Aveni citado por Hitt (2004) define hipercompetencia como “Una condición de competencia en rápido aumento con base en el posicionamiento por el precio y la calidad, la competencia para crear nuevas prácticas, para proteger o penetrar nuevos mercados, y con base en la creación de alianzas.”

Por lo tanto, al momento de establecer estrategias competitivas es necesario el análisis del ambiente de la organización para así determinar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno, este análisis constituye la primera etapa del proceso de la administración estratégica explicada anteriormente.

Ahora bien, la organización como un sistema abierto se encuentra influenciada por diversos factores tanto externos como internos, por esta razón, es de gran importancia determinar con certeza cuales de estos factores inciden directamente sobre la competitividad de la empresa, estos se denominan factores claves. Certo

(1997) indica que “El ambiente de la organización está compuesto por un conjunto de fuerzas internas y externas que influyen en su rendimiento”.

Certo (1997) expresa que se suele dividir el ambiente organizacional en tres niveles: el nivel general que está compuesto por factores que tienen incidencia a largo plazo sobre la dirección y las estrategias empresariales. El nivel operativo cuyos componentes inciden de manera inmediata en la empresa.

El siguiente nivel es el ambiente interno, compuesto por las capacidades y habilidades que desarrolla la organización y cuya característica principal es que son factores controlables.

Respecto de los factores externos, estos representan oportunidades y amenazas para las empresas las cuales aumentan cada día debido a los diferentes avances en tecnologías de información. La globalización económica es otro factor importante que afecta el ambiente competitivo de la empresa. Los diferentes cambios que se producen en el ambiente de la organización se traducen en cambios en la demanda de productos, lo importante para una empresa es identificar las variables ambientales claves que afectan su competitividad. Entre los factores externos se encuentran:

- El entorno macroeconómico
- Innovaciones tecnológicas
- Condiciones de la demanda
- Condiciones políticas gubernamentales
- La regulación empresarial e impuestos
- Educación promedio de los trabajadores

A su vez de la misma manera, los factores internos que influyen en la competitividad de la empresa se traducen en fortalezas y debilidades para la misma, estos factores se encuentran determinados por la capacidad de la empresa para responder a las fuerzas del entorno, para ello es necesario por una

parte que la empresa cuente con los recursos suficientes y por la otra que establezca las estrategias adecuadas. Para que esto sea posible debe existir una adecuada interrelación entre las áreas funcionales de la empresa, lo cual se facilita de manera importante gracias a los diferentes sistemas de información.

Para el análisis del ambiente interno Porter citado por Certo (1997), propuso el método de análisis de la cadena de valor por medio de la cual la empresa puede establecer las actividades claves que contribuyen a la competitividad. Estas actividades se dividen en primarias y de apoyo.

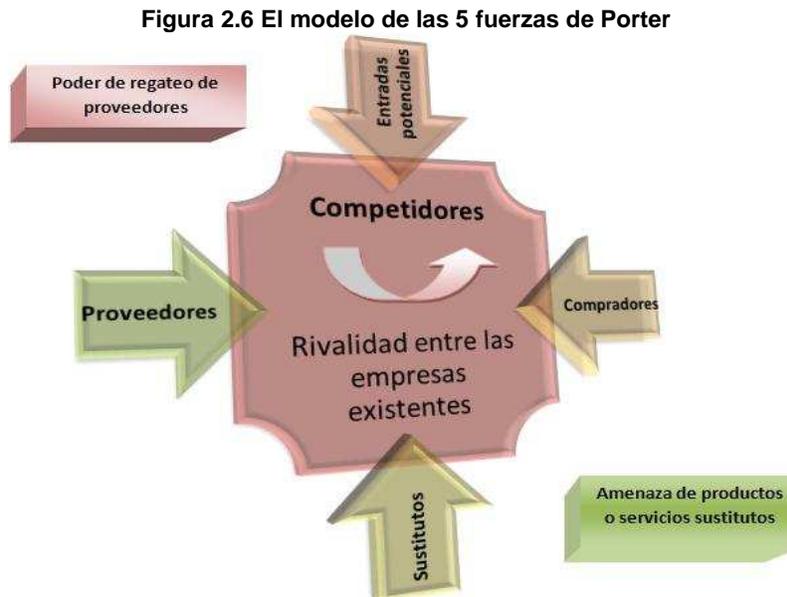
Entre los factores internos se encuentran:

- Gestión empresarial
- Producción y productividad
- Investigación y desarrollo tecnológico
- Planeación financiera y fiscal
- Capacitación del recurso humano
- Planificación estratégica

Por otro lado, Hitt (2004) señala que las empresas al realizar el análisis del perfil competitivo deben considerar no sólo los competidores directos, sino a las diferentes fuerzas del entorno que influyen positiva o negativamente en el diseño de los indicadores para lograr competitividad, de acuerdo con esto Michael Porter (1997) desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de la competencia las cuales se describen a continuación:

2.7 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter (1997), desarrolló el modelo de estructuración competitiva (figura 2.6), del cual se desprende lo siguiente:



Fuente: Michael Porter (1995).

Poder de negociación de los proveedores

Cuando existen pocos proveedores que satisfagan un determinado sector industrial se puede convertir en un factor que afecte la competitividad de la empresa, ya que los proveedores pueden usar esto como excusa para elevar el precio de la materia prima. La formación de agrupamientos puede facilitar la contratación de proveedores comunes o bien incluirlos como miembros del agrupamiento.

Amenazas de los competidores potenciales

Esto se refiere a la posible entrada de nuevos competidores al mercado que afecten el nivel competitivo de la empresa Hitt (2004), indica que esta situación hace necesario que las empresas establezcan diversas estrategias para intentar ser más eficientes y efectivas y de esta manera minimizar el riesgo de entrada de

competidores potenciales, entre las estrategias planteadas se encuentra la creación de barreras de entrada.

Entre las posibles estrategias a emplear por las empresas para establecer barreras de entrada se encuentra la creación de economías de escala, las cuales contribuyen a reducir los costos de producción por medio de la fabricación en serie y la compra de materia prima en grandes volúmenes, ya que al aumentar la producción se reducen los costos de fabricación por unidad de producto.

Los agrupamientos empresariales facilitan la creación de economías de escala, ya que entre los objetivos de éstos está precisamente la adquisición de materia prima en forma conjunta lo cual hace posible la compra de grandes volúmenes de materia prima a un mismo proveedor, en consecuencia se logran reducir los costos de compra de materia prima. El liderazgo en costo es una de las estrategias genéricas a las que pueden recurrir las empresas para lograr ventajas competitivas.

Otra de las estrategias genéricas, que ayudan a crear barreras de entrada al mercado, es la diferenciación de productos, es decir, la creación de productos con valor agregado que satisfagan de manera exclusiva las exigencias de los consumidores, lo cual dificulta la entrada de competidores potenciales, ya que éstos tienen que crear productos con igual calidad o bien ofrecer productos a precios más bajos, lo que puede generar pérdidas para la empresa.

Rivalidad entre las empresas competidoras

Hitt (2004), indica que “La competencia entre rivales a menudo se basa en el precio, la innovación del producto, entre otros, los cuales se llevan a cabo para lograr la diferenciación del producto.” Para evitar quedarse rezagados ante sus competidores las empresas se ven en la necesidad de invertir en nuevas tecnologías de información u otros factores como la capacitación de recursos humanos especializados, infraestructura, investigaciones de mercado, entre otros.

Diferentes factores influyen en el grado de competitividad entre empresas como son: gran cantidad de empresas de un mismo sector o pocas empresas que se encuentren en un mismo nivel competitivo, estos dos factores hacen que la rivalidad se intensifique, por esta razón es importante la creación de productos que se diferencien de la competencia.

Poder de negociación de los compradores

Satisfacer las necesidades de los clientes es el objetivo fundamental de las empresas, por ello es necesario que ante una demanda cada vez más exigente las empresas establezcan estructuras flexibles que se adapten rápidamente a los cambios y exigencias de los consumidores, de esta manera surge la necesidad de invertir en factores de producción avanzados y especializados para ayudar a satisfacer las necesidades.

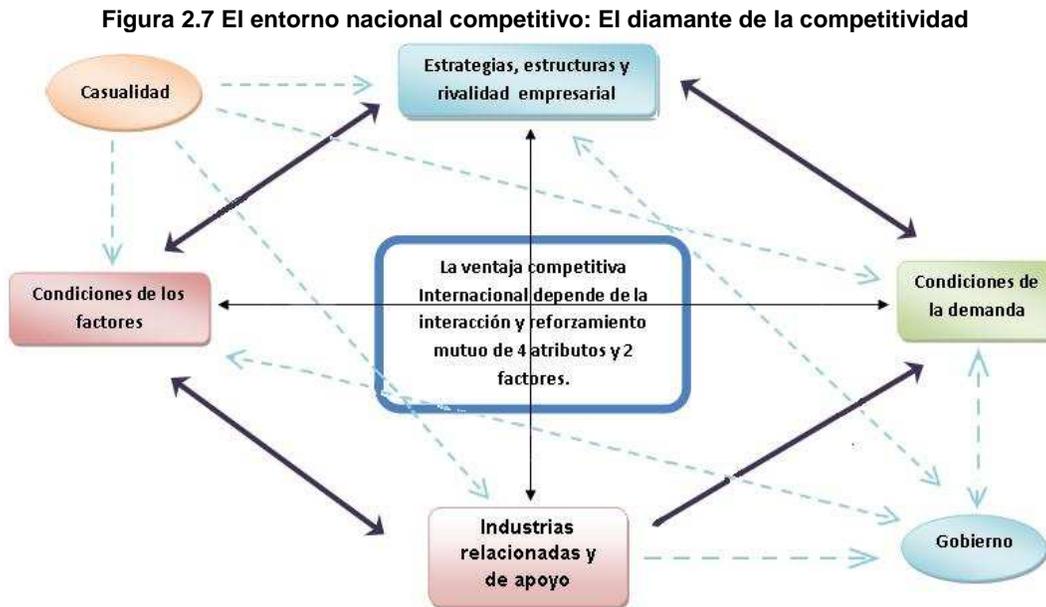
Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes que son diferentes pero que cumplen la misma función, estos productos pueden constituir una amenaza para la competitividad de la empresa cuando el precio de los productos sustitutos es más bajo que los de la empresa o cuando tienen una calidad superior, de aquí la importancia de la estrategia de diferenciación de productos, ya que reduce las posibilidades de amenaza de los productos sustitutos.

Mediante este análisis del sector industrial se puede lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y qué tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.

Así mismo, Porter (1997), dio a conocer un modelo llamado **el Diamante de la Competitividad**, en el cual sostenía que para que determinados sectores de un país puedan competir exitosamente en el mundo se debía analizar el contexto que rodeaba a las empresas de cada sector.

Este entorno nacional, tal como se aprecia en la figura 2.7, se determina a partir de la interacción entre cuatro grupos de atributos: a) estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas, b) condiciones de la demanda, c) industrias relacionadas y de apoyo y d) condiciones de los factores; además, el entorno se complementa con dos factores: e) el gobierno y f) el azar.



Fuente: Michael Porter (1980).

Para Porter (1997), estos elementos consisten en:

- a) Estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.- Las condiciones vigentes de la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.
- b) Condiciones de la demanda.- La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- c) Industrias relacionadas y de apoyo.- La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- d) Condiciones de los factores.- La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- e) El gobierno.- Puede influir positiva o negativamente en cada uno de las cuatro determinantes (y verse influido por ellos), moldeando las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otras e incontables maneras, tales como el control de los medios publicitarios o el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo.
- f) El azar.- Los acontecimientos causales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de un nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera de control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno Nacional. Algunos acontecimientos casuales son: guerras, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, entre otros.

Fue en la década de los '80 que Porter (2002) desarrolló un marco conceptual del nivel empresarial que señala que la ventaja competitiva provenía «fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes».

Así, destaca que «es a través de la herramienta denominada cadena de valor que se analiza internamente a la empresa y dividir clientes, compradores y una compañía en actividades discretas pero interconexas de donde nace el valor», por lo que a través de esta cadena se destacarían «las fuentes específicas de la ventaja competitiva y cómo se relacionan con el valor para el cliente»

2.8 Estrategia Competitiva en la PyME

Las consecuencias de la globalización de la economía y de la constante evolución del entorno comercial hacen que la redefinición de las líneas de actuación empresariales deba ser una dinámica habitual en la dirección de las organizaciones, incluyendo a las PyME.

Para Soto E y Simón L (2003), la estructura de las PyME es sencilla, con pocos procesos administrativos formalizados y con una alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias del negocio.

Este tipo de organización es más flexible en comparación de las estructuras de las grandes empresas y, por consiguiente, la posibilidad de reaccionar más rápidamente ante las variaciones del entorno.

De igual forma aseguran que actualmente es necesaria la creación de estrategias que permitan a la PyME hacerle frente a los cambios que el proceso de globalización trae consigo y que den la pauta a que cada vez más empresas adopten por un modelo asociativo siguiendo el lema de “la unión hace la fuerza”

En relación a los problemas en común que presenta la PyME visto en el capítulo 1 página 9 del presente trabajo, este tipo de empresas deben desarrollar estrategias que apoyen a identificar potencialidades e identificar como ser más competitivas.

En este sentido la disminución en costos de producción, gestión e incluso diferenciación, constituye un desafío que muy pocas veces está al alcance de las empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, existe otra opción en el ámbito del trabajo asociativo: colaborar en ciertas áreas con la competencia. De hecho, existen diversas alternativas que se pueden tomar en cuenta:

- Organizar junto con otros competidores actividades que no pueden abordarse individualmente, como la comercialización y la investigación.
- Lograr acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir las actividades de acuerdo a las especialidades en que cada uno es más competitivo.
- Firmar alianzas con empresas grandes, suministrándoles productos que puedan cubrir los nichos que sean de su interés.

De esta manera, para llevar a cabo la identificación de una estrategia a seguir, el primer paso es trabajar con una extensa visión estratégica, partiendo de este hecho, las siguientes son las actividades más sobresalientes en las cuales la estrategia seleccionada debe servir para mejorar el desempeño de las mismas:

- La simplificación de la estructura organizativa y de los sistemas de decisión.
- La mejora continua de los productos y procesos.
- El desarrollo de la proximidad con los clientes.
- El avance tanto de los métodos de aprendizaje como del nivel de flexibilidad de la organización.

Esta visión debe compartirse con los accionistas, la dirección y los trabajadores, pero a su vez debe ser apoyada por los proveedores, los clientes, los bancos y demás agentes que están relacionados con la empresa.

En este sentido, Harrison (2002), menciona que se debe realizar un análisis para determinar las variables estratégicas que gobiernan el funcionamiento de la PyME, entre las de mayor relevancia están:

a. Tecnología

Este elemento incluye el conocimiento de los medios y procesos relacionados con la fabricación. También se relaciona con el área de investigación y desarrollo de nuevos equipos, procesos, métodos, prototipos, etc.

b. Diseño e innovación del producto

Esta variable engloba cualquier aspecto relacionado con la mejora de los artículos actuales, los nuevos productos, la calidad, la imagen, la presentación y todos los demás aspectos relacionados con el diseño y la creatividad.

c. Organización y gestión

Una organización debe estar dotada de los instrumentos de gestión capaces de innovar los procedimientos: operativos, de productividad y de la forma de manejar el capital humano, para así lograr la integración de su esfuerzo en los planes estratégicos previamente determinados.

d. Actividad comercial

Además de la acción propia de venta, se deben llevar a cabo acciones como la gestión de stocks, o inventarios, de artículos terminados, la atención al cliente postventa, la publicidad, los estudios de mercado, la promoción de una marca y la creación de centros de distribución.

e. Vigilancia de la evolución del entorno

Implica vigilar la evolución de los parámetros relevantes que rodean el ambiente de la PyME, entre los cuales se encuentra la tecnología, el diseño y la calidad de los productos, los sistemas de marketing, las exigencias y demandas de los clientes, las características de los mercados y los procedimientos de organización y gestión.

El siguiente paso es la evaluación a las actividades en ejercicio o potenciales que desarrolla la entidad. El resultado será entonces un conjunto de mediciones capaces de expresar la posición estratégica de esa PyME y las particularidades del entorno en el que está operando.

Tras la evaluación de la actividad, se identifican las fuentes capaces de incorporar ventajas competitivas a fin de reforzar tanto la visión y razón de ser de la compañía como la unidad de actuación hacia los objetivos estratégicos.

Por último, la selección de las estrategias finales de actuación puede atender a los siguientes criterios:

- Ajustarse estrechamente a las características propias de cada situación y época, pero sin olvidar los ajustes que en determinado momento tendrán que realizarse de acuerdo con los cambios futuros del entorno.
- Aprovechar las singulares potencialidades de este género de empresas; particularmente su agilidad, rapidez de respuesta, involucramiento y aportación del personal.

Para enfrentar y/o sobrevivir a un ambiente económico cada vez más demandante, la PyME puede adoptar distintas formas de colaboración entre las que se encuentran las derivadas de las alianzas estratégicas como la asociatividad, ésta surge de manera incipiente en el país retomando día a día

mayor fuerza por los mecanismos de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas para lograr ser productivas y a largo plazo competitivas, por lo que en el siguiente capítulo se muestra un panorama general acerca de este tema.

Capítulo 3

La asociatividad empresarial

Este capítulo contiene la descripción de las formas de alianzas o colaboraciones a las cuales incurren las empresas para hacerle frente a sus competidores siendo la asociatividad empresarial una forma o tipo de estas, por lo que de esta última se revisan las definiciones que se le han dado, los tipos que de ella existen, las etapas que abarca, así como las ventajas y desventajas que conlleva el adoptar esta forma de integración empresarial.

3.1 Alianzas estratégicas, aspectos conceptuales

Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha alterado el entorno empresarial, a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las compañías abandonan la vida individual es la consideración del valor agregado que tendrá, para la relación plena de los objetivos de la entidad, el agrupamiento de ventajas con empresas expuestas a las mismas presiones.

De acuerdo a Chase y Aquilano (2005) las describen como "una relación mutua y continua que comprende un compromiso a largo plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación".

Puede señalarse entonces como concepto de alianza estratégica a toda unión voluntaria y organizada de personas y/o empresas, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas competitivas que les permitan estar en mejor situación en el mercado.

En la cuestión de la tipología, se pueden encontrar diversas propuestas. Con la intención de clarificar y sentar las bases de las relaciones entre organizaciones empresariales y buscar la uniformidad, conexiones terminológicas y operacionales. Los tipos básicos de alianzas son: la horizontal y la vertical.

Alianza horizontal. – En esta conformación las organizaciones son competidoras entre sí. Esta relación paradójica de cooperación versus competición permite que, por un lado, organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y, de otro lado, preserven su independencia e identidad propia. Como ejemplos tenemos las siguientes:

- Complementarias: unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Ejemplo una de las empresas ha desarrollado un producto cuya comercialización se efectúa mediante la red de la otra. El producto en cuestión es cedido de un aliado a otro, se crean para abrir el producto a nuevos mercados geográficos.
- Integración Conjunta: unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Este tipo de alianza se enfrenta a menudo con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de sus Cliente-Socios y queda obsoleto frente a las evoluciones tecnológicas del mercado.
- Adición: asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las alianzas complementarias, las

capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados.

- Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica: Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Ejemplo: Joint Venture.
- Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica. Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios.

Alianza vertical.- Está constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, cooperación o producto final. En éstas un conjunto de proveedores y de distribuidores/clientes dirigen sus operaciones para atender a una organización central (productora/organizadora de la red), la cual coordina las acciones de las diversas organizaciones que forman parte de la cadena. Dentro de éstas están:

- Mejorar ventas por la presencia comercial y los canales de distribución
- Complementar recursos y potencialidades
- Reducir costos a través de estrategias de justo a tiempo
- Adquirir flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a las demandas
- Aprovechar competencias y capacidades especializadas de proveedores
- Incrementar facturación por demanda constante

En relación a lo anterior, la asociatividad para efectos de esta investigación, es una alianza de tipo horizontal ya que mediante la realización de compras en conjunto de suministros y productos en común se disminuye el costo de estos.

3.2 Definición de Asociatividad

En la actualidad, competir en el mercado requiere de resultados en cuanto a productividad y competitividad empresarial, de manera que las organizaciones logren un desempeño superior, el cual les asegure rentabilidad y desarrollo. En tal sentido las grandes empresas al estar colocando sus productos a nivel global, tienen que contratar y desarrollar proveedores para cumplir con los requisitos que imponen las diferentes economías, en este sentido, uno de los aspectos fundamentales es establecer “agrupaciones empresariales” para hacer frente a las exigencias del mercado. A continuación, se enumeran distintas características y diferencias con la finalidad de comprender el término de agrupación para las empresas: estas consisten en un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

La agrupación facilita que pequeñas y medianas empresas independientes se asocien para realizar acciones comunes en todas o algunas de sus actividades, que les permita ser competitivas en: compras, producción, productos complementarios, promoción de exportaciones en común o campañas de promoción.

Para llevar a cabo estas funciones Valdés (1996), menciona que se pueden adoptar cualquiera de las formas jurídicas en lo referente a la agrupación, ya que, la existencia de una entidad con personalidad jurídica independiente permite una distribución menos rígida de los derechos y obligaciones de cada parte, dinamiza las relaciones entre los socios al no ser necesario negociar en el momento del

contrato todas las contrapartidas de la relación, al tiempo que facilita la necesaria adaptación ante los cambios que puedan surgir.

De acuerdo a la clasificación de Menguzzato (1992), las clases de cooperación empresarial pueden ser:

- a. Verticales: concentran a las empresas estableciendo lazos de proveedores y clientes.
- b. Horizontales: se realizan entre empresas del mismo sector para realizar acciones comunes, y que buscan un efecto de tamaño.
- c. Simbióticas: se efectúan entre empresas que no mantienen ningún tipo de relación, sin embargo, estas empresas cuentan con un conjunto de capacidades y competencias perfectamente complementarias, que les permita una posición competitiva en su actividad de origen.

Estas formas de cooperación no son nuevas, ya que se utilizan en diferentes partes del mundo, en México no era algo que se aplicara, sin embargo, en los últimos años se han venido realizando esfuerzos para implantarlo, a decir de Carlos Orozco (2005), una de las soluciones hacia la competitividad es el asociacionismo o cooperación empresarial diseñado esencialmente para las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, a pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociación promete, éste se ve restringido para el sector empresarial de referencia por :

- La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
- El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como prácticas de asociación.

A raíz de las grandes demandas que tiene el sector de la PyME, ésta se ve obligada a buscar estrategias conjuntas que promuevan una eficiencia colectiva y acuerdos de beneficio mutuo, por lo que, diseñar y aplicar este tipo de estrategias no sólo es una posibilidad para desarrollar ventajas competitivas, sino un requisito básico para su sobrevivencia.

Como resultado de esa búsqueda, nace la expresión “asociatividad empresarial”, término que se define de manera distinta de acuerdo al autor ó grupo de interés, ya que se deben englobar distintos puntos como la red social que es aplicada a los negocios y a la sociedad en general, a continuación se presentan los conceptos que han aportado diferentes autores:

El término asociatividad no existe en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, lo que sugiere su novedad y es probable que su continuado uso en el futuro lo incorpore al idioma como ha ocurrido con otros vocablos.

Para Fernández y Arranz (1999), la cooperación empresarial es una forma híbrida entre el mercado y la empresa, o bien, una forma intermedia de organización de actividades productivas.

De acuerdo con Demetrio Saéz y José Cabanelas (1997) la cooperación empresarial es la fórmula organizativa dentro de las asociaciones de empresas, por la cual dos o más empresas, sin perder su personalidad jurídica, establecen voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperadores.

En otras palabras, la cooperación implica considerar a los proveedores, clientes y competidores como posibles aliados y como fuente de información, lo que promueven en un momento determinado un ambiente de mercado concertado. Los

vínculos de cooperación, en ocasiones, se establecen por medio de acuerdos contractuales. Harrigan (1997) considera que los acuerdos de cooperación tienen como finalidad acceder a determinadas capacidades o conocimientos que posee el socio, lo que abarca tanto aspectos técnicos como comerciales.

Por medio de los acuerdos de cooperación la rivalidad entre competidores da paso a cierto grado de cooperación, sin que la primera desaparezca del todo. Esta cooperación permite aumentar la competitividad de las empresas participantes.

De esta manera, surge el asociacionismo empresarial, como una alternativa para que las organizaciones hagan frente a los drásticos cambios del entorno y puedan ser competitivas dentro del mercado en el cual se desarrollan, y como lo predijo Peter Drucker (1999), las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante las épocas futuras, situación que hoy, es una realidad.

En concordancia con lo antes planteado, Dini (1997) señala que el concepto de asociatividad recoge la forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual.

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados diversos, reflejando experiencias de desarrollo local, tal como lo plantea Vázquez Barquero (2005) al señalar que la política de desarrollo se fundamenta en el papel central de los actores locales, los cuales se organizan formando redes que sirven

de instrumento para estimular el conocimiento y aprendizaje sobre la dinámica del sistema productivo y las instituciones.

En suma, para Colmenarez y Delgado (2003), la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido convirtiendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

Después de haber descrito diferentes conceptualizaciones, para este trabajo se considerará la aportación de Rosales (1997), el cual menciona que la asociatividad es el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

3.3 Disposición para conformar una estrategia de asociatividad

Como se ha mencionado, la asociatividad empresarial es un proceso que se originó por la apertura y desregularización de los mercados, así como por la intensificación de la competencia a escala global. En tal sentido, dicho proceso pretende la cooperación entre empresas de un sector determinado, que producen o proporcionan el mismo servicio o producto igual, que es semejante, sustituto o complementario, con el objeto de mejorar la gestión, productividad o competitividad, aplicando nuevas formas de hacer negocios para lograr economías de escala y acceder a nuevos mercados a costos bajos.

Para tal proyecto, las organizaciones que quieren ser participantes de este tipo de agrupaciones, tienen que tener plena disposición; además del conocimiento mutuo y el asumir riesgos, ya que esto genera un incentivo poderoso para cooperar en beneficio de todos. El espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad y se desarrolla únicamente con gran esfuerzo a través del tiempo.

A pesar de las ventajas que ofrece este mecanismo, Boekholt y Thurioux (1999), señalan que durante el proceso se generan dificultades que no deben ser subestimadas, así como los riesgos y costos involucrados. La colaboración coloca ciertas demandas sobre las empresas, ya que en estas asociaciones cada integrante debe pensar acerca de cómo su conducta podría afectar a las otras empresas.

3.3.1 Consideraciones para emprender un proceso de integración o asociación empresarial

Los mecanismos que se han que se han diseñado para llevar a cabo el proceso de asociatividad, cuentan con diferentes perspectivas:

La perspectiva de Colmenarez y Delgado (2003), por ejemplo, dice que los objetivos de un modelo asociativo, se integran por los riesgos y disminución de costos compartidos.

En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a este modelo son:

- a. En el aspecto financiero: acceso al financiamiento (cuando las garantías requeridas no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes), compras e inversión conjunta.

- b. En el aspecto organizacional: mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y desarrollo.

- c. En lo correspondiente al mercado: lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

3.3.2 Finalidad de la asociatividad empresarial como estrategia

Azua y Andersen (2000), consideran que de una industria se espera “su permanencia en el largo plazo”, lo que obliga a evaluarla en términos de la capacidad de respuesta al entorno, adelantándose y adaptándose al cambio, fortaleciendo las empresas y generando procesos de relación interna en el marco de su propia cadena de valor, propiciando la libre competencia entre sus miembros, favoreciendo del mismo modo la cooperación y el asociacionismo clásico.

Dini (1997) por su parte, señala una serie de beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de su integración con otras:

- 1.- Flexibilidad: (pues no abandonan su gestión empresarial autónoma, pero amplían su accionar a partir de las alianzas realizadas).

- 2.- Aprendizaje colectivo: (cada integrante logra conocer nuevas formas de gestión, de producción, estrategias, tecnologías, mercados, entre otras).

- 3.- Economías de escala: (para la adquisición de bienes y servicios, el costeo de misiones comerciales), *fuerza de negociación* (ante proveedores, gobierno local, clientes).
- 4.- Crecimiento con equidad: (aun cuando no parece un beneficio directo para las empresas, lo es para la localidad, región o país, y en los nuevos enfoques de competitividad sistémica y desarrollo sustentable).
- 5.- Competitividad local/sectorial (no solo se genera la competitividad en las empresas, sino que al actuar sobre grupos de empresas, generalmente impactan en una mayor competitividad territorial y/o sectorial).

3.3.3 Principios y valores para la construcción de un modelo de asociatividad empresarial

La promoción de la asociatividad como un modelo de integración empresarial es complejo e involucra diferentes actores en torno a la creación de una estructura eficiente; para incrementar resultados de la gestión en las organizaciones. En tal sentido, se proponen elementos (principios, y valores), que permitan configurar una propuesta capaz de fomentar el desarrollo de diversos sectores económico-empresariales.

De acuerdo a Luckesh (2000), existen principios para fortalecer el proceso de asociatividad los cuales sirven para aplicarse en las organizaciones estudiadas, estos se presentan a continuación en el cuadro 3.1:

Cuadro 3.1. Principios que fortalecen la asociatividad

a. Competencia: la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen. Al respecto es importante destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean competidoras entre sí.
b. Cooperación: se produce entre empresas competidoras. Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.
c. Participación: compromiso activo en la toma de decisiones.
d. Confianza: es el fundamento de la asociación empresarial, pues tal como expresa Cervilla (2007), el espíritu de cooperación, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad.
e. Consecución de objetivos comunes: el fin es encontrar una sinergia estratégica proveniente de la complementariedad de las empresas que conforman la asociación.

Fuente: elaboración propia, basada en Luckesh (2000).

Ahora bien, los valores reflejan la conjugación de dogmas y conductas. Son creencias motivadoras y conductas orientadoras. Entre el creer y el actuar median los procesos de pensar, sentir y percibir, por eso los valores expresan la integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones.

A su vez, Guédez (2002), menciona que los valores proporcionan los cimientos de toda cultura. En el cuadro 3.2 se observan los principales valores que están involucrados y sirven para fomentar la asociatividad empresarial:

Cuadro 3.2 Valores y ética para fomentar la asociatividad empresarial.

• Equidad.- Igualdad o justicia en el reparto o trato a las personas	• Integración.- Incorporación a un todo
• Cooperación.- Actuación con otra persona o empresa para lograr un fin	• Apertura.- Momento en que da comienzo un acto o una actividad
• Libertad.- Facultad para actuar bajo su propio deseo.	• Transparencia.- Actuación que muestra la verdad de los hechos
• Autonomía.- Estado y condición de la persona o del grupo de personas que no dependen de otros en determinados aspectos	• Participación.- Inversión que una persona hace en una empresa o negocio para obtener ciertos beneficios
• Fiabilidad.- Probabilidad de que algunas cosas funcionen correctamente bajo ciertas condiciones y en un periodo de tiempo determinado	• Competencia.- Rivalidad o lucha entre dos o más personas en condiciones similares para conseguir una misma cosa o superar al rival
• Subsidiaridad (autogobierno).- Se aplica a la acción o la responsabilidad que sustituye o apoya a otra principal	

Fuente: elaboración propia, basada en Guédez (2000)

Acto seguido, se presentan a continuación algunos de los diferentes tipos de colaboración entre empresas que existen:

3.4 Tipos de colaboración empresarial

En la Tabla 3.1 se muestran las diferentes estrategias colectivas que pueden emplear las empresas para enfrentar la globalización.

Tabla 3.1 Modalidades de estrategias colectivas

-Cadenas de Producción	La más antigua de las estrategias colectivas que se conocen y responden a la imposibilidad de cualquier empresa, por más recursos y poder que ella posea, de alcanzar la autonomía, siendo necesario acudir a otras empresas para poder lograr sus objetivos
-Asociación en cooperativas	Común entre las microempresas y empresas artesanales (entidades sociales).
-Asociatividad	Estrategia colectiva de carácter voluntario sin excluir a ninguna empresa por el tipo de mercado. Cada empresa participante mantiene la autonomía gerencial.
-Benchmarking	Estrategia colectiva en virtud de que la identificación de las mejores prácticas gerenciales requiere la indagación y acumulación de datos, observaciones y conocimientos procedentes de varias empresas, aunque una de ellas pueda ser escogida como socia para el intercambio de información.

Fuente: elaboración propia con base en Rosales 1997.

3.5 La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

La asociatividad, a su vez y de acuerdo a Rosales (1997), tiene cuatro distinciones importantes:

- 1) Estrategia colectiva
- 2) Carácter voluntario
- 3) Incluyente
- 4) Resolución de problemas conjuntos

La asociatividad a su vez, se asemeja a una **red horizontal** pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Como resultado de la implementación de procesos de asociatividad en países de Europa, Asia y América Latina, se dice que las organizaciones participantes en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios.

Asimismo numerosos textos señalan que los procesos de asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso, se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor (Chang, 2003).

Los procesos de asociatividad son reconocidos como mecanismos que posibilitan entre otras cosas la cooperación entre empresas con el fin de lograr ventajas tanto para ellas mismas como para el entorno en el cual se instauran.

Sobre este particular Villarán (2000), señala que la asociación de un grupo de empresas que inicialmente se encuentra atomizado genera beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundará en una mayor productividad y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial.

Por otro lado, la asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros (Rosales 1997).

De igual manera, tal como señala Rosales (1997), esta alianza voluntaria constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

En adición a lo anterior, Rosales (1997), indica que existen diferentes tipos de asociatividad los cuales se puede dar atendiendo a varios criterios, estos se ven a continuación:

3.6 Tipos de asociatividad

Dada la amplia gama de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, a continuación se presentan los diferentes tipos que existen de esta:

1.- Con función a las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización, independientemente del tamaño y naturaleza de las

empresas en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor que abarca tres fases.

- **Fase I: diseño del producto/servicio**

En general, el diseño de los productos en las empresas comprende tres etapas: la investigación que conduce a una innovación, el desarrollo de esta innovación que eventualmente puede requerir la elaboración de pruebas y ensayos, y el diseño definitivo del producto o servicio.

La asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales.

- **Fase II: producción**

Durante la fase de producción de los bienes y servicios se pueden establecer dos tipos de oportunidades para la asociatividad: una alrededor del producto y otra sobre el proceso.

En relación al producto, las posibilidades de asociatividad abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final) y los volúmenes de producción. Para la primera dimensión, la asociatividad puede permitir la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones.

En este tipo de asociatividad la ventaja es la consecución de la economía de escala virtual, lograda por todos los participantes, sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción, debe contrastarse con los costos asociados en la corresponsabilidad asumida ante el cliente común por el despacho oportuno y con la misma calidad por parte de todos.

En el proceso productivo también existen diferentes tipos de asociatividad que se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo.

Comenzando por el ingreso, la asociatividad puede darse para la adquisición de materias primas, e incluso incorporar a este mecanismo, con la misma figura organizativa o con otra distinta, otras actividades relacionadas con el ingreso de la materia prima a los procesos productivos.

En la parte correspondiente al proceso productivo, se puede dar en torno a los servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas como son los de mantenimiento, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y pequeñas ampliaciones y/o en actividades como la inspección final de productos, particularmente cuando se requieran ensayos y pruebas especiales que demanden equipos especializados y costosos.

- **Fase III: comercialización**

En la comercialización, las actividades que pueden ser sometidas a procesos de asociatividad son:

- La recepción de los pedidos o las solicitudes.
- Los despachos o entregas de productos.
- El transporte de los productos.
- El servicio post-venta.
- En la investigación de mercados.

La recepción coordinada y eficiente de los pedidos o las solicitudes de servicios en las empresas pequeñas, así como los despachos y entregas, suele ser una debilidad que les afecta su credibilidad como proveedores, particularmente cuando los clientes están dispersos en una extensa área geográfica, dificultándose a las PyME la asignación de recursos a esta actividad.

El servicio post-venta cuando requiera ofrecerse en un amplio radio de acción geográfica y que posea características susceptibles de alcanzar economías de escala constituye una oportunidad para la asociatividad, particularmente cuando este tipo de servicio sea un requisito para entrar a los mercados.

Por último, la investigación de mercados que, es prácticamente inexistente en las PyME, es un área en la cual es deseable y posible instrumentar formas de asociatividad que pueden permitirle a las empresas participantes un manejo más directo y confidencial que cuando lo realizan a través de alguna subcontratación o alianza estratégica.

2.- De acuerdo a las funciones básicas: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, entre otros, independientemente del número de fases del proceso empresarial en las cuales la empresa esté involucrada, siempre será necesario adelantar al menos seis funciones básicas a saber:

- El financiamiento de las actividades.
- El aprovisionamiento de los recursos físicos, principalmente la materia prima.
- La gestión de recursos humanos.
- La administración y control de los recursos.
- La gestión de calidad.
- La gestión tecnológica.

De las cinco funciones básicas en donde es posible adelantar formas de asociatividad son analizadas en el presente trabajo las relativas al financiamiento, aprovisionamiento y gestión de recursos humanos por ser ellas en donde más se han ensayado diversas formas de cooperación y ayuda hacia las PYMES, -la financiación- ó en donde mayor impacto económico aprovisionamiento- y de

desarrollo de competencias -recursos humanos- se puede lograr en un plazo relativamente corto.

La asociatividad para la calidad y la gestión tecnológica, si bien son importantes en cualquier empresa, pueden asumir características similares con las otras tres.

- **Para el financiamiento**

El financiamiento otorgado a las empresas puede ser para la adquisición de materia prima o equipo -incluyendo el arrendamiento financiero- o bien para financiar una investigación correspondiente a la fase de diseño o cualquier otra actividad del proceso empresarial (cadena de valor).

Dadas las fuertes regulaciones existentes en el sistema financiero en la inmensa mayoría de los países, la asociatividad para el financiamiento requiere de un alto grado de formalización jurídica lo que hace aumentar los costos de la cooperación.

Una figura organizativa de Asociatividad con muchos participantes puede estar compitiendo desventajosamente con las instituciones financieras establecidas debido a los costos de creación y operación en los cuales se debe de incurrir.

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las PyME, la asociatividad para solventar la misma debe ser cuidadosamente instrumentada y mantenerla lo más simplificada que sea posible a objeto de abaratar los costos.

- **Para el aprovisionamiento**

Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa.

En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas

participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de una manera individual no conseguirían.

La asociatividad para el aprovisionamiento si bien no demanda mayores requisitos organizacionales y jurídicos, requiere, sin embargo, algunas características comunes a las empresas participantes, mientras más estandarizada sea la materia prima, más factible será la asociatividad- o bien abastecerse de un mismo proveedor aun cuando requieran individualmente diferentes tipos de materias primas.

La viabilidad para la adquisición de equipos e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos, puede estar restringida por la dificultad de conseguir la similitud en los equipos o activos a adquirir, debiéndose convertir en tal caso más en una asociatividad para el financiamiento que para la adquisición.

El aprovisionamiento también incluye servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros.

- **Para la gestión de recursos humanos**

Tan crítica como la debilidad financiera de las PyME es la dificultad que tiene este tipo de empresas para contratar y retener personal calificado para sus operaciones ya que las empresas pequeñas y medianas adolecen de una capacidad de gestión para sus recursos humanos.

La asociatividad puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de carencias individuales en el área de los recursos humanos.

Más allá de las tradicionales actividades de reclutamiento y selección de personal, que no requieren de mayores esfuerzos para su satisfacción individual por las

empresas, son las actividades de aseguramiento y protección médico-social de los trabajadores en donde hay carencias de soluciones adaptables a las PyME y por ende un reto para la asociatividad.

3.- Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado o integral, de los tipos de asociatividad hasta aquí vistos, el que se puede adoptar es aquél que cubra las expectativas de acuerdo al alcance o dimensión que se le pretenda dar pudiendo ser: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc.

4.- Las combinaciones de las diferentes modalidades de asociatividad
Correlacionando las posibilidades de asociatividad según las fases del proceso empresarial con las funciones básicas se puede obtener una matriz (ver Tabla 3.2), que ilustra las diferentes combinaciones posibles.

Tabla 3.2 Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas (Algunos ejemplos)

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

Fuente: Ramón Rosales (1997)

Respecto al alcance de la acción en las organizaciones creadas para la asociatividad, la función específica puede ser limitada por ejemplo, el financiamiento tiene un alcance integral ya que cubre más de una función.

Por otro lado, la asociatividad empresarial puede ser adoptada de acuerdo a las necesidades de las empresas y en base a las distintas modalidades que de ella existen las cuales se desarrollan en seguida:

3.7 Modalidades para formalizar una asociatividad

De acuerdo con Iguera (2002), la asociatividad puede adoptar diversas modalidades dependiendo del objetivo por el cual se crea. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. A continuación se presentan algunas que se han empleado de acuerdo a la literatura revisada.

- Subcontratación.- Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- Distritos industriales.- Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- Núcleos empresariales.- Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
- Redes de servicios.- Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

- Pools de compra.- Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- Grupos de exportación.- Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación mediante un coordinador que traza una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior; mejorando la oferta, teniendo un mayor poder de negociación y armando una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.
- Cadena Productiva.- Son todos aquellos agentes y actividades que intervienen en el proceso productivo para la elaboración de un producto o servicio.

3.8 Etapas del proceso asociativo

Sin embargo, según Liendo (2001), independientemente de la modalidad asociativa que se adopte, el proceso para su conformación, cuenta en forma general con una serie de etapas, las cuales son:

1. Etapa de gestación

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

2. Etapa de estructuración

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

3. Etapa de madurez

A esta altura los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir.

En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

4. Etapa productiva o de gestión

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

5. Etapa de declinación

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

Por todo lo anterior, se concluye que las empresas del siglo XXI requieren un nuevo tipo de estrategia gerencial ya que las reglas para el éxito cambian con rapidez, ante esta problemática se plantea la interrogante: ¿la estrategia de asociación empresarial sería la estrategia adecuada para que las Pymes incrementen su competitividad ante el contexto de la globalización? Por ello el objetivo de este trabajo es presentar algunas formas de asociación empresarial que existen, así como aquellas que están funcionando con éxito, por lo tanto es necesario resaltar la importancia de la cooperación empresarial, conocer sus implicaciones y analizar cómo surge.

A decir de López (2008), en los países en vías de desarrollo como es el caso de México, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o



eficiente ante la demanda internacional. Pero lo que es importante resaltar, es que en cualquier estructura industrial existe la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

La colaboración de empresas de diferentes tamaños se ha convertido, en una práctica común a nivel mundial, hoy la gran empresa induce la descentralización para enfrentar los retos de la flexibilidad.

Una vez descrito todo lo referente a las implicaciones que se tienen en cuanto a la asociatividad, a continuación en el capítulo 4 se plasma el diagnóstico situacional de las empresas estudiadas.

Capítulo 4

Las empresas estudiadas, diagnóstico situacional

4.1 Generalidades de las empresas estudiadas

Son dos las empresas que se estudian en este trabajo de tesis con la finalidad de verificar si se puede llevar a cabo la asociatividad, son entidades que se dedican a la jardinería en general, por lo que los productos y servicios que ofrecen se complementan.

JASA es una compañía fundada y administrada entre familiares, se constituyó en 1959 por el señor Francisco Haro Rodríguez, campesino de origen y jardinero de oficio y actual presidente honorario de la empresa. En sus orígenes se estableció como “plantas y jardines Haro” y a partir de Septiembre de 1985 se constituyó como JASA.

Desde sus inicios, la representación legal estuvo a cargo de la misma persona, es en el año de 2004, mediante una junta de asamblea de accionistas en donde se decide cambiar de representante legal nombrando a una de sus familiares en línea recta para tal efecto.

La actividad fundamental es la compra, venta, distribución de plantas de ornato; construcción, plantación, diseño, mantenimiento, decoración y en general todo lo relacionado a la jardinería.

La experiencia le ha dado liderazgo en el mercado, marcando como lema “con JASA usted gana, nosotros ganamos y México progresa”.

Se encuentra ubicada al sur de la ciudad de México, entre sus diferenciaciones como empresa cuenta con una exposición permanente de diferentes estilos de

jardines, así como una variada gama de plantas y árboles y un gran espacio de pasto alfombra adecuado al clima y altitud del valle de México.

Además cuenta con un equipo de trabajo que se conforma por arquitectos, ingenieros agrónomos, especialistas en el diseño de jardines, técnicos especialistas en arbolado urbano, oficiales en primera y jardineros todos ellos capacitados en el diseño, construcción y mantenimiento de jardines así como en la utilización y manejo de fertilizantes y productos químicos para el cuidado y perseverancia de plantas y jardines.

La política de la empresa se basa en la satisfacción de los clientes en costo, calidad y tiempo, para ello cuenta con un equipo de trabajo profesional y calificado buscando siempre la mejora continua.

Como propósito social, la empresa fomenta la creación de áreas verdes, las cuales impulsan la recreación y esparcimiento individual y familiar, contribuyendo a la protección del medio ambiente.

Para llevar a cabo dicho propósito, a continuación se especifican los siguientes objetivos:

- Capacitación continua y permanente.
- Supervisión directa de los trabajos realizados.

Lo anterior está encaminado bajo la honestidad y procurando garantía en sus productos y servicios.

Además de los productos, ofrece servicios especializados en cuanto a proyectos, diseño, construcción, mantenimiento y rehabilitación de jardines en: residencias, organizaciones privadas, instituciones financieras, unidades habitacionales, obras y parques públicos y privados, instituciones de gobierno, clubes deportivos.

En cuanto a lo que se refiere a trabajos de mantenimiento de jardines, la poda y manejo de arboles es el más común, los arboles que se encuentran en paisajes y jardines urbanos requieren de un alto nivel de cuidado para mantener su seguridad y su estancia por lo que la empresa cuenta con personal especializado en poda de árboles capacitado y certificado por la secretaria del medio ambiente del D.F. para cumplir con la norma ambiental No. NADF-001-RNAT-2002, en referencia a la ejecución de trabajos de poda y derribo de arboles emitida por la secretaria del medio ambiente del D.F.

En el año de 1994 debido a la crisis financiera que afectó al país, padeció problemas financieros lo que generó la perdida de créditos y capacidad financiera para seguir invirtiendo en proyectos innovadores.

Durante 1996 la permanencia en el mercado se dificultó debido a la agresiva entrada de nuevos competidores que ofrecieron precios por debajo del mercado, entre los productos más afectados fueron los pastos, se dificultó en demasía el suministro.

Tratando de permanecer en el mercado, en 1996 se inicia el proyecto de la adquisición de algunas hectáreas (no se especifico cuantas), para la creación de un invernadero con el objetivo de producir sus propios insumos y así disminuir el costo de adquisición de éstos, ofrecer precios similares a los de la competencia y mejorar la participación en las licitaciones.

Sin embargo, como todo el proyecto se encaminó a la creación del invernadero, se olvidó de la operación misma de la jardinería, a su vez, los recursos económicos para la adquisición de tecnología, fertilizantes e insumos llegaron a limitarse lo que provocó que el proceso productivo llegara a ser obsoleto, causando la disminución en la generación de la producción y consecuentemente de las ventas, sufriendo de esta forma efectos financieros negativos y una marcada perdida de presencia en el mercado.

Debido a esta situación se tomo la decisión de traspasar esos terrenos por lo que el costo de los insumos y productos que utiliza ha ido en incremento, no obstante, se ha mantenido el mismo nivel en las ventas.

Con función a la naturaleza que tienen los clientes de la empresa, el proceso para vender sus productos y servicios, requiere en la mayoría de los casos, de participar en licitaciones, ya que esto representa casi el 80% de los ingresos, pero los requisitos para participar en ocasiones la limita, ya que se ve obligada a cumplir con parámetros muy específicos en cuestiones legales, técnicas y financieras.

En la tabla 4.1 se pueden observar algunos de los distintos productos y servicios que la empresa ofrece:

Tabla 4.1 Productos y servicios de la empresa JASA.

Productos	Servicios
Aralea Arborícola Marginata	Poda de pasto (época de secas y de lluvias)
Aralea Elegantísima	Desorillado o corte de bordes en áreas verdes
Azalea Chantilly	Limpieza general de las áreas verdes (ramas, objetos extraños, etc.)
Boox Arrayán	Riego en general (follajes, árboles y césped) con agua residual tratada
Clavo Azharino	Abonado de pasto en áreas verdes
Cuna charli	Fumigación de pasto en áreas verdes
Cuna de moisés	Reforestación del pasto en el momento que sea necesario
Dracena verde	Poda de árboles y follaje (perfilado de forma)
benjamina arbustada	Fertilización y fumigación de árboles
Helecho Boston	Poda y deshierbe de plantas y setos
Laurel De La India	Limpieza de plantas y abonado en jardineras ornamentales
Jacaranda	Fumigación de plantas y setos
Rosa	Reforestación de plantas, arbustos y árboles en jardineras
Noche buena	Riego con agua residual tratada de plantas, arbustos y árboles en jardineras
Rosa	

Fuente: elaboración propia, de acuerdo al catalogo de productos y servicios de las empresas.



Política de ventas

Cuando un cliente está interesado en algún producto, lo primero que se investiga es la existencia, si no se tiene en ese momento, se hace del conocimiento del cliente y se le presentan otras alternativas, después de esto y habiendo ya seleccionado el producto, se presenta la cotización correspondiente, una vez aceptada se le comunica al cliente para el pago anticipado del 50% y el otro 50% a la entrega del producto.

Dentro de las condiciones de venta, se encuentra que la empresa se reserva el derecho de modificar alguna(s) característica(s) de los productos.

En el caso de trabajos derivados de contratos de licitación, el cobro se apega a lo establecido en la propia licitación.

También es importante resaltar que en todos los trabajos se suministran productos que cumplan con los requerimientos contractuales, para tener así clientes satisfechos que cumplan con el objetivo de considerar a la empresa como su mejor proveedor.

Términos de ventas

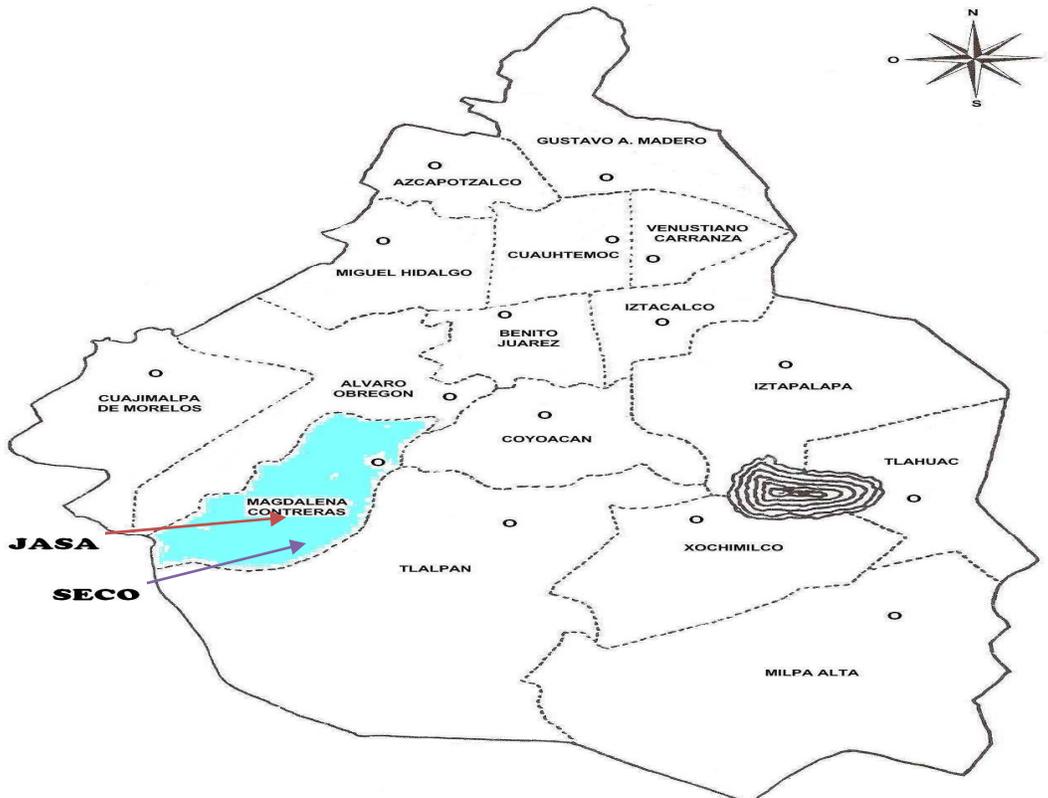
Los precios de todos productos están expresados en pesos mexicanos, incluyendo el IVA y están sujetos a cambio sin previo aviso.

SECO, la segunda empresa estudiada, fue constituida en Febrero de 1998 con el giro de compra-venta y distribución de plantas de ornato relacionados con la jardinería y viveros.

Desde sus orígenes ha sido una PyME familiar del sector servicios de acuerdo a clasificación de la Secretaría de Economía publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 2009, está dirigida por el arquitecto María de la Luz Haro Ayala. En sus inicios se dedicó al cultivo de plantas de ornato para uso en jardinería, tiene su propia línea de ejecución de obras de jardinería para atender la creciente demanda de construcción de áreas verdes de uso público y privado, así como mantenimiento de jardines dentro de complejos residenciales.

En referencia a la ubicación de SECO, así como de JASA, la figura 4.1 ilustra en donde se encuentran las instalaciones de las mismas¹.

Figura 4.1 Ubicación de las empresas estudiadas.



Fuente: elaboración propia, de acuerdo al mapa obtenido de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/di/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e09.

¹ Las empresas estudiadas se encuentran en la delegación Magdalena Contreras del D.F.

De acuerdo a la información contable, la mayor parte de las ventas e ingresos que obtiene proviene de la participación en los concursos de licitaciones ya sea pública o privada.

La empresa cuenta con un equipo de profesionales emprendedores del sector de la jardinería dedicada al diseño, construcción y mantenimiento de jardines, donde la profesionalidad, seriedad, formalidad y calidad en el trabajo, es un factor fundamental.

Ofrece servicios de podas, construcción y diseño de jardines públicos y privados, tratamientos fitosanitarios tanto herbicidas como de plagas, asesoramiento de un equipo humano especializado, y en general mantenimientos integrado de jardines particulares y empresariales como se ilustra en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Algunos productos y servicios de SECO.

Productos	Servicios
Mocetón De Fibra De Vidrio, Varios Tamaños Y Tipos	Mantenimiento de áreas verdes
Mocetón De Barro	Mantenimiento de jardineras ornamentales
Mocetón De Acero Varios Tamaños Y Tipos	Mantenimiento, reforestación y/o suministro de macetas, macetones y jardineras con plantas de ornato.
Mocetón De Plástico Varios Tamaños Y Tipos	Deshierbe en adocretos de las áreas de estacionamientos y explanadas
Mocetón De Talavera Varios Tamaños Y Tipos	Orillas de guarniciones de banquetas, y orillas de muros de edificios
Base Metálica De Tripie Con Regatones De Neopreno	
Base De Plástico Con Ruedas	
Plato Recolector De Agua De Fibra De Vidrio	

Fuente: elaboración propia, de acuerdo al catalogo de productos y servicios de las empresas.

En el caso de la poda y tala de árboles, se emplea la técnica que llaman "de trepa", de una forma segura y eficaz siempre respetando la biología del árbol para su correcto desarrollo, esto al igual que JASA, es realizado por personal certificado por la secretaria del medio ambiente del D.F., los cuales cuentan para



el desarrollo de sus actividades con todos los equipos de seguridad requeridos en cada situación.

Además de lo anterior, se desarrollan proyectos constantes de ahorro de agua con servicios de jardín a bajo costo y en definitiva con todo lo concerniente en zonas verdes y paisajismo.

Según opinión de los socios su garantía fundamental, es el equipo humano que los respalda, tanto en lo profesional con una gran experiencia, como una gran responsabilidad para poder dar un gran servicio y calidad a sus clientes dando siempre materiales de la mejor calidad.

Cada uno de sus programas de servicios cuenta con: la eliminación de los residuos verdes, así como el suministro y aplicación de todos los fertilizantes, acondicionadores y el mejor corte que el jardín necesita y que lo mantiene en una excelente condición.

Además cuenta con centro de composteo urbano como una forma de contribuir al medio ambiente en donde se regenera la materia orgánica (basura de jardín) para obtener composta que luego es utilizada en los jardines que realizan disminuyendo de esta forma la explotación de los bosques.

La empresa ofrece el correcto asesoramiento y orientación de acuerdo a las necesidades de cada cliente mediante un proceso que consta de tres pasos:

- Primero: Ayuda a sus clientes a definir el estilo deseado y adecuado.
- Segundo: Se sugieren las plantas y materiales que mejor se ajustan al estilo buscado, siempre cuidando el valor, la durabilidad y el fácil y correcto mantenimiento.
- Tercero: A decir de los integrantes de la empresa, se realizan trabajos confiables y satisfactorios ya que no importa el tamaño del jardín que se le

encomienda ya que siempre se trata de realizarlo tal y como el cliente lo ha soñado.

La **política general de la empresa** se basa en proporcionar a todos sus clientes un servicio de excelencia, brindándoles una atención personalizada en la cual se distingue la profesionalidad, la rapidez, la seriedad, y la efectividad buscando de esta forma la satisfacción total de sus clientes.

Para la empresa cada cliente es importante y su confianza y tranquilidad es el **principal objetivo** que se busca. Desde la creación de la misma el crecimiento ha sido constante, gracias a la tenacidad, la ilusión diaria en el trabajo bien hecho y el afán por diferenciarse de sus competidores, así como la seriedad en ser cada día más competitivos y el excelente trato con el público que la caracteriza.

Como **política de reinversión**, cada año se destina una parte de la utilidad de la empresa para la mejora de los utensilios y equipos de trabajo para que los clientes puedan beneficiarse de las últimas vanguardias como sólo un líder en este sector puede ofrecerle y a lo cual la empresa aspira a ser.

Una diferencia de SECO respecto a JASA, es que la primera cuenta con un terrero en el municipio de Yautepec, Morelos (figura 4.2) el cual es utilizado como invernadero en donde se cultivan algunos de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades, pero como se aclaró anteriormente solo algunos, el resto se adquiere principalmente en el mercado de flores de Cuemanco, en la central de abastos y el mercado de Jamaica del D.F. Se omitió la ubicación exacta por razones de confidencialidad.

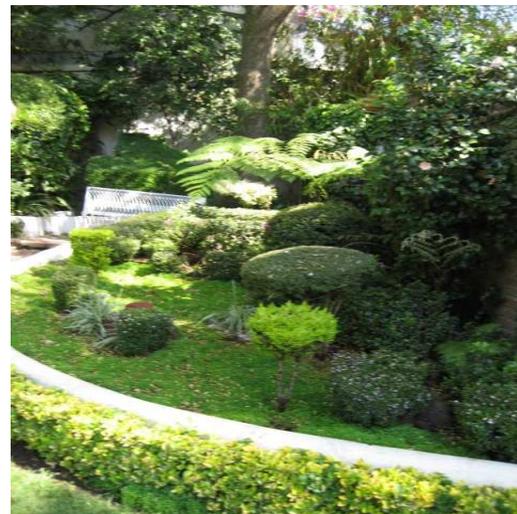
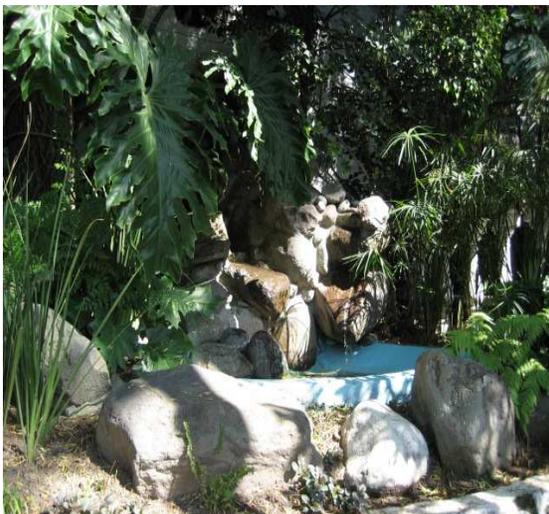
Figura 4.2 Fotografía satelital del invernadero de Yautepec.



Fuente: elaboración propia en base al mapa satelital de google.

Por último, y como ejemplo visual de los servicios que ambas realizan ya que sus actividades son similares, en la figura 4.3 se muestran algunas fotografías del terminado de algunos jardines.

Figura 4.3 Muestras de jardines hechos por una de las empresas estudiadas

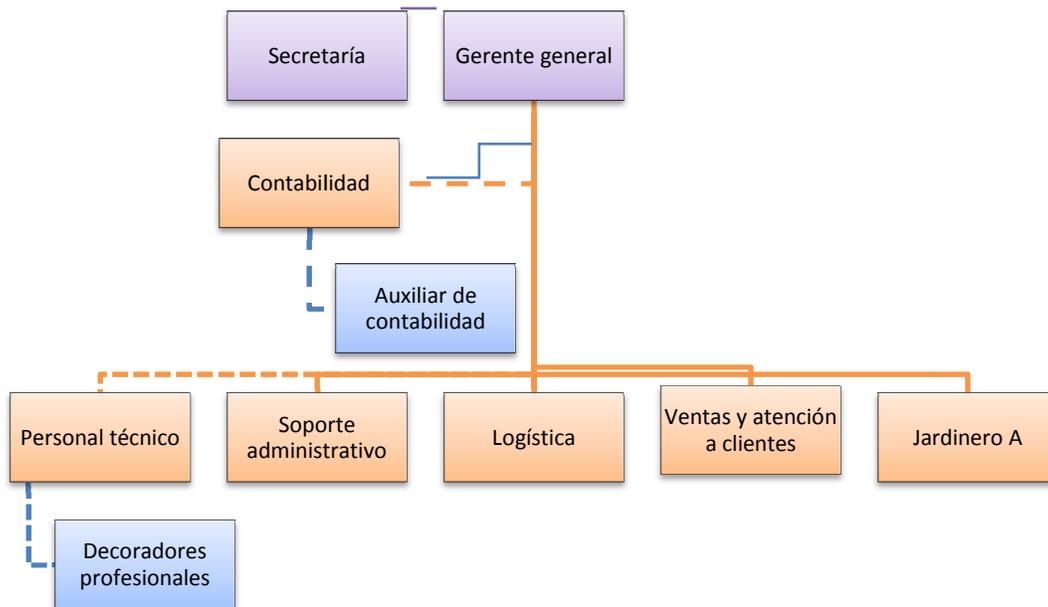


Fuente: Investigación de campo mediante la observación

Estructura organizacional de las 2 empresas.

En las figuras 4.4 y 4.5 se muestran los organigramas de JASA y SECO respectivamente y se describe su estructura en cuanto a la organización de ambas, cabe señalar que ésta no se tiene de manera formal o escrita sin embargo así funcionan, no obstante a lo anterior, dichas estructuras se encuentran bien definidas a pesar de que en ocasiones la rotación de personal es constante a lo largo del año.

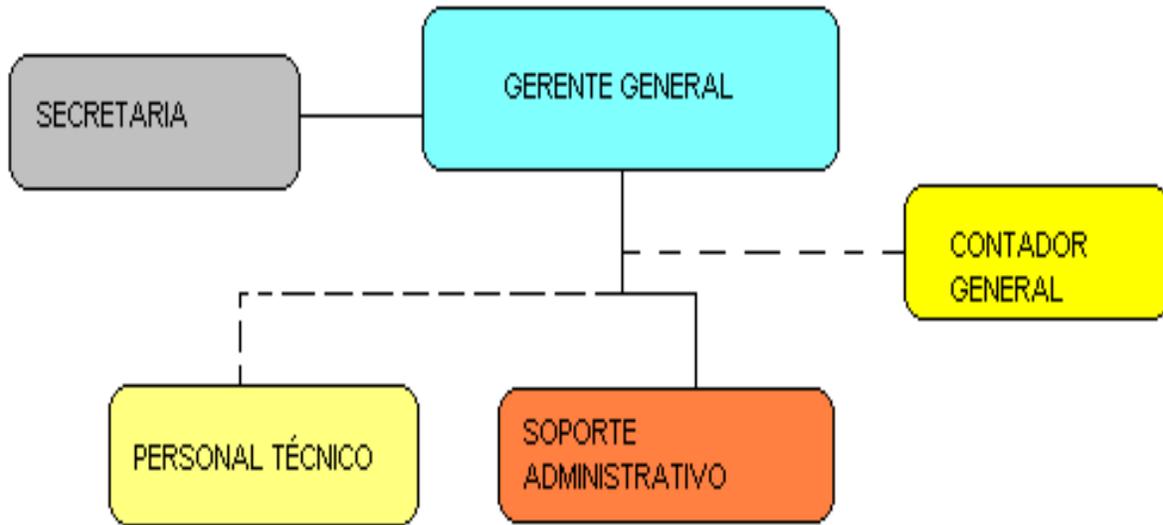
Figura 4.4 Organigrama de JASA



Fuente: elaboración propia con base en los datos proporcionados por JASA

El contador general aunque aparece en el organigrama, este es personal externo, ya que el despacho al que pertenece solo se contrata para llevar la contabilidad de la misma, lo mismo sucede con los llamados “decoradores profesionales” y con el personal técnico que a su vez funge como supervisor de obra, ellos son contratados por obra determinada sin embargo no están en la nómina de la empresa.

Figura 4.5 Organigrama de SECO



Fuente: elaboración propia con base en los datos proporcionados por SECO

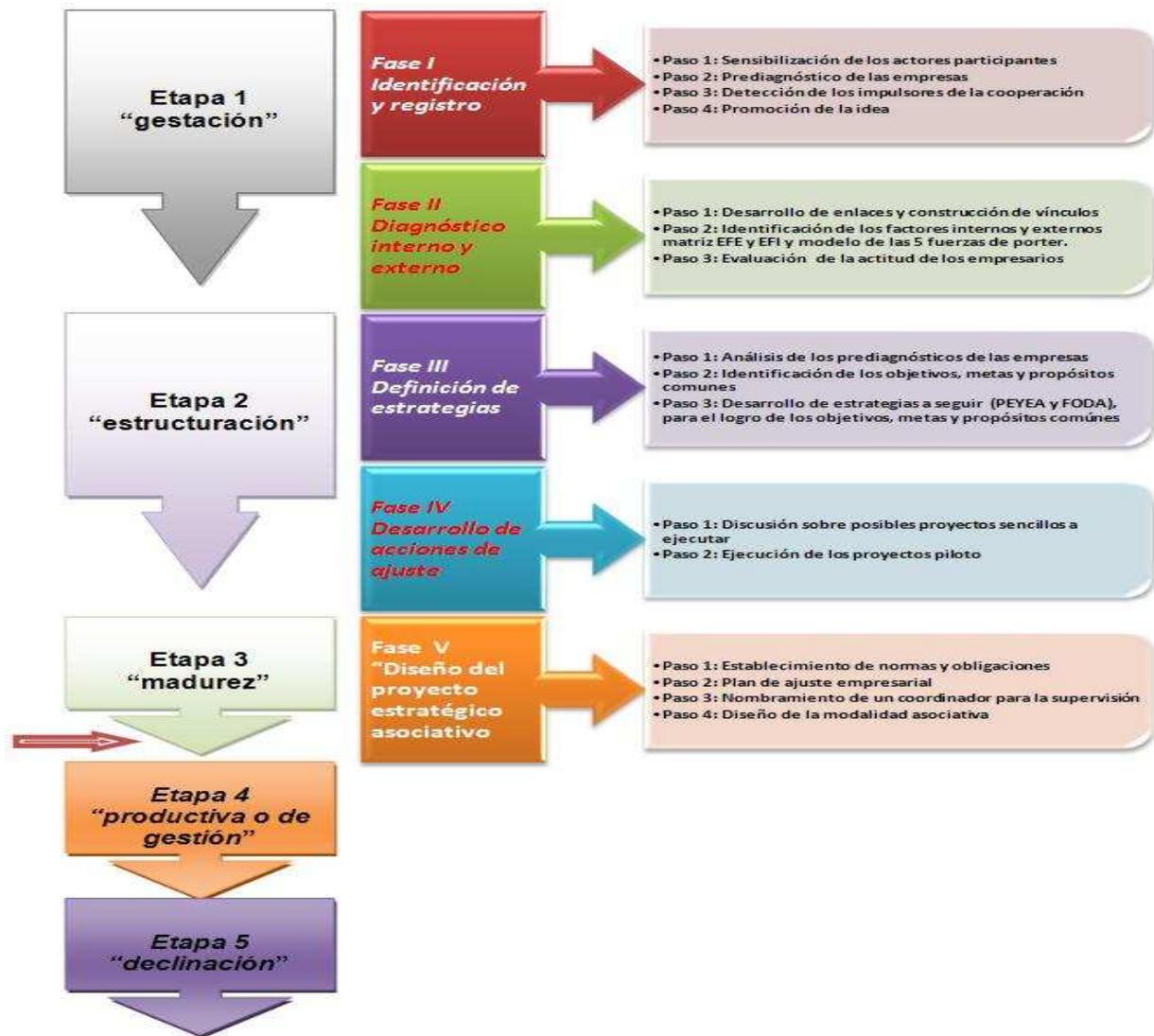
De la misma forma como sucede con JASA, el contador de SECO es externo, cabe señalar que algunos de los decoradores de JASA ya han sido “prestados” SECO para la consecución de algún trabajo determinado para que la empresa no quedara mal con el cliente por no contar en ese momento con el personal suficiente y adecuado a la situación.

Para finalizar este apartado, cabe señalar que de acuerdo a la información obtenida de la ubicación, las dos empresas están en la misma delegación política, lo cual es un punto favorable para la conformación de la asociatividad.

4.2 Diagnóstico situacional de las empresas

Para determinar si existe viabilidad o no para la conformación de la asociatividad, se ilustra el modelo que se aplica, propuesto por Tarquino y García (2005), el cual sirve de base para realizar: el diagnóstico situacional de las empresas estudiadas, la propuesta, las recomendaciones y las conclusiones, (figura 4.6).

Figura 4.6 Modelo general para la conformación de asociatividad.



Fuente: elaboración propia con base en Tarquino y García (2005), Narváez, Mercy et al (2009), Cervilla de Olivieri (2007).

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional se aplican las etapas 1 “gestación” y 2 “estructuración” y las fases I, II y III con los respectivos pasos que estas conllevan, relacionando lo anterior con el cuestionario que se aplicó a los socios-directivos de las empresas, del cual, cada pregunta con sus respectivos resultados se incluye en el lugar que le corresponde de acuerdo a los pasos y fases anteriormente mencionadas.

4.2.1 Etapa I “gestación: fase I identificación y registro, y fase II diagnóstico interno y externo. (Figura 4.7)

Figura 4.7 Etapa 1 y fases I y II empleadas para el diagnóstico situacional



Fuente: elaboración propia con base en Tarquino y García (2005), Narváez, Mercy et al (2009), Cervilla de Olivieri (2007).

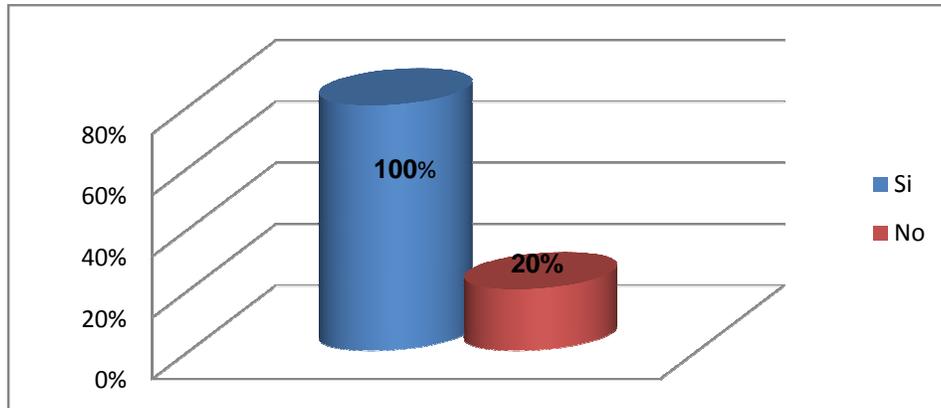
Etapa 1 “gestación” del proceso asociativo.

Fase I Identificación y registro de las empresas dispuestas a formar parte del proceso de asociatividad empresarial. Para llevarla a cabo se aplicaron los cuatro pasos de la fase:

Paso 1: *Sensibilización de los actores participantes*, para despertar el interés de llevar a cabo una colaboración empresarial, se hace mediante reuniones

con los directivos así como entrevistas semi-estructuradas o informales para crear un clima de confianza que propicie el intercambio de conocimiento, construcción de capital social y capital humano.

Gráfica 4.1
¿Considera a la asociatividad empresarial como estrategia para el mejoramiento de la competitividad de su empresa?



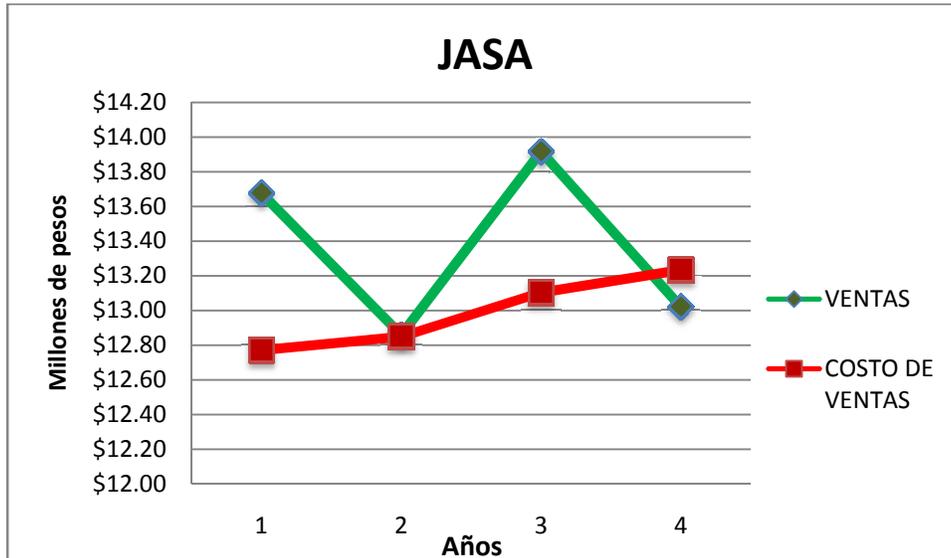
Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Los directivos de las empresas estudiadas consideran la asociatividad empresarial como una estrategia para el mejoramiento de la competitividad, evidenciando su interés hacia este tipo de estrategia competitiva.

Paso 2: Prediagnóstico de las empresas, se analizaron los estados financieros de ambas empresas obteniéndose los rubros más importantes, los cuales para este trabajo de investigación son ventas y costo de ventas, a su vez, se conocen las capacidades internas de cada una de las empresas participantes en aspectos como: uso de herramientas gerenciales, capacitación del capital humano, manejo de tecnología y eficiencia productiva.

Las gráficas 4.2 y 4.3 presentan el comportamiento tanto de las ventas como de su costo, por un período de cuatro años.

Grafica 4.2 ventas y costo de JASA por el período 2006-2009



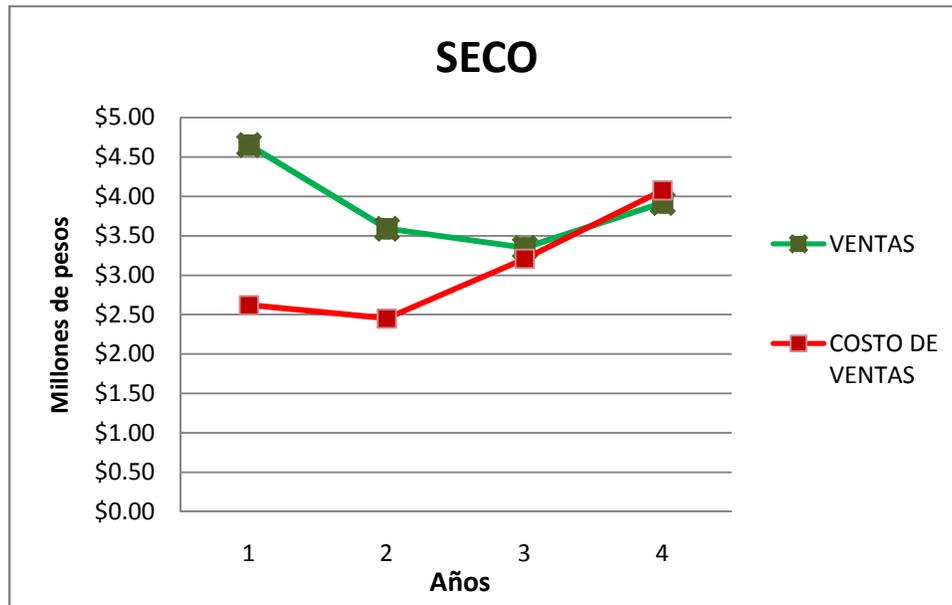
Fuente: elaboración propia con base en la información contable-financiera de la empresa

Como se puede apreciar, el año en que mejores ventas tuvo esta empresa fue el 3, a su vez el costo se ha ido incrementando paulatinamente cada año hasta llegar al año 4 en donde ha alcanzado su máximo incremento.

Por lo anterior se observa que la tendencia en el renglón de ventas ha sido variable en el periodo analizado teniéndose un promedio de 13 millones 500 mil pesos, en lo que se refiere al costo de ventas, su comportamiento ha sido a la alza en el mismo lapso, resultando un promedio de 13 millones de pesos, lo que significa que esta empresa tiene una utilidad mínima y que con estas cifras está muy cercana a lo que se le llama “punto de equilibrio”, en donde la empresa no gana ni pierde.

Así mismo, mediante las cifras obtenidas del estado de resultados de la empresa SECO se obtuvo lo siguiente: (gráfica 4.3)

Grafica 4.3 ventas y costo de SECO por el período 2006-2009



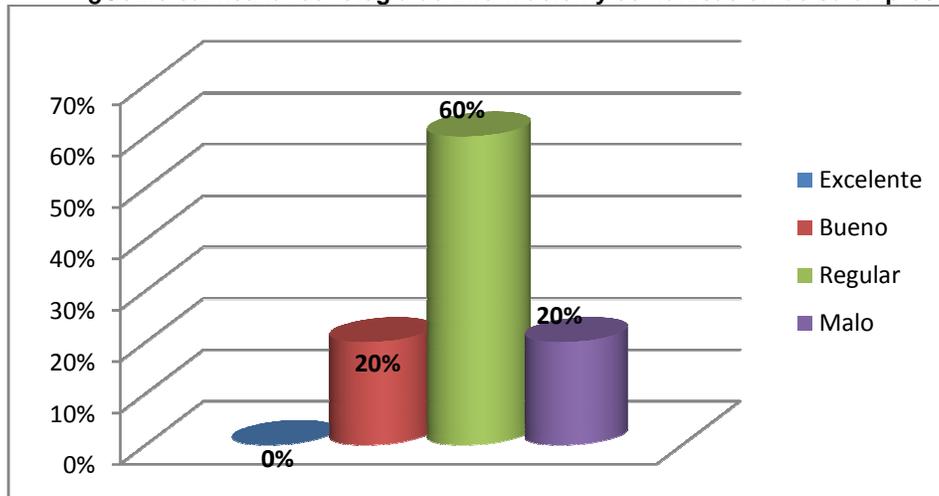
Fuente: elaboración propia con base en la información contable-financiera de la empresa

En el planteamiento del problema se menciona que ambas empresas han sufrido los estragos de la fuerte competencia que ha venido incrementándose trayendo como resultado la pérdida de clientes como principal consecuencia.

En la gráfica anterior se observa que el año en que mejores ventas tuvo esta empresa fue el 1 y que la tendencia en este renglón ha sido variable al igual que la empresa anterior alcanzando un promedio de 3 millones 900 mil pesos en el periodo estudiado, a su vez el costo se ha ido incrementando de forma más acelerada que en JASA hasta llegar al año 4 en donde ha alcanzado su máximo incremento, dándonos como resultando un promedio de 3 millones 100 mil pesos, lo que significa que esta empresa al igual que la primera tiene una utilidad mínima y que con estas cifras está muy cerca también de llegar al “punto de equilibrio”.

Igualmente, para conocer las capacidades internas de las empresas en el aspecto de manejo de la tecnología de información, las preguntas relacionadas son las siguientes:

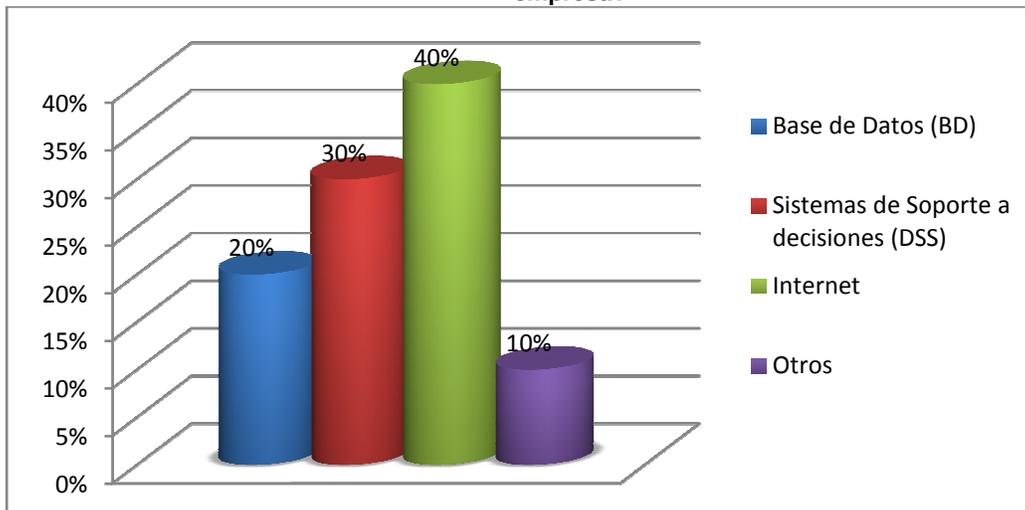
Gráfica 4.4
¿Cómo califica la tecnología de información y comunicación de su empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Acerca de la calificación que le dan a la tecnología de información y comunicación empleada en las empresas, se obtuvo que un 60% señalan que es regular, mientras que un 20% la califica como buena y mala. Por consiguiente, se puede concluir que las empresas presentan una limitación considerable en cuanto a sus recursos tecnológicos, circunstancia que afecta la competitividad de las mismas, ya que la tecnología de información y comunicación representa actualmente un factor de gran importancia para la creación de ventajas competitivas.

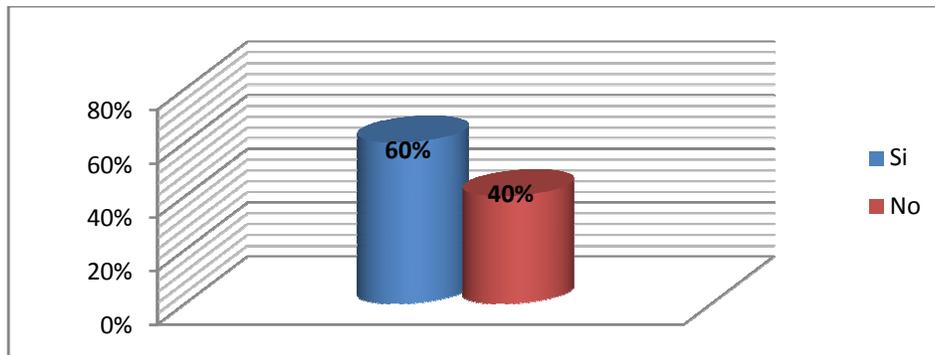
Gráfica 4.5
¿Cuáles de las siguientes tecnologías de información y comunicación se utilizan en la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Se indagó sobre las tecnologías de información y comunicación que utilizan en las empresas empleadas, se observa que las herramientas más utilizadas son Internet con un 40%. Por otra parte se evidencia la menor importancia atribuida al empleo de sistemas de soporte a la toma de decisiones.

Gráfica 4.6
¿Su empresa tiene página web?

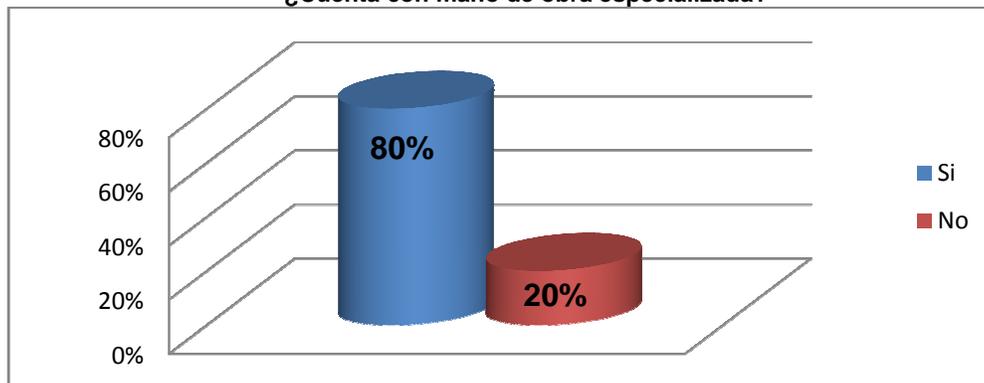


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Como se puede observar en la gráfica 4.6 el 40% de los entrevistados considera que no se tienen página web, o le falta información a la misma, de acuerdo con esto se denota la falta de presencia en Internet. Por ello, es necesario el desarrollo de programas que incentiven a las empresas para la creación de sus propios sitios web.

Paso 3: *Detección de los impulsores de la cooperación*, para determinar los motivos que impulsan la cooperación entre las empresas; el principal motivo fue la disminución del costo de ventas. Mediante las entrevistas y los resultados financieros se encontraron condiciones para formar la asociatividad empresarial.

Gráfica 4.7
¿Cuenta con mano de obra especializada?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Respecto a la capacitación del capital humano, la mayoría de las personas encuestadas consideran que sí cuentan con mano de obra especializada, lo cual evidencia que para mantener esa especialización es necesaria la capacitación continua. Por consiguiente, el desarrollo de la asociatividad empresarial puede contribuir al aprendizaje conjunto entre las empresas.

A su vez, entre los motivos para emprender un proceso de asociación empresarial visto en el capítulo 3 "la asociatividad empresarial", los hallazgos obtenidos en las pláticas y entrevistas realizadas a los socios, coinciden en que las **razones financieras** por las cuales emprenderían una colaboración empresarial serían principalmente: acceso al financiamiento, reducción de costos, compras de manera conjunta y generación de economías de escala.

En lo que concierne a las **razones organizacionales**, se señalaron: un aumento del poder de negociación, creación de nuevas empresas y generación de procesos de aprendizaje colectivo.

En cuanto a los **aspectos de mercadeo** destacan las siguientes razones: acceso a nuevos mercados, investigación de mercados y alianzas en la logística y distribución de productos.

De igual manera, entre los **principios que los empresarios consideran necesarios para lograr un proceso de asociación empresarial** son: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes, y cambios en la cultura empresarial; y entre **los valores** se destacan: equidad, libertad, transparencia, cooperación, fiabilidad, apertura y participación.

Es importante resaltar que toda la información aquí contenida no obstante que es proporcionada en forma voluntaria y mediante autorización previa de los socios de las empresas involucradas, es asimismo confidencial y puede ser manipulada por ellos mismos.

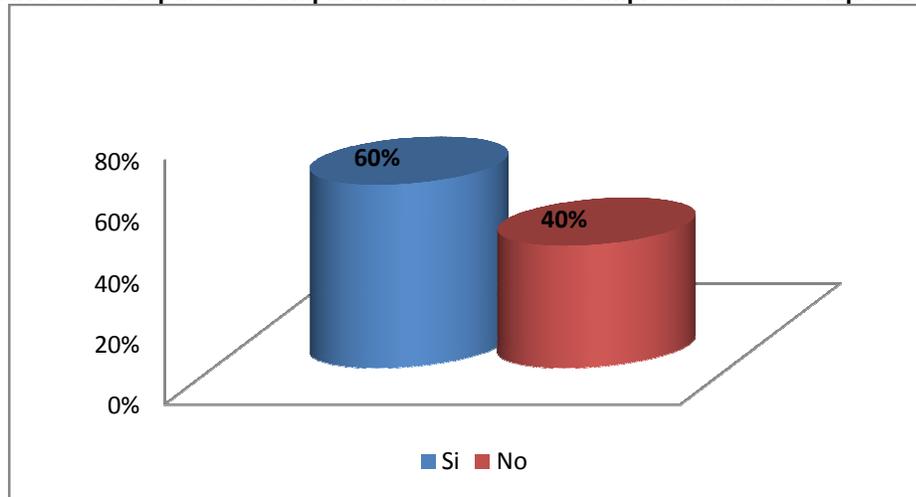
Paso 4: Promoción de la idea, mediante distintas actividades grupales para el establecimiento de una visión global de la modalidad asociativa adoptada. En este paso el objetivo primordial es saber si los actores involucrados conocen lo que es una asociatividad empresarial y si estarían dispuestos a conformarla. De este modo, en otra de las entrevistas se manifestó la aceptación en llevar a cabo esta forma de colaboración empresarial. Los reactivos en relación son los siguientes:



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Se preguntó a los directivos de las empresas estudiadas acerca de la disponibilidad para formar parte de una asociatividad empresarial, arrojando como resultado que el total de la población contestó afirmativamente, evidenciando el interés por parte de los directivos de las empresas estudiadas hacia este tipo de colaboración empresarial.

Gráfica 4.9
¿Estaría usted dispuesto a compartir información de su empresa con otras empresas?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

La gráfica 4.9 indica que un poco más de la mitad, 60%, está dispuesto a compartir información con otras empresas, a su vez el 40% indicó que no estaba dispuesto a hacerlo. Por esta razón, es necesario el establecimiento de mecanismos que permitan minimizar la desconfianza existente, debido a que esta variable incide negativamente en el desarrollo de estrategias de cooperación.

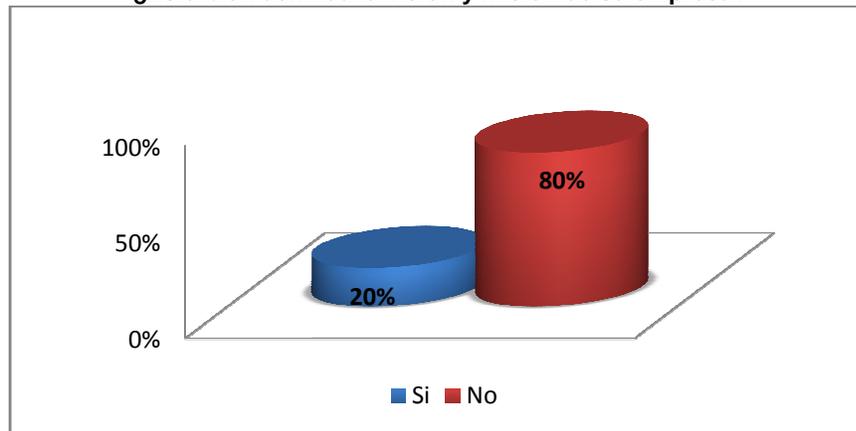
Fase II Diagnóstico interno y externo de las empresas dispuestas a formar parte del proceso, con el objeto de identificar sus potencialidades y limitaciones. Tiene lugar en tres pasos:

Paso 1: Desarrollo de enlaces y construcción de vínculos: Esto se realiza por medio de la revisión de las capacidades de cada empresa vinculada.

Los cuestionamientos fueron los siguientes:

Gráfica 4.10

¿Está bien definida la visión y misión de su empresa?

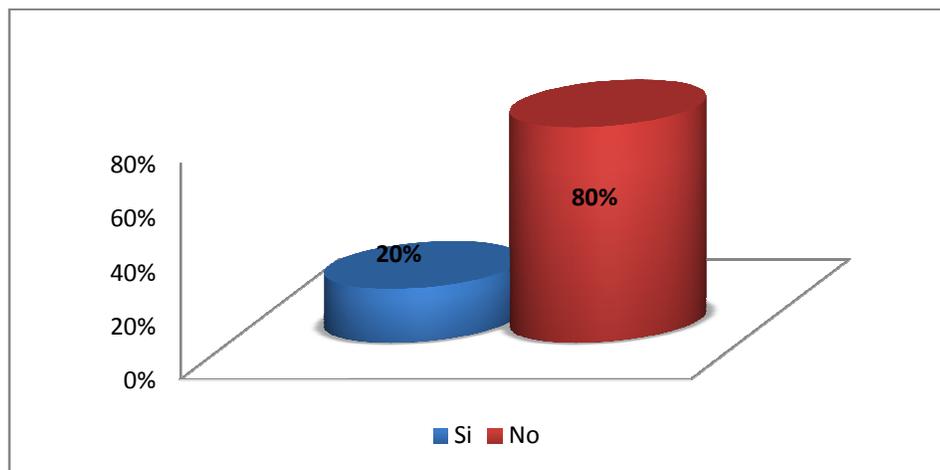


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

La gráfica 4.10 nos muestra que las empresas no tienen bien definida su visión y misión, es decir, que no tiene claramente establecido lo que quieren ser en el futuro y los medios que emplearán para lograrlo, lo cual representa una debilidad para estas empresas, ya que es la visión y misión la que determina el curso de acción que seguirá una empresa y las estrategias a desarrollar.

Gráfica 4.11

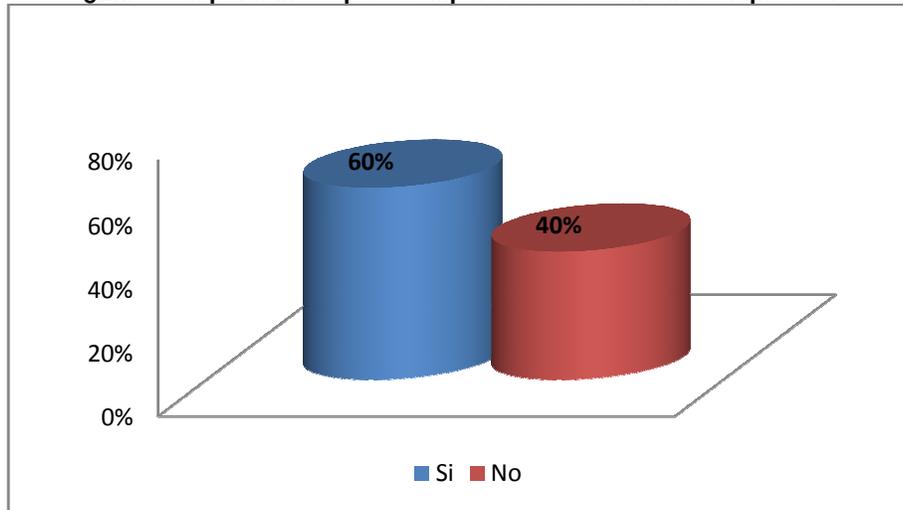
¿Las estrategias competitivas se formulan de acuerdo con la visión y misión de la empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Como se puede observar que de acuerdo a la gráfica anterior las empresas no tienen misión ni visión claramente establecida, por lo que es obvio que las estrategias competitivas no se formulan de acuerdo a estas.

Gráfica 4.12
¿Existe disponibilidad para compartir costos con otras empresas?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Es evidente la confianza que existe para compartir recursos entre las empresas para la obtención de beneficios conjunto. Así que, se concluye que existe disposición suficiente por ambas empresas para trabajar en forma conjunta a través de la asociatividad empresarial.

Paso 2: *Identificación de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las empresas y análisis (mapeo), de los datos descriptivos del sector de la industria de la jardinería, esto se efectúa mediante la aplicación de las matrices de evaluación de factores internos (EFI), de la de evaluación de factores externo (EFE) y del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, que se presentan continuación, (tabla 4.3, 4.4).*

La matriz de valuación del factor interno (EFI), es un cuadro de doble entrada que presenta por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y, por otra, los valores a asignar a cada uno de esos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión. (Ver tabla 4.3.)

Tabla 4.3 Evaluación conjunta de factores internos de las empresas estudiadas (Matriz EFI)

1 FACTORES DE ÉXITO	2 PESO	3 CALIFICACIÓN Máx. 4 min. 1	4 PONDERADO (2) (3)
FORTALEZAS			
Cultura empresarial	0.12	2	0.24
Capacidad en tecnología de información	0.11	2	0.22
Capacidad productiva	0.09	4	0.36
Posición en el mercado	0.09	3	0.27
Calidad en servicios y productos	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Capacidad gerencial	0.09	2	0.18
Capacidad financiera.	0.09	2	0.18
Planeación y dirección estratégicas	0.09	1	0.09
Procesos y procedimientos formalizados	0.09	2	0.18
Creatividad	0.08	3	0.24
TOTAL	1		2.41

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo realizada en las empresas

En esta matriz la columna cuatro recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomara un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores.

Considerando que el valor promedio ponderado es 2.5 en una evaluación de factores internos, el 2.41 que se obtuvo significa que las empresas se encuentran en un punto ligeramente por debajo del promedio, lo que se traduce en que no se está respondiendo por completo a las debilidades con las fortalezas que se tienen.

Además esto también señala que es posible que las estrategias que tienen las empresas no son lo suficientemente capaces de optimizar adecuadamente las fortalezas para evitar o disminuir las debilidades presentadas.

La matriz de valuación del factor externo (EFE), trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión. (Ver tabla 4.4).

Tabla 4.4 Evaluación conjunta de factores externos de las empresas estudiadas
(Análisis EFE)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Economías de escala	0.15	4	0.60
Poder de negociación	0.15	4	0.60
Comercialización (volumen, calidad, costos)	0.12	4	0.48
Investigación y desarrollo – innovación	0.09	2	0.18
Conservación del medio ambiente	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
Nuevos impuestos y regulaciones gubernamentales	0.08	1	0.08
Presupuesto público	0.08	1	0.08
Competencia informal	0.09	1	0.09
Productos sustitutos	0.07	2	0.14
Cambios climáticos	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.69

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo realizada en las empresas

En esta matriz, la columna cuatro recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomara un valor entre 1 y 4 considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores.

Considerando que el valor promedio ponderado es de 2.5 en una evaluación de factores externos, el 2.69 que obtuvieron las organizaciones estudiadas significa que estas se encuentran en un punto arriba del promedio, lo que se traduce en que se está respondiendo por completo a las amenazas con las oportunidades que se tienen.

Además, esto señala que las estrategias que tienen las empresas están siendo lo suficientemente capaces de optimizar adecuadamente sus oportunidades para afrontar, evitar o disminuir las amenazas que se presentan.

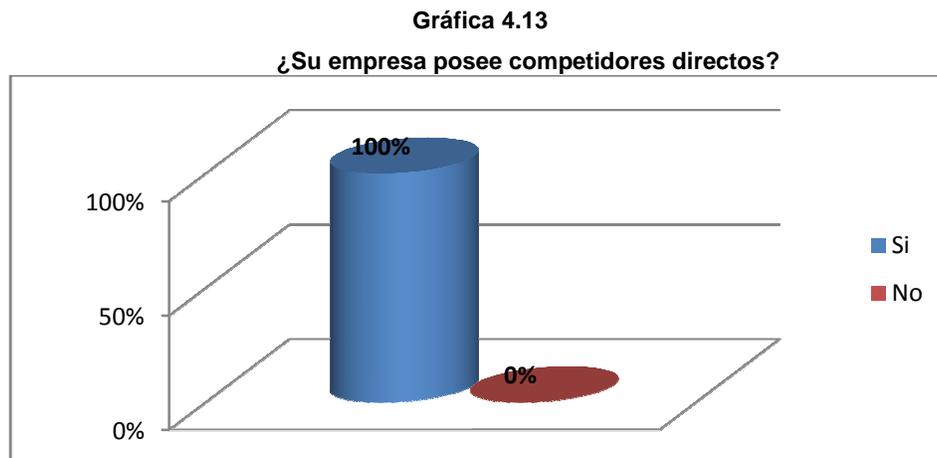
El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En este trabajo, hallazgos del análisis, se obtienen mediante los resultados de las entrevistas, el cuestionario, las consultas a las páginas web relacionadas y los datos descriptivos del contexto mostrado en el capítulo 1 en referencia al sector de la industria de la jardinería. Primeramente, los reactivos aplicados son:



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Las empresas tienen competidores directos, la presencia de competidores directos incentiva a las empresas a desarrollar mecanismos que permitan mejorar su posición en el mercado, así mismo la rivalidad entre empresas favorece la formación de colaboraciones empresariales como la asociatividad, ya que las empresas que conformen esta, poseerán mayores fortalezas para afrontar la competencia.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Según los resultados obtenidos, el 60% de las personas entrevistadas señalan que tiene un buen posicionamiento competitivo y el 40% indica que es regular. Por esta razón, al asociarse las empresas pueden complementar sus competencias fundamentales entre ellas, compartir información, realizar compras colectivas para abaratar costos, realizar inversiones, aprender unas de otras, y de esta manera trabajar de forma conjunta para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una.

A su vez, los resultados de este análisis nos revelan los factores que afectan a las entidades participantes dedicadas al servicio de diseño, construcción y mantenimiento de jardines en el corto y largo plazo, los cuales se presentan a continuación:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro de los posibles competidores que pueden llegar al mercado se tienen: locales dedicados a la creación de jardines con plantas artificiales, cabe indicar que actualmente sólo existen lugares donde venden plantas y arreglos artificiales más no crean jardines de este tipo.

Así mismo los distribuidores de plantas que deseen establecer el servicio de jardinería, les proporcionaría una ventaja competitiva. Se puede establecer como un nuevo competidor a empresas del extranjero que deseen instalarse en el país con este servicio y con nuevos productos que no se dan en el país.

Principales competidores

Los principales competidores que tienen estas empresas aparte de las sociedades mercantiles y personas físicas que están constituidas formalmente para el desarrollo de esta actividad, son todas las distribuidoras de plantas existentes en la ciudad de México, como viveros y demás locales donde se comercialice plantas ornamentales.

En relación a lo anterior para este tipo de negocio existen competidores tanto directos como indirectos y otros competidores.

Competidores directos

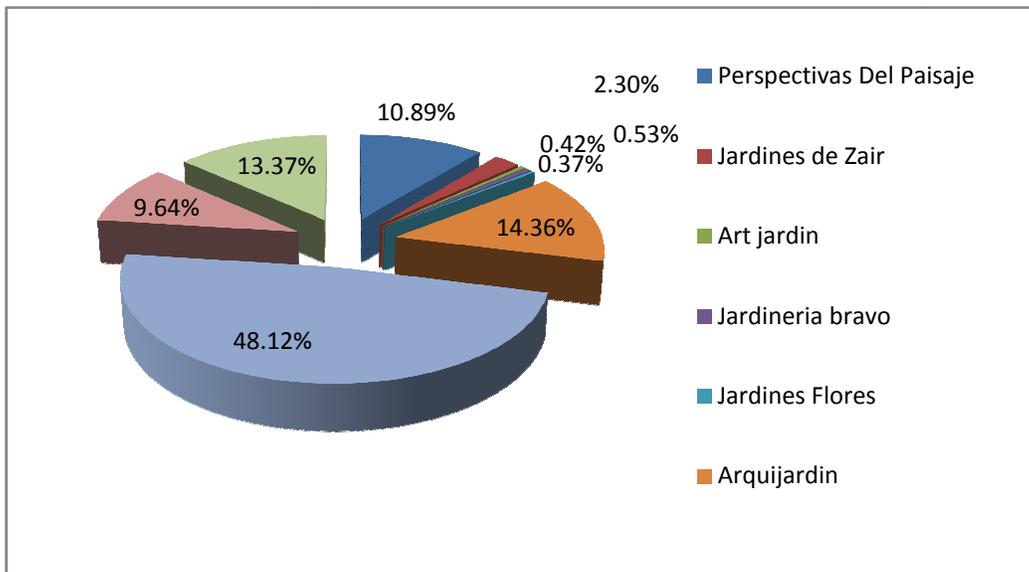
Para obtener los competidores directos se realizó una investigación exploratoria mediante datos secundarios como: Internet y guía telefónica, con el fin de conocer cuáles son los competidores más fuertes y para tener mayor comprensión del mercado. Y como resultado se obtuvo que los locales más conocidos son: Perspectivas Del Paisaje, Jardines de Zair, Art jardín, Jardinería bravo, Jardines Flores, Arquijardín, Grupo empresarial Siempre Verde, Arquitectura MX Servicios Especializados S.A. de C.V. y Muray Paisajistas S.C.

Se considera competidores directos debido a que sus actividades son similares al

negocio al que se dedican las empresas, con la única diferencia de que muy pocas de estas empresas son conocidas por pequeños consumidores, ya que la mayoría se dedica a realizar este trabajo en grandes magnitudes como en parques, establecimientos públicos, monumentos, formación de jardines en urbanizaciones, etc.

A continuación en la gráfica 4.15 se muestra la posición en el mercado que tienen los competidores directos.

Gráfica 4.15 Principales competidores de las empresas estudiadas



Fuente: elaboración propia en base a los directorios de empresas de jardinería

Según los entrevistados, son competidores directos las empresas que tienen más años de experiencia en el mercado, ya que estas cuentan con mayor solvencia y reconocimiento, ellos son: “Grupo empresarial siempre verde” y la empresa “Arquijardín”.

Competidores Indirectos

Los directivos entrevistados de las dos empresas dicen que entre los competidores indirectos se encuentran todas las floristerías de la ciudad, ya que

se dedican a la venta de flores, arreglos florales y demás plantas para decoraciones tanto de eventos, fiestas y demás ocasiones. Se los considera como indirectos, porque de una manera u otra se dedican a la venta de plantas y decoraciones, claro está que no es de jardines. Sin embargo, además de los anteriores, también manifiestan que otros competidores importantes son:

- La Central de Abastos de la Ciudad de México.
- El mercado de Jamaica.
- El mercado de Flores de Cuernavaca.

Lo anterior se determinó porque estos poseen una mayor diversidad en los productos que comercializan, así como un menor costo y buena posición en el mercado.

Otros Competidores

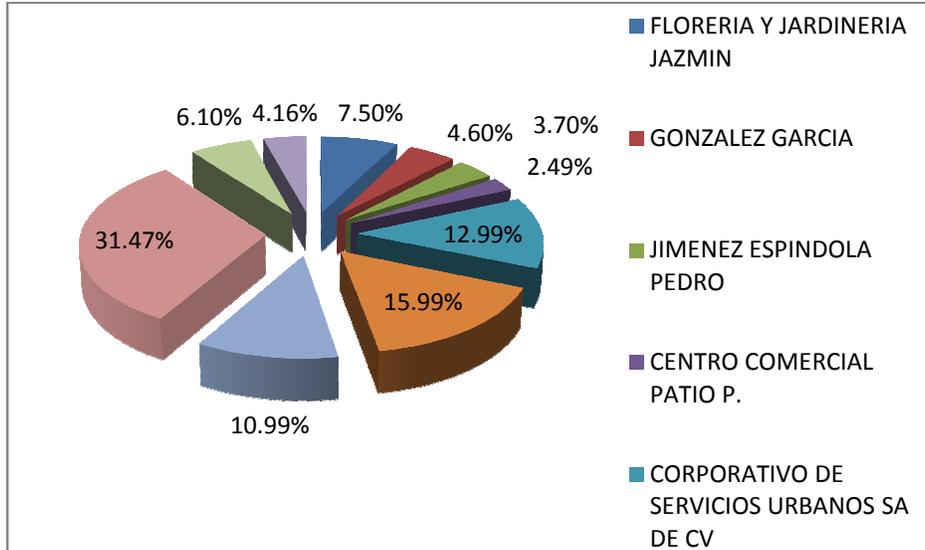
De igual modo, los entrevistados señalan como otros competidores a los jardineros ambulantes que son contratados en los barrios o calles aledañas a locales de venta de plantas, ya que estos brindan los mismos servicios que el proyecto ofrece con la diferencia de que ellos desarrollan su trabajo dentro del comercio informal.

El poder de negociación de los proveedores

Continuando con el análisis y haciendo hincapié en que los resultados plasmados son derivados asimismo de las entrevistas en conjunto con los directivos de las empresas estudiadas, se tiene que en este sector, los proveedores poseen cierto nivel de negociación ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

En la gráfica 4.16 se presentan los proveedores más representativos que las empresas estudiadas tienen.

Gráfica 4.16 Proveedores de JASA y SECO más representativos en el mercado.



Fuente: elaboración propia en base a la información de las empresas estudiadas

Son los más representativos porque a decir de los entrevistados poseen gran tiempo en el mercado, además proporcionan productos de calidad con precios relativamente competitivos.

Poder de negociación de los clientes actuales: entre los clientes actuales se encuentran dependencias de gobierno, bancos, hospitales públicos y privados, condominios y casas particulares.

El mercado es atractivo porque a pesar de que existen ciertos competidores que prestan este tipo de servicios, las empresas siempre buscan otorgar un servicio de diferenciación en cuanto a orientación de creación de jardines en función del espacio con el que se cuenta para la creación del mismo, así mismo se elaboran paquetes de servicios de jardinería lo que permite a los futuros clientes la elección rápida o combinada del jardín.

Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de crecimiento del negocio, debido a que generan un estancamiento en los precios de venta que el sector pueda fijar.

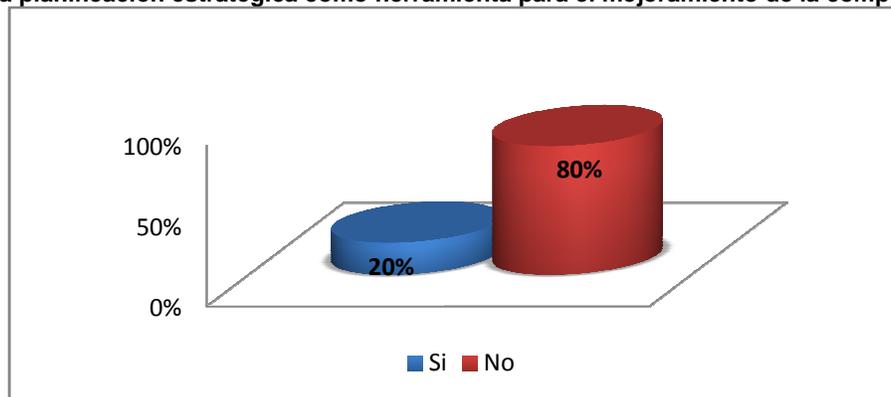
Los directivos mencionan que se puede establecer que uno de los sustitutos de las flores naturales son las flores artificiales y del pasto natural el pasto sintético por ejemplo, o simplemente productos que las personas deseen adquirir en lugar de crear un jardín en su hogar, negocio, etc. Cabe indicar que los productos sustitutos requieren una mayor atención desde el punto de vista estratégico, ya que se debe de analizar minuciosamente al cliente para poder determinar su comportamiento.

Lucha de competidores actuales

Por último se menciona en las entrevistas, que los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

Paso 3: *Evaluación de la actitud de los empresarios*, lo cual equivale a indagar acerca de los riesgos que son capaces de asumir y los costos asociados que conlleva lo anterior en el acuerdo de asociación. Los reactivos que se aplican se presentan enseguida:

Gráfica 4.17
¿Utiliza la planificación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la competitividad?

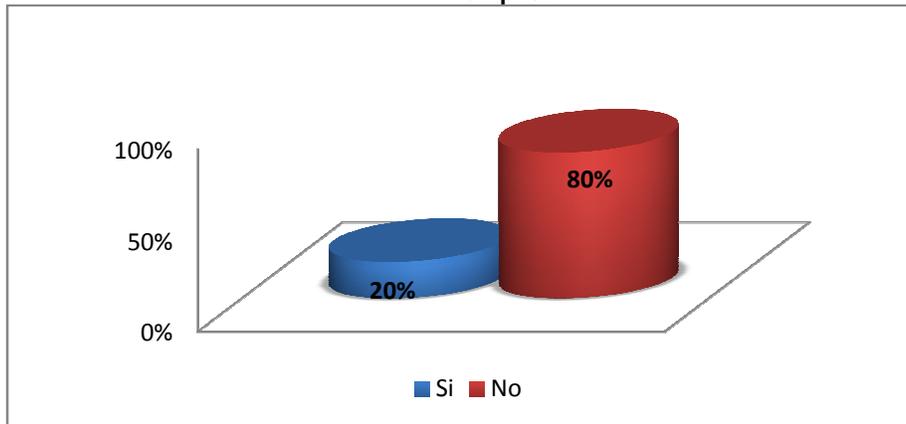


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

La planificación estratégica es utilizada en el 40% en las empresas y el 60% no la utilizan, demostrando así la poca importancia que tiene la planificación estratégica para las empresas al momento de desarrollar sus estrategias para mejorar la competitividad, presentándose como una debilidad.

Gráfica 4.18

¿Considera que su empresa posee los recursos necesarios para abarcar un mercado más amplio?

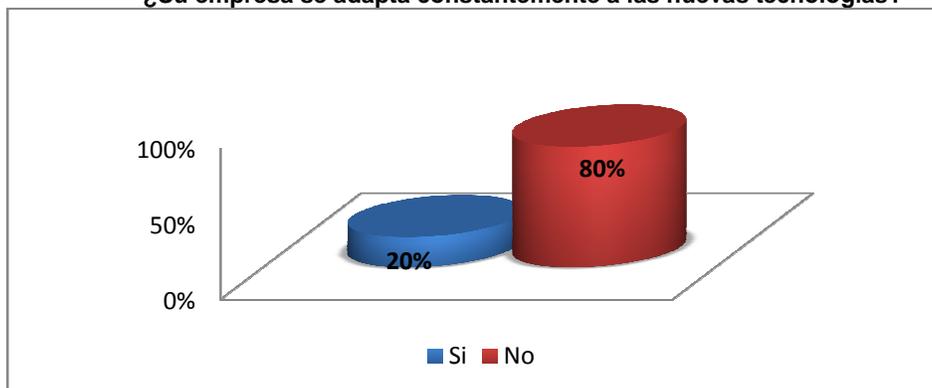


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

De acuerdo a la gráfica 4.18 las empresas no poseen los recursos necesarios para abarcar nuevos mercados. Por consiguiente, se hace necesario la creación de estrategias competitivas que aprovechen eficientemente los recursos disponibles y faciliten la consecución de nuevas oportunidades de negocios.

Gráfica 4.19

¿Su empresa se adapta constantemente a las nuevas tecnologías?

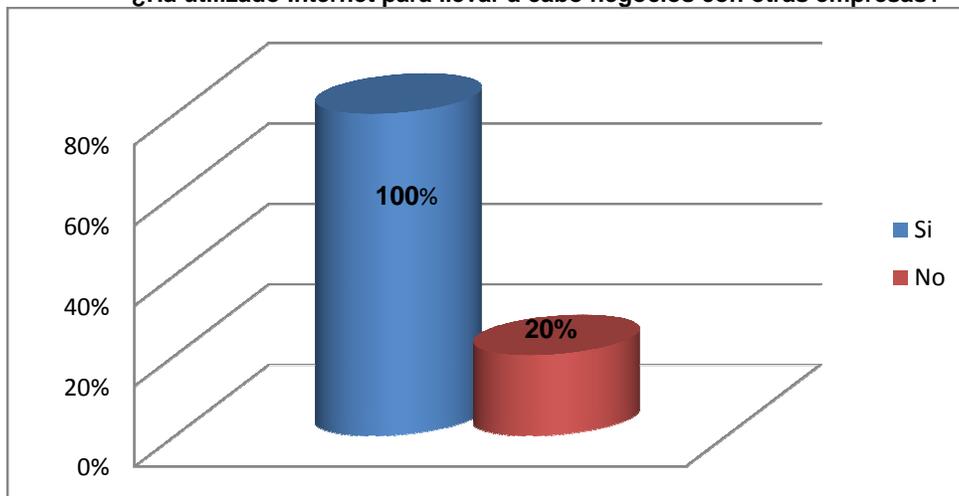


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Como se puede observar el 60% de los entrevistados señala que no se actualiza constantemente a las nuevas tecnologías, lo cual representa una debilidad importante para el desarrollo de las mismas, así como también la formación de una colaboración empresarial como lo es la asociatividad puede representar una solución para la inversión en nuevas tecnologías, al realizarse ésta de manera conjunta.

Después del desarrollo de la etapa 1 “gestación”, con sus respectivas fases y los pasos que las integran, se identifica que sí existen el interés y las condiciones necesarias para llevar a cabo la asociatividad empresarial.

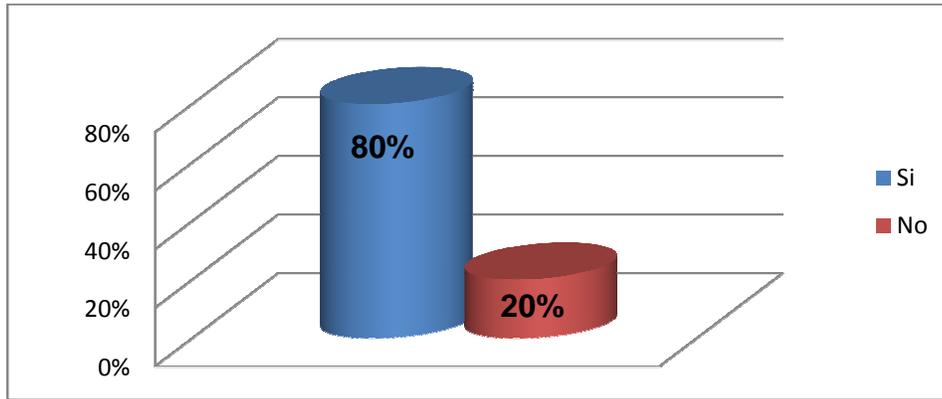
Gráfica 4.20
¿Ha utilizado Internet para llevar a cabo negocios con otras empresas?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Los resultados demuestran que las empresas si han utilizado Internet para llevar a cabo negocios con otras empresas, ya que el resultado del 100% indica esta situación.

Gráfica 4.21
¿Estaría dispuesto a presentar información de su empresa por Internet?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Los resultados obtenidos indican que el 80% está dispuesto a presentar información de la empresa por Internet, mientras que sólo un 20% señala que no lo está. Por lo tanto, se concluye que Internet es vista como un medio de comunicación eficiente para la difusión de información sobre los productos de la empresa, los servicios que ofrece, así como establecer contactos con otras empresas.

4.2.2 Etapa II “estructuración”: fase III definición de estrategias (Figura 4.8)

Figura 4.8 Etapa 2 y fase III empleadas para el diagnóstico situacional



Fuente: elaboración propia con base en Tarquino y García (2005), Narváez, Mercy et al (2009), Cervilla de Olivieri (2007).

Etapa 2 “estructuración” del proceso asociativo.

De las dos fases con las que cuenta esta etapa, solo una se utiliza para el diagnóstico, la cual se amplía a continuación.

Fase III Definición de estrategias: esta fase consta de tres pasos:

Paso 1: *Análisis de los pre-diagnósticos de las empresas*, esto se realiza para reforzar la confianza mutua entre las empresas participantes.

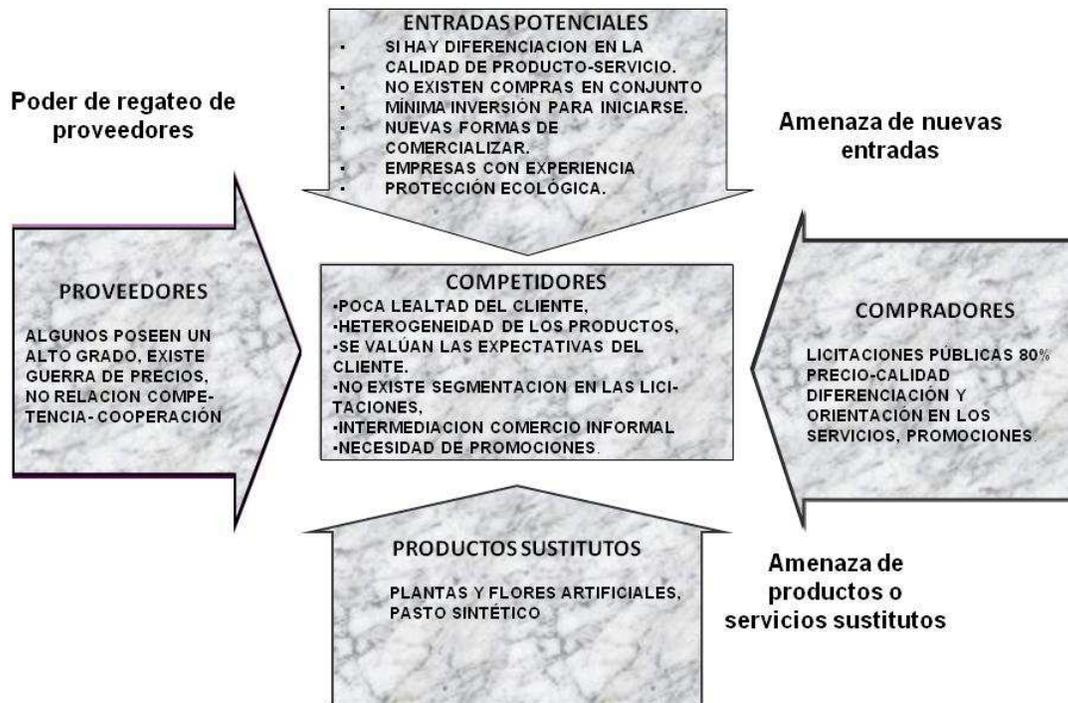
En los últimos años las empresas estudiadas se han visto mermadas en el renglón de ventas, así como también han sufrido un incremento en los costos. Esto se determinó mediante la revisión de los estados de resultados de ambas empresas en los rubros de ventas y costo de ventas de los que se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- a) Las ventas en ambas organizaciones son cíclicas (variables).
- b) Los costos tienen un incremento a la alza.

Lo que nos muestra que la asociatividad puede ser una buena propuesta para subsanar estos problemas.

Acto seguido, en la figura 4.9 se ilustra la aplicación (mapeo), del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter en forma conjunta a las empresas estudiadas y la explicación del análisis del mismo:

Figura 4.9 Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter en las empresas estudiadas



Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo, entrevistas y datos descriptivos de páginas web relacionadas en la bibliografía correspondiente.

Según el análisis realizado, de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter se resume lo siguiente:

Con respecto a la rivalidad existente en el sector, se denota que las empresas que actualmente conviven en el mercado, no han sabido diferenciar sus servicios, siendo similares unos de otros ya que no existe un sistema de medición de calidad de servicios de forma sistemática, se restringe el análisis de calidad a la simple medición del grado de satisfacción con el servicio y esto conduce poco a conocer la “verdadera calidad” e identificar claramente las deficiencias del mismo.

En ocasiones no se evalúan en forma simultánea las expectativas y las percepciones de los clientes de manera tal que se puedan generar estrategias destinadas a mejorar el valor global del producto-servicio.

No existe un estudio que permita concretar una segmentación del cliente para detectar que existen distintos niveles de necesidades, que van desde la

puntualidad y un buen servicio del jardinería para el cliente que no busca solo un costo bajo, hasta las necesidades de aquel que busca más un menor costo en el servicio sin importar el tiempo y la calidad con que este se proporcione.

Acerca del ingreso de nuevos competidores, no se cuenta con una estrategia de diferenciación basada en el producto-servicio, pero no sólo en los aspectos tangibles del mismo sino también en los intangibles, entendiéndose por tales los vinculados a cómo se presta y se vende el producto-servicio.

No hay una posición de la marca en el mercado, que actúe como barrera para el ingreso de nuevos competidores.

Si bien un primer análisis nos permite afirmar que la actividad de la jardinería requiere como casi todas de una inversión inicial importante, en los últimos años la realidad demuestra que con formas de adquisición de equipos como el arrendamiento de maquinaria, la subcontratación de jardineros, o los jardineros independientes, el capital necesario para emprender este negocio no resulta una barrera tan fuerte.

En cuanto a la presencia de los productos sustitutos como las flores artificiales y pasto sintético como ejemplos, estos se han incrementado en oferta, por lo que esta variable en la jardinería se debe considerar.

Hablando del poder de negociación de los compradores, se observa que se concentran las ventas en muy pocos compradores: como regla general las empresas objeto de estudio debieran no depender en más de un 50% de sus ingresos de un único comprador.

Del mismo modo no se mantiene una información fluida con los compradores, evitando que tengan que recurrir a otras fuentes de información, por lo que no se ha generado diferenciación a través de un valor superior del producto.



La innovación es escasa o en ocasiones inexistente, siendo que esta es una herramienta clave de la diferenciación.

En el sector de la jardinería como en la mayoría de los sectores, la demanda es sensible al precio, siendo que éste no debe ser el único elemento a utilizar para reactivar la demanda.

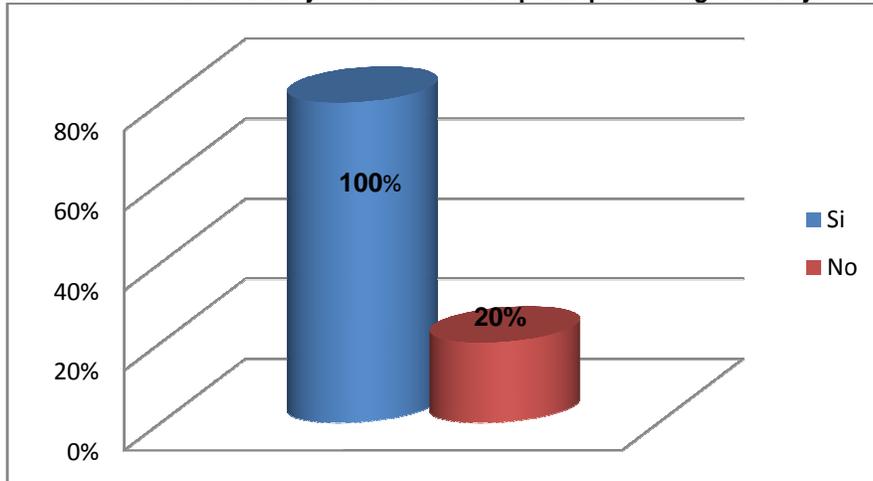
No se ha generado imagen de marca, esta estrategia es quizá la más adecuada para generar una de las ventajas más sostenibles en el tiempo para una empresa proveedora de productos-servicios.

Finalmente en relación al *poder de negociación de los proveedores*, los mismos no son vistos como una fuerza competitiva, según el análisis realizado, ya que cada compañía elige la empresa que actuará como proveedora, como es el caso de las plantas y macetones o los fertilizantes, por lo que se elige a los que mejor precio y servicio pueden ofrecer.

Paso 2: *Identificación de los objetivos, metas y propósitos comunes* que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación. En este momento se crean acuerdos producto de un proceso de negociación bajo los términos de la asociatividad entre los representantes de las empresas participantes. Las preguntas relacionadas son:

Gráfica 4.22

¿Llevaría a cabo acciones conjuntas con otra empresa para el logro de objetivos comunes?

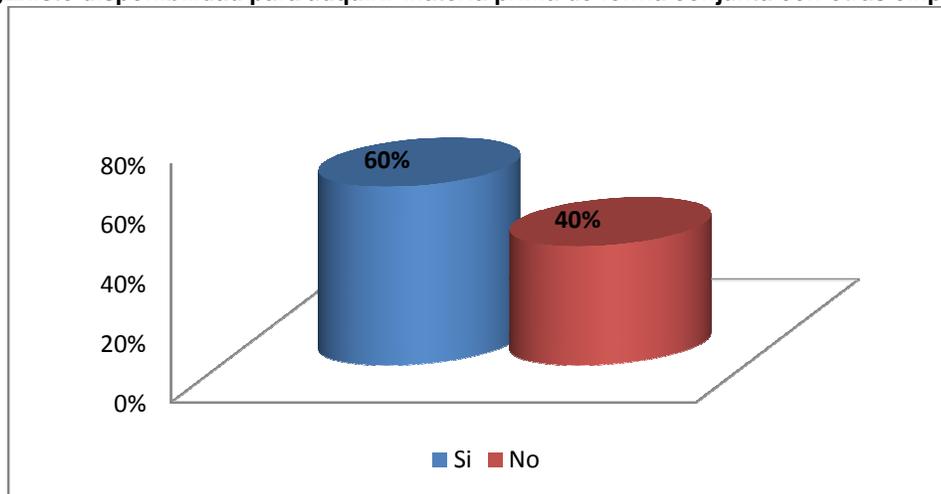


Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

De acuerdo a la gráfica 4.22 los directivos de las empresas estudiadas si llevarían a cabo acciones conjuntas con otra empresa para el logro de objetivos comunes.

Gráfica 4.23

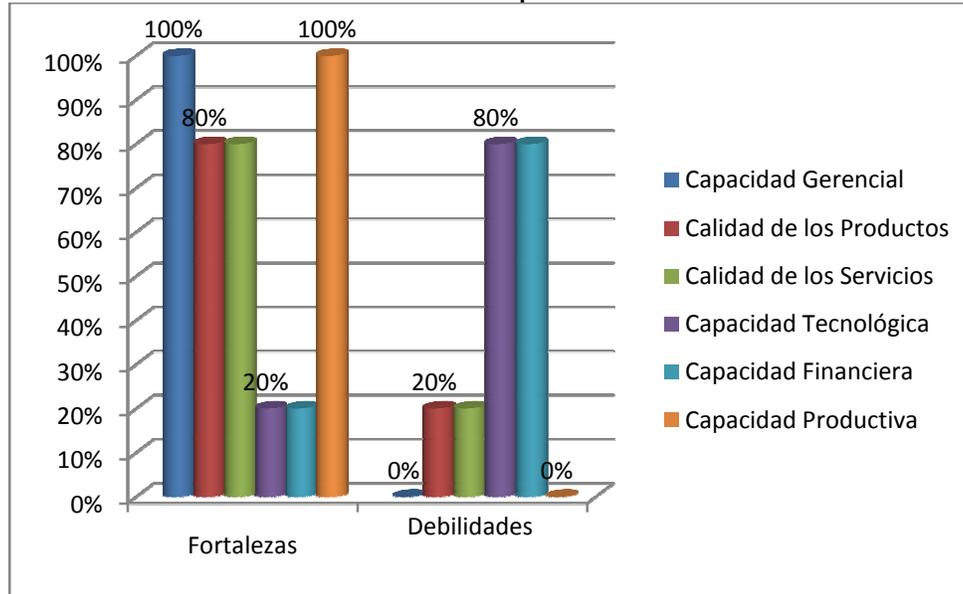
¿Existe disponibilidad para adquirir materia prima de forma conjunta con otras empresas?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 60% está dispuesto a adquirir materia prima de forma conjunta como estrategia para disminuir costos, pero el 40% indica que no estaría dispuesto.

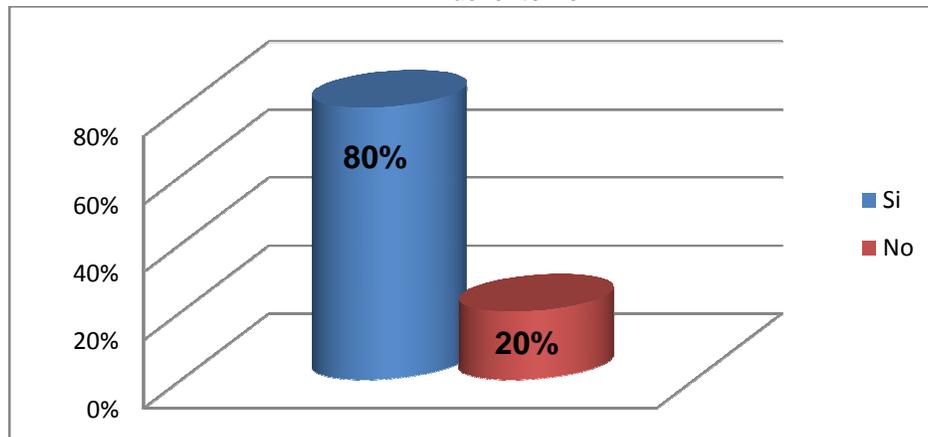
Gráfica 4.24
¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que son fortalezas (F) o debilidades (D) para su empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

La gráfica 4.24 muestra algunos aspectos considerados como fortalezas o debilidades, obteniéndose que las principales fortalezas que presentan las empresas en conjunto radican en la capacidad gerencial, la calidad de los productos, la calidad del servicio prestado y la capacidad productiva. Por lo tanto, se manifiesta la necesidad de desarrollar estrategias que permitan a las empresas minimizar las debilidades que afectan su competitividad.

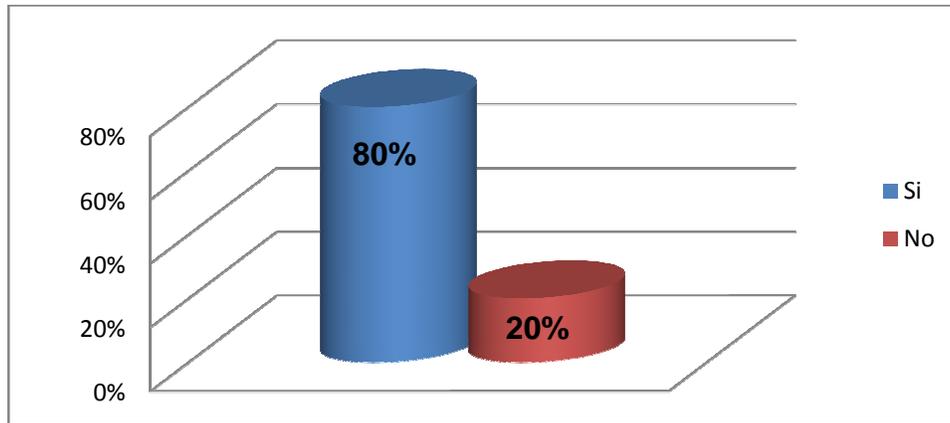
Gráfica 4.25
¿Su empresa dispone de los recursos suficientes para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Las empresas sí cuentan con los recursos suficientes para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno. Por esta razón, es importante maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades internas para beneficiarse al máximo de las oportunidades y minimizar las amenazas.

Gráfica 4.26
¿Estaría dispuesto a intercambiar o prestar personal a otra empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

Los resultados obtenidos indican que el 80% está dispuesto a intercambiar o prestar personal a otra empresa y tan solo el 20% de los entrevistados señala que no lo está.

Paso 3: *Desarrollo de estrategias a seguir para el logro de los objetivos, metas y propósitos comunes que se aspiran alcanzar. Aquí se analiza la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) y la de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), aplicadas en forma conjunta a las empresas involucradas en este trabajo de tesis.(tabla 4.5 y 4.6).*

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), muestra la propiedad de la postura estratégica con los valores identificados para las fortalezas determinantes en cada cuadrante: +1 (peor), a +6 (mejor) para las

variables FF y FI, así como -1 (mejor), a -6 (peor) a las variables EE y VC. Por medio de su esquema se determina si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Para las empresas estudiadas los factores que pueden ser tomados en cuenta para la elaboración de esta matriz están contemplados en la misma (tabla 4.5).

Tabla 4.5 matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA			
FORTALEZA FINANCIERA FF		ESTABILIDAD DEL ENTORNO EE	
Retorno sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-5
Capital de trabajo	2	Tasa de inflación	-4
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Flujo de caja		Rango de precios de productos competitivos	-3
	4	Barreras de entrada al mercado	-3
Facilidad de salida al mercado	3		
Riesgo involucrado en el negocio	3		
Total fortaleza financiera	17	Total fortaleza financiera	-18
Proporción	2.8	Proporción	-3.6
VENTAJA COMPETITIVA VC		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	4
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad financiera	2
Conocimiento tecnológico	-2	Conocimiento tecnológico	2
Integración vertical	-5	Intensidad de capital	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	Facilidad de entrada al mercado	5
		Productividad, utilización de la capacidad	4
		Poder de negociación con los productores	3
Total ventaja competitiva	-15	Total ventaja competitiva	28
Proporción	-2.5	Proporción	3.5

$$X = 1.00$$

$$Y = -0.8$$

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo y entrevistas realizadas e información financiera de las empresas

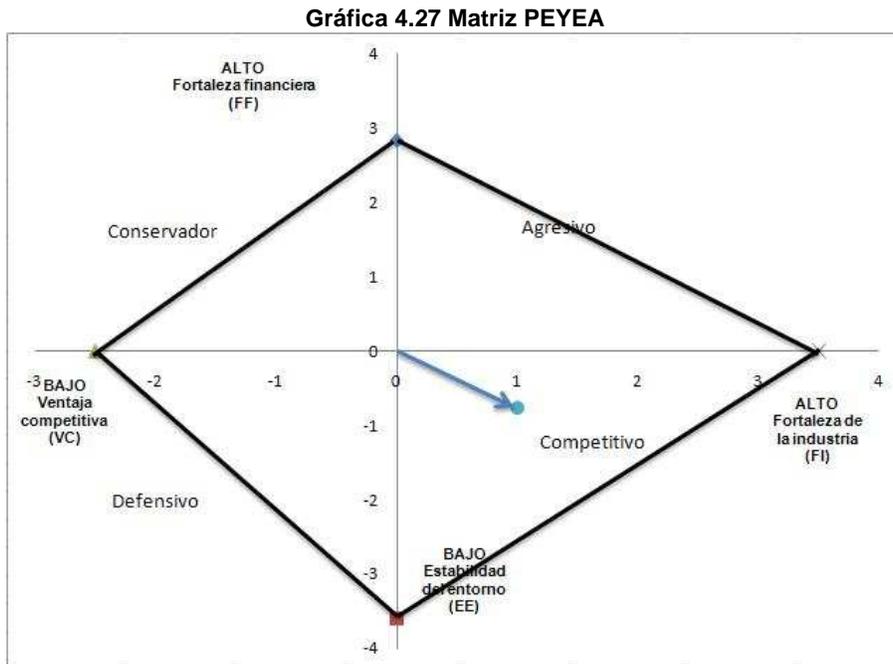
Resumen:

El promedio de EE es: $-18 / 5 = -3.6$	El promedio de FF es: $17 / 6 = 2.8$
El promedio de VC es: $-15 / 6 = -2.5$	El promedio de FI es: $28 / 8 = 3.5$

Coordenadas del vector direccional:

Eje x: $(VC+FI) = (-2.5) + (3.5) = 1.0$

Eje y: $(EE+FF) = (-3.6) + (2.8) = -0.8$



Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo y entrevistas realizadas e información financiera de las empresas

En la gráfica 4.27 se muestra la ubicación del vector resultante del análisis de las posiciones estratégicas tanto internas como externas. De acuerdo a los resultados las empresas estudiadas se ubican con ventajas competitivas importantes además de presentar un buen crecimiento industrial.

Debido a su ubicación en el perfil competitivo, pueden seguir estrategias defensivas u ofensivas, de acuerdo a sus objetivos y posibilidades que posean.

El análisis FODA, se obtuvo en base a: la observación, las visitas técnicas en la investigación de campo, las entrevistas, y a los datos descriptivos, para determinar

los cuatro puntos necesarios que señalan las fuerzas, las deficiencias, las perspectivas futuras y los riesgos en la posición interna y externa de todo negocio.

Este análisis como el de las 5 fuerzas de Porter anterior se realiza en forma conjunta a las organizaciones estudiadas en razón de ser empresas del mismo sector, con actividades similares y complementarias, estructura organizacional similar y la cercanía geográfica que existe una de la otra, además de que se conjuntaron los resultados de los análisis de ambas debido a la analogía que estos mostraron.

Tabla 4.6 Fortalezas, Debilidades Oportunidades y amenazas encontradas en conjunto en las empresas estudiadas

<div style="text-align: center;"> FACTORES INTERNOS </div>	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		F1 Cultura empresarial		D1 Capacidad gerencial
		F2 Capacidad en tecnología de información		D2 Capacidad financiera.
		F3 Capacidad productiva		D3 No existe planeación ni dirección estratégicas
		F4 Posición en el mercado		D4 Carencia de procesos y procedimientos formalizados
		F5 Calidad en los productos		D5 Creatividad
OPORTUNIDADES		FO	DO	
	O1 Economías de escala	1. Realizar compras en conjunto mediante redes de proveedores para reducir el costo de los insumos F1, F3,F4,F5,O1,O2,O3 2. Subcontratación o intercambio de personal especializado F3, F4, F5, O2, O3 3. Promover los servicios profesionales de las empresas asociadas F2, F5, O2, O5	1. Acceso a tecnologías mediante el cual puede acelerarse la velocidad de las innovaciones D1, D5, O4	
	O2 Poder de negociación		2. Penetración y desarrollo de mercados, D2, D3, O2.O3	
	O3 Comercialización (volumen, calidad, costos)		3. Diversificación concéntrica, D2, D3, D5, O3, O4	
	O4 Investigación y desarrollo – innovación		4. Analizar los problemas con los proveedores y si es necesario buscar productos sustitutos D3, D4, O2, O3	
	O5 Conservación del medio ambiente			
AMENAZAS		FA	DA	
	A1 Nuevos impuestos y regulaciones gubernamentales	1. Fortalecer la educación continúa y la capacitación F2, F4, A3	1. Diversificar, aumentar la calidad en el servicio y productos o servicios para poder hacer frente a la competencia informal D3, D4, A3	
	A2 Presupuesto público	2. Planeación fiscal para amortiguar la aparición de nuevos impuestos F3, A1, A4	2 Acceso financiamientos para competir en mayor variedad de producción y servicios D1,D2, D3, A3,A2	
	A3 Competencia informal	3. Búsqueda de estrategias que conlleven a ser más competitivo, F1, F2, F3, A2, A4	3. Proporcionar productos y servicios a un costo inferior al promedio del mercado, D2, D4, D5, A2, A4	
	A4 Productos sustitutos	4. Creación de paquetes promocionales para colocar a la empresa en la preferencia de la gente F3, F5, A3	4. Búsqueda de insumos que resistan los efectos de las variación en el clima D1, D5, A5	
	A5 Cambios climáticos			

Fuente: elaboración propia en base a la investigación de campo y entrevistas realizadas en las empresas

Precedente a la presentación de la propuesta, se interpretan los resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo de investigación.

4.3 Interpretación de resultados

Se interpretan los resultados para saber si la asociatividad empresarial es viable o no en las empresas estudiadas, relacionando para esto teoría, cuestionarios, entrevistas y datos descriptivos.

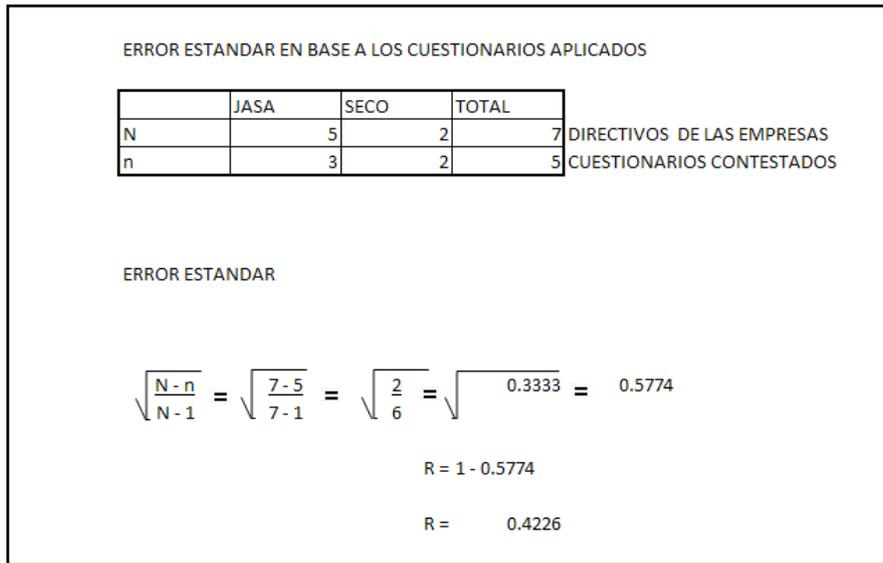
Lo que emana del análisis de los estados financieros, donde se observa una tendencia a la baja en cuanto a las ventas y un incremento en el costo, justifica la razón por la que las empresas están interesadas en llevar a cabo una asociatividad empresarial, ya que de acuerdo a los tipos de asociatividad que menciona Rosales (1997), las empresas estudiadas estarían en posibilidades de realizar compras en conjunto y de esta forma el costo de los insumos y productos utilizados se prevé que serán más bajos, así como el intercambio de personal disminuiría el costo de mano de obra para no quedar mal con los clientes como en ocasiones ha sucedido, tener mayor poder de negociación, lograr acceso a proyectos grandes y aumentar la cartera de clientes.

En referencia a los resultados del diagnóstico de los factores internos que influyen en el desarrollo de las empresas, se observa carencia de planificación para la generación de actividades, mentalidad autosuficiente, bajo nivel gerencial, técnico y administrativo, ausencia de automatización en los procesos gerenciales; lo que lleva a bloquear el diseño y la ejecución de estrategias competitivas, no obstante existe preocupación por mejorar los niveles competitivos de las empresas.

El cuestionario que se aplicó se entregó al 100% de los directivos de las empresas, sin embargo en JASA de 5 directivos solo 3 lo contestaron y de SECO de los 2 existentes ambos lo respondieron, lo que nos da una credibilidad con un error estándar del 42.26%, reflejando que el riesgo existente o desviación hacia el

resultado deseado es elevado. Esto significa que aunque digan en lo particular que están de acuerdo en llevar a cabo la asociatividad, si en un momento dado, alguno no cumple con los parámetros propuestos para el logro de fines comunes, la relación costo-beneficio del accionar del grupo puede llegar a tener efectos negativos de acuerdo a lo que nos dice Liendo (2001) referente a las etapas del proceso asociativo, visto en el capítulo 3.

Figura 4.10 Error estándar en base a los cuestionarios aplicados



Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

Figura 4.11 Items relacionados con disposición

ITEMS RELACIONADOS CON DISPOSICIÓN						
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA			
			(+)	(-)		
1	4.8	Disponibilidad para formar una asociatividad empresarial	100%	0%		
2	4.1	Consideración de la asociatividad empresarial como estrategia para el mejoramiento de la competitividad	100%	0%		
3	4.9	Compartición de información con otras empresas	60%	40%		
4	4.22	Realización de acciones conjuntas con otras empresas con objetivos comunes	100%	0%		
5	4.10	Claridad en la visión y misión de la empresa	20%	80%		
6	4.11	Formulación de estrategias competitivas de acuerdo a la visión y misión	0%	100%		
7	4.12	Aceptación para compartir costos con otras empresas	60%	40%		
8	4.23	Compra materia prima de forma conjunta con otras empresas	60%	40%		
TOTAL ITEM			8	500%	300%	8
TOTAL %				62.50%	37.50%	100%

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

Del 100% de los reactivos que inciden en la disposición de realizar una asociatividad el 62.50% de los entrevistados la ven como favorable o positiva, mientras que el 37.50% no estarían dispuestos, por lo que su realización implica mucho compromiso por parte de las personas encargadas de la toma de decisiones en las empresas. No obstante que la colaboración empresarial es una estrategia eficaz para la generación de ventajas competitivas, la realidad es que muy pocas empresas lleven a cabo este tipo de estrategias, lo cual hace evidente la falta de una cultura de cooperación Interempresarial, debido a la desconfianza existente y a la ausencia de incentivos por parte de las instituciones públicas y privadas.

Debido a lo anterior, estos organismos como: el Estado, los gremios empresariales, las universidades, entre otros, juegan un papel importante en la proliferación de estrategias de cooperación entre las empresas.

Figura 4.12 Items relacionados con planeación estratégica

ITEMS RELACIONADOS CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA									
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA			RESULTADOS			
			(+)	(-)		(+)	(-)		
						2	100%	100%	0
1	4.17	Uso de planificación estratégica para mejorar la competitividad	40%	60%		3	80%	80%	3
2	4.18	Posesión de recursos necesarios para abarcar un mercado más amplio	20%	80%		1	40%	60%	1
	4.24	Aspectos considera que son fortalezas (F) o debilidades (D):				3	20%	20%	3
3	idem	capacidad gerencial	100%	0%		0	0%	0%	2
4	idem	calidad de los productos	80%	20%	TOTAL ITEM	9	540%	360%	9
5	idem	calidad de los servicios	80%	20%	TOTAL %		60.00%	40.00%	100%
6	idem	capacidad financiera	20%	80%					
7	idem	calidad tecnologica	20%	80%					
8	idem	capacidad productiva	100%	0%					
9	4.25	Tenencia de recursos suficientes para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno	80%	20%					

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

De los cuestionamientos que tienen que ver con la planeación estratégica de las empresas estudiadas, el 60% considera que en algunas fases de su actividad sí la implementan mientras que el 40% dijo que no existe.

Figura 4.13 Items relacionados con capacitación

ITEMS RELACIONADOS CON CAPACITACIÓN									
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA		TOTAL ITEM	RESULTADOS			
			(+)	(-)		(+)	(-)		
1	4.7	Cuenta con mano de obra especializada	80%	20%	2	80%	20%	2	
2	4.26	Intercambio o prestamo personal a otra empresa	80%	20%	TOTAL %	80.00%	20.00%	100%	

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

En cuanto a la capacitación, el 80% están de acuerdo en que ésta sí se lleva a cabo, mientras que el 20% opinó lo contrario, este resultado propicia el llevar a cabo la asociatividad. Cabe recordar que uno de los objetivos comunes del contrato asociativo es la disminución del costo y que la capacitación se relaciona con uno de los elementos que lo integran el cual es la mano de obra.

Figura 4.14 Items relacionados con tecnología de la información

ITEMS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN									
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA		TOTAL ITEM	RESULTADOS			
			(+)	(-)		(+)	(-)		
1	4.19	Adaptación constantemente a las nuevas tecnologías	40%	60%	2	100%	60%	1	
3	4.4	Tecnología de información y comunicación de su empresa	80%	20%	2	80%	40%	1	
4	4.5	Uso de internet y otros sistemas computarizados (tecnología)	100%	0%	1	60%	20%	2	
5	4.6	Página web	100%	0%	1	40%	0%	2	
6	4.20	Internet para llevar a cabo negocios con otras empresas	60%	40%	TOTAL ITEM	460%	140%	6	
7	4.21	Disposición para presentar información de la empresa por Internet	80%	20%	TOTAL %	76.67%	23.33%	100%	

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

Como se puede observar en la figura anterior la tecnología de información si es aplicada en su mayoría dentro de las empresas estudiadas, ya que el 76.67% confirmó esta afirmación, mientras que el 23.33% dijo que no se utilizaba, lo cual

es un factor fundamental para el funcionamiento una forma de colaboración empresarial como lo es la asociatividad, ya que facilitan el flujo de información entre las empresas que la conforman.

Así mismo se encontró que el empleo de sistemas de soporte juega un papel importante en la toma de decisiones al momento de formular y adoptar estrategias que permitan optimizar los recursos y aprovechar las fortalezas internas como la capacidad productiva, la posición en el mercado y la calidad de los productos.

En cuanto a empleo de Internet, el 40 % de los entrevistados dijo no poseer página web, es decir, que los directivos de las 2 PyME estudiadas, no dimensionan los beneficios que representan el poseer sitios web que permita dar a conocer los productos y servicios de las empresas en otros mercados.

Figura 4.15 Items relacionados con rivalidad en el sector

ITEMS RELACIONADOS CON RIVALIDAD EN EL SECTOR								
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA		TOTAL ITEM	RESULTADOS		
			(+)	(-)		(+)	(-)	
1	4.13	Presencia de competidores directos	100%	0%	1	100.00%	0.00%	1
					TOTAL %	100.00%	0.00%	100%

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados

Como en todos los sectores económicos, la actividad de la jardinería en general no queda exenta de tener una fuerte competencia, tal y como se observa en la figura 4.15 de acuerdo a ésta, el 100% de los entrevistados confirma que se tienen competidores directos.

Figura 4.16 Items relacionados con posicionamiento

ITEMS RELACIONADOS CON POSICIONAMIENTO								
NUM	GRÁFICA	NOMBRE	RESPUESTA		TOTAL ITEM	RESULTADOS		
			(+)	(-)		(+)	(-)	
1	4.14	Posicionamiento competitivo	100%	0%	1	100.00%	0.00%	1
					TOTAL %	100.00%	0.00%	100%

Fuente: elaboración propia en base a los cuestionarios aplicados



De acuerdo a lo que se observa en la figura anterior las empresas cuentan con una aceptable presencia en el mercado, esto se deduce porque el 100% de los entrevistados afirmó esta aseveración.

Cabe aclarar que al momento de procesar los cuestionarios, se utilizó un método de cuantificación sencillo para la interpretación de los mismos.

Tomando como base los resultados del diagnóstico practicado a las empresas estudiadas y a las respuestas obtenidas mediante las entrevistas y cuestionarios administrados a los socios de las mismas, a continuación se procede a la presentación de la propuesta de asociatividad empresarial.

Capítulo 5 Propuesta

Una vez realizado el diagnóstico de las empresas e interpretado los resultados obtenidos y como se observa en el capítulo 4, se identificaron los puntos débiles de las entidades estudiadas, así como sus deficiencias. A su vez, de acuerdo a la problemática que presentan en cuanto a la disminución de ventas, el incremento en el costo de ventas y la cada vez mayor competencia en el sector, el tipo de colaboración más viable entre las PyME estudiadas para hacerle frente a estas situaciones y que contribuya a incrementar el nivel competitivo de las empresas es la asociatividad empresarial.

La propuesta busca optimizar los niveles de competitividad de las organizaciones dentro de la rama de la jardinería, así como garantizar la supervivencia brindando más empleos, mayor conocimiento y aprovechamiento eficiente de sus recursos, mejorar la relación con sus clientes, proveedores, personal y accionistas; además de fortalecer su responsabilidad social ante la comunidad.

Mediante la aplicación de la propuesta se tendrán beneficios a corto mediano y largo plazo, los cuales a decir de Rosales (1997) son:

- Ampliar economías de escala y por esta vía, alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías.
- Acelerar proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.
- Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores.
- Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad
- Responder a las señales del mercado, produciendo lo que se necesita y desarrollando productos diferenciados.

La propuesta que se presenta, está enfocada hacia el objetivo general (capítulo 1), el cual es desarrollar y proponer una modalidad asociativa pertinente a las características de las empresas y de acuerdo a la literatura revisada (capítulo 3), con la finalidad de mejorar el nivel competitivo de las entidades y propiciar:

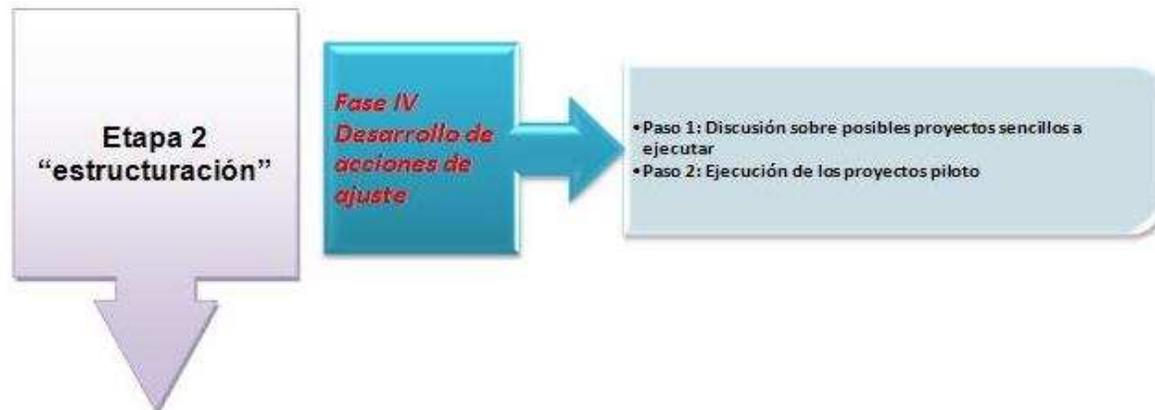
- Una actitud favorable hacia la cooperación interempresarial como estrategia para el mejoramiento de la competitividad de la PyME.
- Relaciones de colaboración entre la PyME con las instituciones públicas y privadas.
- La identificación de nuevas oportunidades de negocio, en los que puedan participar las empresas participantes.

Lo anterior aunque es una propuesta a un estudio de caso, coadyuva en la búsqueda de soluciones y cubrir necesidades para el fortalecimiento de la PyME, ya que es un sector clave para el desarrollo del país y particularmente para crear una cultura de colaboración y organización empresarial en el sector dedicado a la actividad de la jardinería. Cabe señalar que en México este tipo de estrategias no se han aplicado de manera generalizada o importante.

De acuerdo al modelo general para la conformación de la asociatividad plasmado al inicio del capítulo 4; las etapas, fases y pasos que se utilizan para la estructuración de la propuesta son las que se presentan a continuación; enfatizando que la etapa I “gestación”, está desarrollada en el capítulo 4 inciso 4.2.1 y se refiere al diagnóstico de las empresas estudiadas.

5.1 Etapa II “estructuración”: fase IV desarrollo de acciones de ajuste (Figura 5.1)

Figura 5.1 Etapa 2 y fase IV empleadas para la propuesta



Fuente: elaboración propia con base en Tarquino y García (2005), Narváez, Mercy et al (2009), Cervilla de Olivieri (2007).

Etapa 2 “estructuración” del proceso asociativo.

Para la integración de la propuesta se utiliza la fase IV “desarrollo de acciones de ajuste” en la cual se comprenden actividades de definición y desarrollo de proyectos que se separan en dos pasos:

Paso 1: *Discusión sobre posibles proyectos sencillos a ejecutar.*

- a) Se conocen los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios.
- b) Se evidencia la probabilidad de permanencia o no de la asociatividad.

Las estrategias que se proponen para llevar a cabo el paso 1 son:

- Compartir conocimientos
- Lograr economías de escala
- Reducir costos
- Dar respuesta a competidores comunes
- Mejorar el poder de negociación
- Crear nuevos negocios

- La articulación con otros sectores productivos

Paso 2: *Ejecución de los proyectos piloto*

Cuya característica es de fácil ejecución y con resultados tangibles en el corto plazo. Aquí se propone que los proyectos a ejecutar sean la compra de materia prima en común, la subcontratación de personal y la capacitación constante del capital humano.

5.2 Etapa III “madurez”: fase V diseño del proyecto estratégico asociativo (Figura 5.2)

Figura 5.2 Etapa 3 y fase V empleadas para la propuesta



Fuente: elaboración propia con base en Tarquino y García (2005), Narváez, Mercy et al. (2009), Cervilla de Olivieri (2007).

En lo referente a la etapa de madurez que es la última etapa que abarca el presente estudio, mismo que se desglosa en 4 pasos contenidos en la **Fase V “Diseño del proyecto estratégico asociativo”** se vislumbra el diseño definitivo del proceso de cooperación asociativa entre las empresas participantes en cuanto a estructura, objetivos, formalidad, temporalidad, constitución jurídica y categorías internas. Los cuales son los siguientes:

Paso 1: *Establecimiento de normas y obligaciones*, definición de la dirección estratégica a implantar y del plan estratégico para poner en marcha, toma de acciones de lanzamiento e implantación de la asociatividad.

Paso 2: *Plan de ajuste empresarial*, tomando en consideración los resultados de las fases III y IV, para el desarrollo de los procesos productivos acordados a través del control administrativo y los indicadores para evaluar los resultados para el plan de asociatividad empresarial.

Paso 3: *Nombramiento de un coordinador para la supervisión* de la ejecución del plan de negocios de la actividad asociativa, el cual debe ser un empleado de nueva contratación que tenga la preparación académica acorde al puesto. Por ejemplo un administrador de empresas con experiencia en agricultura o un ingeniero agrónomo con experiencia en administración de empresas.

Paso 4: *Diseño de la modalidad de asociatividad:* Comprende la formulación definitiva de la red asociativa integral de cooperación explícita con duración indefinida en cuanto a su establecimiento pero con tiempos finitos en cuanto a los proyectos a desarrollar y selección de la organización formal de la asociatividad.

De acuerdo a las diferentes fases y funciones de la asociatividad vistas en el capítulo 3 de esta investigación se propone: En lo referente a las funciones básicas de la empresa, **combinar la fase II de producción, función aprovisionamiento** (para las compras conjuntas de materia prima), **con la fase III comercialización, función recursos humanos** (para el reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores), y de acuerdo a las modalidades para su formalización se propone la de **pools de compra** en la cadena productiva y **subcontratación de personal**, de acuerdo a la siguiente tabla 5.1 extraído de la teoría correspondiente:

Tabla 5.1 Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas (Algunos ejemplos)

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

Fuente: Ramón Rosales (1997)

En adición a lo anterior, se aclara que la propuesta está relacionada con el cuadrante I (FO), de la matriz FODA presentada en la figura 4.6 página 130 y se ilustra a continuación en la tabla 5.2:

Tabla 5.2 Ilustración de la propuesta en base al FODA de las empresas estudiadas

FO	DO
Cuadrante I	Cuadrante II
1. Realizar compras en conjunto mediante redes de proveedores para reducir el costo de los insumos F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3	1. Acceso a tecnologías mediante el cual puede acelerarse la velocidad de las innovaciones D1, D5, O4
2. Subcontratación o intercambio de personal especializado F3, F4, F5, O2, O3	2. Penetración y desarrollo de mercados, D2, D3, O2, O3
3. Promover los servicios profesionales de las empresas asociadas F2, F5, O2, O5	3. Diversificación concéntrica, D2, D3, D5, O3, O4
4. Analizar los problemas con los proveedores y si es necesario buscar productos sustitutos D3, D4, O2, O3	4. Analizar los problemas con los proveedores y si es necesario buscar productos sustitutos D3, D4, O2, O3
FA	DA
Cuadrante III	Cuadrante IV
1. Fortalecer la educación continua y la capacitación F2, F4, A3	1. Diversificar, aumentar la calidad en el servicio y productos o servicios para poder hacer frente a la competencia informal D3, D4, A3
2. Planeación fiscal para amortiguar la aparición de nuevos impuestos F3, A1, A4	2. Acceso financiamientos para competir en mayor variedad de producción y servicios D1, D2, D3, A3, A2
3. Búsqueda de estrategias que conlleven a ser más competitivo, F1, F2, F3, A2, A4	3. Proporcionar productos y servicios a un costo inferior al promedio del mercado, D2, D4, D5, A2, A4
4. Creación de paquetes promocionales para colocar a la empresa en la preferencia de la gente F3, F5, A3	4. Búsqueda de insumos que resistan los efectos de las variación en el clima D1, D5, A5

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo entrevistas realizadas e información financiera de las empresas.

Con respecto a la combinación de la fase II de producción con la función aprovisionamiento, en la opinión de los participantes de la asociatividad esto se realizará a corto y mediano plazo mediante la realización de compras conjuntas de

insumos y materiales; para lograr economías de escala, identificar oportunidades de negocios conjuntos; así como realizar ensayos de nuevos servicios o productos y llevar a cabo el mantenimiento de la maquinaria y equipo utilizado.

Para lo anterior se presentan dos opciones:

- a) Para un trabajo determinado, en la compra de insumos y materiales, la empresa que requiera más volumen de estos será la que solicite la factura correspondiente y a su vez facturará a la empresa que requiera menos volumen el importe correspondiente considerando el costo real de negociación al cual se adquirió la mercancía, esto con la intención de que al final ambas tengan su comprobante fiscal.
- b) Que cada quien obtenga la factura correspondiente por parte del proveedor al costo de negociación obtenido.

En el apartado de las generalidades de la empresa se mencionó que éstas cuentan con mano de obra especializada, por lo que lo que se recomienda en este sentido, que para seguir contando con esa especialización, la capacitación sea constante.

Adjuntamente, en lo relativo a la fase III comercialización con la función recursos humanos, la opinión es desarrollar las capacidades competitivas de cada empresa; crear un centro de reclutamiento, selección adiestramiento y capacitación de personal para regular el ingreso y egreso de personal, así como diseñar políticas de desarrollo y adiestramiento de recurso humanos.

En cuanto al intercambio de personal, se propone lo siguiente:

- a) Solicitud por escrito del tipo y número de trabajadores que se necesitan de acuerdo a los trabajos a realizar por la empresa que los requiere.

- b) La empresa que otorga el personal presentará una estimación por escrito a la empresa requirente en la que se incluyan los sueldos, gastos y aportaciones de seguridad social derivados de estos, incrementándolos de un 5 a un 10% para obtener un margen de utilidad.
- c) Una vez revisada la estimación correspondiente por parte de la empresa requirente, se procede a la solicitud de la expedición de la factura correspondiente a la empresa otorgante.
- d) Finalmente se autoriza y se realiza el pago de la misma.

Lo anterior descrito responde a la solución de los problemas que las empresas han padecido, por citar algunos están: el intentar participar en concursos de licitación pública o privada en los cuales se pide contar con un capital contable mínimo determinado lo que cada empresa en ocasiones no cumple en forma individual, otro ejemplo es el hecho de que al adquirir los insumos y materiales para el desarrollo de la actividad , estos son más caros al comprarlos en cantidades pequeñas lo que lleva a tener un poder de negociación limitado o al adquirirlos con el comercio informal se acarrea con el problema de que estos comerciantes en la mayoría de ocasiones no expiden comprobante para ser deducido fiscalmente.

Un financiamiento sobre todo bancario, les ha sido negado ya que las empresas no cumplen algún requisito para este efecto cada una por su parte.

Incumplimiento de contratos en tiempo y forma, parcial o totalmente con algunos trabajos ya contratados por no contar con el suficiente personal (jardineros) o técnicos especializados en el manejo de productos químicos como por ejemplo los fertilizantes.

A fin de apoyar el proyecto asociativo y fortalecer la competitividad de cada una de las empresas participantes, se deberá continuar con la ampliación de funciones, incorporando nuevos servicios y beneficios que no son ofrecidos entre estos destacan: negociación para promoción y comercialización, asesoría y capacitación en mercadeo, cultura organizacional y acceso a servicios a los cuales es difícil acceder de manera individual, tales como: financiamiento, tecnología e información oportuna sobre el mercado y el sector.

En referencia a la aplicación conjunta del modelo de las 5 fuerzas de Porter en las empresas estudiadas, enseguida se enumeran algunas alternativas que se aconsejan para contrarrestar los resultados que arrojó dicho análisis:

Para evitar el ingreso de nuevos competidores, las empresas del sector pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

- Plantear una clara estrategia de diferenciación basada en el producto-servicio, pero no sólo en los aspectos tangibles del mismo sino también en los intangibles, entendiendo por tales los vinculados a cómo se presta y se vende el producto-servicio.
- La presencia de una marca, ya que bien posicionada en el mercado actúa como barrera para el ingreso de nuevos competidores. La inversión en comunicación y calidad en el producto y en la prestación de los servicios son factores importantes a determinar como así también generar poder de marca.
- Si bien un primer análisis permite afirmar que la actividad de la jardinería requiere de una inversión inicial importante, en los últimos años se ha demostrado que con formas de adquisición de equipos como el arrendamiento de maquinaria o la subcontratación de jardineros, el capital necesario para emprender este negocio no resulta una barrera importante.

La reinversión permanente en equipos es parte de la política empresarial para disminuir los efectos de inversión.

- El lograr ventajas competitivas, entendiéndose por tales el poseer un nivel de rentabilidad por encima de la media del sector, significa quizás la barrera de ingreso más importante que puede generar una empresa de jardinería frente a esta amenaza del ingreso de nuevos competidores.
- La presencia de los productos sustitutos es también una variable que las empresas de jardinería deben considerar. Algunas opciones estratégicas, pueden ser:
 - Utilizar las “promociones de precios” para los segmentos de clientes más sensibles, pero siempre evitando la guerra de precios con los competidores. El foco debe estar centrado en el sustituto, no en el sector al que las empresa objeto pertenecen.
 - Mantener permanentemente la relación precio/calidad, más allá de las promociones de precios que se efectúen.
 - Actuar sobre las preferencias de los usuarios. El estudio ha demostrado que los clientes poseen una favorable propensión al cambio.

Para que las empresas estudiadas logren ser competitivas, las estrategias son las siguientes:

- No concentrar las ventas en muy pocos compradores: como regla general las empresas objeto debieran no depender en más de un 50% de sus ingresos de un único comprador.

- Mantener una información fluida con los compradores, evitando que tengan que recurrir a otras fuentes de información.
- Generar diferenciación a través de un valor superior del producto.
- Utilizar la innovación como herramienta clave de la diferenciación.
- Si bien se ha comprobado que en el sector de la jardinería la demanda es sensible al precio, éste no debe ser el único elemento a utilizar para reactivar la demanda. Las promociones de precios son una estrategia que debe ser utilizada en ciertos momentos y circunstancias, pero nunca en forma permanente ya que se afecta la rentabilidad del sector en su conjunto.
- Generar imagen de marca. Esta acción es quizá la más adecuada para generar una de las ventajas más sostenibles en el tiempo para una empresa proveedora de productos-servicios. Esto se logra con comunicación adecuada, pertinente, sistemática con los diferentes clientes de la organización, pero también se alcanza un posicionamiento adecuado cuando la promesa del servicio se corresponde con lo efectivamente brindado.

Con respecto al *poder de negociación de los proveedores*, los mismos no son vistos como una fuerza competitiva, ya que cada compañía elige la empresa que actuará de proveedora, como es el caso de las plantas y macetones por lo que las empresas eligen a la que mejor precio y servicio le ofrece. Sin embargo será importante tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Establecer alianzas con los proveedores, evitando las batallas para lograr que sus proveedores bajen sus precios.

- Aplicar una relación dinámica entre competencia y cooperación, logrando lo que se denomina *Coo-petición*, entendiendo por tal a la situación en que no es necesario aniquilar a la competencia para lograr el éxito, sino aliarse y cooperar.
- También es importante destacar que las barreras que la empresa debe levantar a los efectos de impedir el ingreso de nuevos competidores son la valorización de sus **recursos humanos**, potenciando sus capacidades a través de la capacitación constante y como parte activa de la empresa, sus **relaciones con el cliente**, para conocer cuáles son las necesidades y por sobre todo logrando la fidelidad del mismo, teniendo en cuenta que es más fácil mantener a un cliente que buscar nuevos clientes.
- Por último, el **poder de sus redes** utilizarlos para llegar mejor a ese mercado, haciendo una severa selección de sus canales de distribución, los que deben comprometerse con un servicio de calidad.

Con respecto a la rivalidad existente en el sector, según el análisis realizado las empresas que actualmente conviven en el mercado, no han sabido diferenciar sus servicios, siendo similares unos de otros. Algunas estrategias posibles pueden ser:

- Considerar la adopción de un sistema de medición de calidad de servicios de forma sistemática, considerando la propuesta de relacionar el servicio esperado con el servicio recibido.
- No restringir el análisis de calidad a la simple medición del grado de satisfacción con el servicio ya que conduce poco a conocer la “verdadera calidad” e identificar claramente las deficiencias del mismo.
- Evaluar en forma simultánea las expectativas y las percepciones de los clientes de manera tal que se puedan generar estrategias destinadas a mejorar el valor global del producto-servicio.

- Implementar un estudio que permita concretar la segmentación de clientes para detectar que existen distintos niveles de necesidades que van desde la puntualidad hasta un servicio que supere las expectativas para el cliente que no busca un costo bajo, hasta las necesidades de aquel que busca un menor costo en el servicio sin considerar el tiempo y la calidad.

Por otro lado, como resultado de la investigación de campo, las entrevistas aplicadas a los directivos, y los resultados de las encuestas realizadas, se conoció que ninguna de las empresas estudiadas cuenta con visión y misión establecidos, por lo que a continuación se propone lo siguiente:

Visión.- Lograr un liderazgo en la industria de la jardinería, siendo la más innovadora y vanguardista del mercado.

Misión.- Participar de forma especializada en la actividad de la jardinería de manera generosa dirigida al cliente, la cual promueve el cuidado del medio ambiente transformando las maravillas de la naturaleza en todo un arte.

Filosofía.- Aprender a interpretar el lenguaje de las plantas, ellas no hablan, pero a través de sus hojas, de su aspecto general, nos dicen si tienen sed o si tienen demasiada agua, si han pasado frío, si tienen poca o demasiada luz, es una forma de comprender la naturaleza, no es sólo "no tirar químicos u otro tipo de basura", es el respeto al ecosistema.

Es necesario hacer la aclaración que la propuesta aquí presentada es única y exclusiva para las empresas estudiadas, enfatizando que la visión, misión y filosofía fueron trabajadas con la alta dirección de las empresas. A manera de síntesis a continuación se muestra en el cuadro 5.1 el control para la propuesta de asociatividad empresarial

Cuadro 5.1 control para la propuesta de asociatividad empresarial

Etapa	Fase	Paso	Propuesta	Indicadores
2	IV	1	Compartir conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Número de modificaciones en los procesos productivos
			Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de pedidos por compras en conjunto Diversificación en las compras Número de proveedores activos y potenciales
			Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad bruta
			Poder de negociación	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Número de contratos nuevos y de retenidos con clientes Diversificación de clientes
			Nuevos negocios	<ul style="list-style-type: none"> Otras actividades semejantes o complementarias: cultivo de plantas de ornato, generación de semillas, transgénicos de flores.
			Articulación c/otros sectores productivos.	<ul style="list-style-type: none"> Cadena productiva Desarrollo de proveedores (redes horizontales y verticales)
2	IV	2	Compra de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> Precios promedio de compra Plazo promedio de entrega Número de inconformidades por proveedor Diseño de formatos para pedidos en común Tiempo (1 mes máximo para la primera compra después de la puesta en marcha de la asociatividad)
			Subcontratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Productividad (mano de obra, producto) Costo por empleado Número de cursos realizados por competencias Rotación de personal % de empleados que participan en programas de formación y desarrollo Antigüedad media de empleados por puestos clave Número de sugerencias realizadas por el personal y % de estas que se pusieron en marcha
3	V	1	Implantación de la asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo (2 meses máximo) Aumento en las utilidades netas de los socios y accionistas Número de acceso a nuevos negocios % Reducción del costo de ventas Renovación de activo fijo Financiamientos obtenidos
3	V	2	Plan de ajuste empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo (6 meses revisión) % habilidades estratégicas disponibles No. de beneficios netos Número de defectos en los procesos No. de sistemas estratégicos disponibles

Continúa...

Etapa	Fase	Paso	Propuesta	Indicadores
3	V	3	Nombramiento de un coordinador del proceso asociativo.	<ul style="list-style-type: none"> • % de participación en estrategias Implementadas • % de Cumplimiento de las fechas límite estipuladas en el proceso asociativo • Tasa de avance en el desarrollo de los objetivos y responsabilidades propuestos • No. de retrasos detectados
3	V	4	Diseño del tipo y modalidad asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el número de intervenciones en licitaciones públicas y privadas • Incremento de licitaciones ganadas • % de disminución en la pérdida de contratos por incumplimiento • % Reducción de tiempo en la realización de los procesos
Otras			Misión Visión Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución volumen de negocio (%) • Impacto de la innovación (% sobre el total de la facturación) • Índice de fidelización de clientes • Nivel satisfacción del personal • Inversión en capital intelectual (% sobre la facturación) • Ciclo de toma de decisiones clave • Tasa de disponibilidad y uso de información estratégica • Incremento de la participación en el mercado • Incorporación de valores en la toma de decisiones • Número de desarrollo de nuevos productos

Fuente: elaboración propia en base al modelo de Tarquino y García (2005).

En el siguiente apartado de esta tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La asociatividad es una estrategia empresarial cuya característica principal es la voluntad de las partes. A través del presente trabajo se encontró que para llevar a cabo el proyecto propuesto existe disposición, voluntad y sumisión de riesgos, condiciones necesarias para llevar a cabo la modalidad identificada de acuerdo a la pregunta de investigación la cual es: ¿Qué tipo de colaboración empresarial pueden adoptar las empresas JASA y SECO dedicadas a actividades similares y complementarias para que mejoren su competitividad en el mercado?, y tiene como respuesta: "la asociatividad empresarial mediante la combinación de la modalidad de pools de compra y la de subcontratación."

Una vez identificado el tipo de asociatividad estratégica se desarrollaron y se cumplieron los objetivos tanto general como específicos de esta tesis, posteriormente se presentó la propuesta del modelo de asociatividad conveniente y se desplegaron las etapas, fases y pasos a seguir para su conformación.

La propuesta presentada es un proyecto factible que requiere sin duda de la participación activa de las entidades para lograr su creación.

En este sentido, es necesario fomentar la comunicación entre las empresas para minimizar las desconfianzas posibles.

Una vez presentada la propuesta, se espera que se logren las ventajas siguientes:

- a) **Poder de negociación**, tanto en la participación en licitaciones públicas y privadas como en la compra de insumos y productos que se utilizan para el desarrollo de sus actividades.
- b) **Financiamiento**, tanto bancarios, como de proveedores.
- c) **Acceso a grandes proyectos**, esto está relacionado al inciso anterior, mediante la asociatividad se pretende contar con el personal, la maquinaria, el equipo y la tecnología que requiere cada trabajo, así como cubrir con el capital social mínimo que se solicita en otras ocasiones.
- d) **Disminución de los costos de los insumos y productos**, mediante la compra conjunta de insumos y productos y aprovechando que una de las empresas tiene un terreno que lo utiliza para cultivar plantas de ornato, el costo de ventas debe disminuir, con el consecuente incremento de las ganancias de los socios y/o accionistas.
- e) **Diversificación de servicios**, mediante el tipo de colaboración empresarial que se propone, se pueden poner a disposición otro tipo de servicios como el retiro de basura inorgánica.

Por otro lado, se hace mención que este trabajo sólo llega hasta la etapa 3 “madurez” y fase V “diseño del proyecto estratégico asociativo”, señaladas en la figura 4.6 “Modelo general para la conformación de la asociatividad”, dejándose las etapas: 4 “productiva o de gestión y 5 “declinación” para futuros trabajos de investigación.

Recomendaciones

Primeramente se señala que de no llevarse a cabo la propuesta, se puede agudizar el problema señalado en cuanto a la disminución de ventas e incremento en el costo de ventas tanto mensual como anual, aún más si se comparan con el análisis financiero de estos rubros, peligrando no sólo su nivel de competencia sino la propia sobrevivencia, trayendo consigo otro tipo de problema como el desempleo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia: disposición para formar parte de una colaboración empresarial, acciones conjuntas para el logro de objetivos comunes y disposición a trabajar en proyectos asociativos; lo que conlleva a trabajos futuros para evaluar la puesta en marcha de la etapa 4 denominada en el proceso “productiva o de gestión” la cual abarca la fase VI nombrada “autogestión”, para implementar la asociatividad y la etapa V “declinación”, para conocer las posibles causas por las que la asociatividad ya no podría seguirse llevando a cabo.

Cabe hacer énfasis que el proceso de asociatividad aunque se encuentre en proyecto simple se puede fracturar o en el peor de los escenarios llegar a su término o declinación, es decir, los rendimientos de la gestión y la relación costo-beneficio tienden a disminuir por alguna de las siguientes causas:

- La muerte de alguno de los socios
- Cambio de personal operativo altamente especializado
- Cierre de alguna empresa participante
- Cambio de ubicación del lugar de trabajo
- Inconformidad manifiesta de algún participante
- Reestructuración de capital o de accionistas.



Por lo tanto, para que el proceso asociativo se mantenga en marcha es conveniente considerar lo anterior para llevar a cabo acciones o medidas preventivas y evitar o disminuir en la medida de lo posible el impacto que puede traer consigo alguna de ellas.

Finalmente cabe mencionar la necesidad de desarrollar leyes por parte del estado que sirvan de apoyo a la formación de estrategias de cooperación.

Bibliografía

LIBROS

- Aldair, J., (1992) *El Reto Gerencial de la Innovación*. Traducción Jesús Serna. Colombia, Editorial Legis.
- Azua, J. y A. Andersen, (2000) *Alianzas coepetitivas para la nueva economía. Empresas, Gobierno y Regiones Innovadoras*. Madrid. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.
- Bueno, E., (2003) *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Certo, S. y P. Peter, (1997) *Dirección Estratégica*. 3ª. Edición, España, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.
- Chase, R.; Aquilano, N. y R. Jacobs, (2005) *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. 10ª. Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- D'aveni, R., (1996) *Hipercompetencia*. México. Editorial CECSA.
- David, F., (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- Drucker, P., (1999) *La administración en una época de Grandes Cambios*. 3ª. Edición. Argentina, Editorial Sudamericana.
- Fernández, J. y N. Arranz, (1999) *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*. España. Editorial ESIC.

- Guaipatín, C., (2003) *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington.
- Guédez, V., (2002) *La ética gerencial*. Venezuela, Editorial Planeta Venezolana S. A.
- Hamel, G., (2000) *Liderando la revolución*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Harrison, J. y C. John, (2002) *Fundamentos de la dirección estratégica*. 2a. Edición, Madrid, Thompson Editores (Colección Negocios).
- Hernández, R. et al., (2006) *Metodología de la investigación*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M. y R. Duane, (2004) *Administración Estratégica*. México, Editorial Thomson.
- Longenecker, J. et al., (2007) *Administración de pequeñas empresas*. 13ª. Edición, México, Editorial Thomson.
- Mintzberg, H. y J. Quinn, (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Editorial Prentice Hall.
- Porter, M., (1997) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Editorial CECSA.
- Porter, M., (2002) *Ventaja competitiva*. México, Editorial CECSA.

- Rosales, R., (1996) *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas, Ediciones IESA.
- Sáez, D. y J. Cabanelas, (1997) *Cooperar para competir con éxito*. España, Editorial Pirámide.
- Soto, E. y S. Dolan, (2004) *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México, Editorial Thomson.
- Vázquez, A., (2005) *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Madrid, Editorial Antoni Bosch.
- Wignaraja, G., (ed.), (2003) *Competitiveness Strategy in Developing Countries. A manual for policy analysis*. Edited by Routledge Studies in Development Economics.

ARTÍCULOS PUBLICADOS EN REVISTAS

- Barber, C., (2007) “La responsabilidad social en las PyMEs” en *Revista Fortuna*. Año V, Número 52, Mayo 2007.
- Barreto, T. y M. García, (2005) “Modelo Asociativo para el mejoramiento de la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa del sector Confección” en *Revista Cayapa*. Volúmen 5, No. 010, segundo semestre 2005, pp. 99-113.
- Bonales, J. y J. Chávez, (2003) “Modelos Competitivos de las Agroindustrias”, en *la Revista: Prospectiva Económica*. No. 3, Año 2, arbitraje internacional.
- CEPAL/OIT, (2009) “Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe” en *Crisis y mercado laboral*. Numero 1, 2009.

- Cervilla, M., (2007) “Estrategias para el Desarrollo Empresarial: Asociatividad en el Sector Plástico Venezolano” en *Revista de Ciencias Sociales*. Volúmen XIII, No. 2, Mayo - Agosto 2007, pp. 230 – 248.
- Diario Oficial de la Federación, (2009) “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas” en *Tomo DCLXIX No. 22, Secretaría de Economía*. Tercera Sección, México (2009).
- Dini, M., (1997) “Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas” en *Revista CEPAL*.
- Gamboa, T.; Arellano, M. y Y. Nava, (2001) “Estrategias Empresariales: Aproximación a una tipología” en *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Vol. 5, No. 2, 2001.
- Gamboa, T.; Arellano, M. y Y. Nava, (2003) “Actores y fines de las estrategias Empresariales. Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas” en *Revista Visión gerencial del Centro de investigaciones y Desarrollo empresarial (CIDE)*. Vol. 1, No. 1, Enero-Junio 2001.
- Harrigan, K., (1997) “Strategic Aliances and Partner Asymetries” en *F. J. Contractor y P. Lorange (eds.): Cooperative Strategies international Business*. pp. 205-226.
- Henderson, B., (1984) “What is business strategy” en *Cambridge Publishing Company*.
- INEGI, (2000) “Encuesta nacional de micro negocios 1998. México” en *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática – Secretaría del Trabajo y Previsión Social*.

- Menguzzato, M., (1992) “La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90” en *Revista de Organización y Dirección*. Octubre-Noviembre 1992, pp. 54-62.
- Müller, G., (1995) “El caleidoscopio de la competitividad” en *Revista de la CEPAL*. Número 56, 1995, pp. 137-148.
- Narváez, M. et al., (2009) “Asociatividad Empresarial: Un modelo para el fortalecimiento de la PyME en Paraguaná” en *Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Volúmen 9, No. 2, Mayo-Agosto 2009, pp. 157-166.
- Narváez, M. y G. Fernández, (2009) “Indicadores de Modelo Asociativo para el mejoramiento de la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa del sector Confección” en *Revista Cayapa*. Volúmen 5, No. 010, segundo semestre 2005, pp. 99-113.
- Navas, D., (2006) “Las pequeñas y medianas empresas” en *The Anáhuac Journal*. Vol. 6, No. 1, Primer semestre de 2006.
- Rosales, R., (1997) “La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMEs. Cambios estratégicos en las políticas industriales” en *Revista Sela*. Capítulo 51, Julio-Septiembre 1997.
- SAGARPA (2008) “La Floricultura” en *Boletín ACERCA Regional Peninsular*. Número 17/08, Noviembre 2008.
- Secretaría de Economía, (2002) “Primer reporte del observatorio Pyme”. México.

- Secretaría de Economía, (2008) "Las Pymes y su potencial para el desarrollo regional" en 2º. *Foro Nacional promoviendo inversiones para la prosperidad RegionEs México. COPARMEX.*
- Valdés, A., (1996) "Empresas conjuntas: Una revisión de la literatura" en *ICE*. No. 755, Julio 1996, pp. 127-137.
- Zevallos, E., (2003) "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina" en *Revista CEPAL*. No. 79, Abril 2003.

CONFERENCIAS PUBLICADAS

- Boekholt, P. y B. Thurieux, (1999) "Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices" *International Perspective, Boosting Innovation. The cluster approach.* OECD Proceedings.
- Chang, L., (2003) "Iniciativa de Asociatividad: Actores, Procesos y Experiencias" *Programa Andino de Competitividad.* Corporación Andina de Fomento, Quito.
- Colmenarez, S. y R. Delgado, (2003) "Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible" *Un programa macroeconómico alternativo para el desarrollo.* Organización Profuturo UNESCO, Caracas.
- Jaffé, W., (1993) "Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina y el Caribe" *Generación y transferencia de tecnología.* IICA Programa II, San José, Costa Rica.
- Julién, P., (1998) "Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica." *Desarrollo y gestión de Pymes:*

aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998, Argentina.

- Liendo, M. y A. Martínez, (2001) “Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMEs” *Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.* Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Noviembre de 2001, Rosario.
- López, M. y S. Pérez, (2008) “Alternativa estratégica de competitividad para las pymes: asociación empresarial” *Estrategias organizacionales contemporáneas.* Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Luckesh, R., (2000) “Patrones de sustentabilidad. Hacia una meta modelo de instrumentos para el desarrollo sostenible” *Proyecto Amazonas 21.*
- Orozco, C., (2005) “La configuración de empresas integradoras” *Resumen de la conferencia pronunciada.* ANTAD, México.

TESIS

- García, A., (1998) *Globalización y estrategias alternativas para Pymes.* Tesis de licenciatura. Argentina, Universidad Nacional de la Plata.
- García, M. (2008) *Planeación de estrategias de mercadotecnia interna para la empresa de servicios grúas y asistencia Guadalupe.* Tesis de Licenciatura en Mercadotecnia. Puebla, Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas.

SITIOS WEB

- ASOCOLFLORES, (2003). “Colombia tierra de flores” [En línea], disponible en: <http://www.colombianflowers.com/esdefault.html>.
[Accesado el 9 de agosto de 2009]
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2002). “Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa”. *Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible* [En Línea], disponible en: <http://www.iadb.org/sds/msm>,
http://www.economía.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_guiaprogcompetitividad.pdf
[Accesado el 20 de enero de 2008]
- CEPAL, (2006) “Políticas para el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de redes empresariales”. *Propuesta de proyecto presentada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe al Gobierno de Italia* [En línea], disponible en:
<http://www.eclac.org/ddpe/noticias/paginas/1/27661/Italia3VE.pdf>
[Accesado el 19 de marzo de 2008]
- Guía verde México. Directorio. *Guiaverdemexico*, [En línea], disponible en:
<http://www.guiaverdemexico.com/directorio.htm>.
[Accesado el 4 de junio de 2009]
- Iguera, M., (2002) “Asociatividad en PyMEs” [En línea], disponible en:
<http://www.lecantolas40.com.ar/egifts/asociatividad.pdf>
[Accesado el 3 de mayo de 2008]

- Secretaría de Economía, [En línea], disponible en:
www.contactopyme.gob.mx, 2008.
[Accesado el 8 de febrero de 2009]
- “Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de PyMes: caso floricultor Colombiano” [En línea], disponible en:
www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/download/10.../7
[Accesado el 9 de diciembre de 2009]
- Villarán, F., (2000) “Las Pymes en la estructura empresarial peruana” [En línea], disponible en:
<http://decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF>
[Accesado el 25 de abril de 2008]

Anexos

Cuestionario dirigido a los socios de las empresas estudiadas.		
<p>Este cuestionario tiene como objetivo recabar información que será utilizada para fines académicos, de manera similar los resultados obtenidos serán empleados para la elaboración de la propuesta contenida en el trabajo de investigación (tesis de grado) que realiza el entrevistador. La información facilitada será manejada con estricta confidencialidad y discreción. Agradecemos su participación</p>		
<p>Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una X la(s) alternativa(s) que expresen su criterio.</p>		
Administración / Toma de Decisiones	Sí	No
1. ¿Existe disponibilidad para formar parte de una asociatividad empresarial?		
2. ¿Considera la asociatividad empresarial como estrategia para el mejoramiento de la competitividad de su empresa?		
3. ¿Estaría dispuesto a compartir información de su empresa con otras		
4. ¿Llevaría a cabo acciones conjuntas con otra empresa para el logro de objetivos comunes?		
5. ¿Está bien definida la visión y misión de su empresa?		
6. ¿Las estrategias competitivas se formulan de acuerdo con la visión y misión de la empresa?		
7. ¿Existe disponibilidad para compartir costos de fabricación con otras		
8. ¿Existe disponibilidad para adquirir materia prima de forma conjunta con otras empresas?		
Competitividad		
9. ¿Utiliza la planificación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la competitividad?		
10. ¿Considera que su empresa posee los recursos necesarios para abarcar un mercado más amplio?		
11. ¿Cuenta con mano de obra especializada?		
12. ¿Su empresa se adapta constantemente a las nuevas tecnologías?		
13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que son fortalezas (F) o		
	F	D
Capacidad gerencial	□	□
Calidad de los productos	□	□
Calidad de los servicios	□	□
Capacidad tecnológica	□	□
Capacidad financiera	□	□
Capacidad productiva	□	□



	Sí	No
14. ¿Su empresa dispone de los recursos suficientes para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno?		
15. ¿Su empresa posee competidores directos?		
16. ¿Cómo califica el posicionamiento competitivo de su empresa?		
Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	
Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	
17. ¿Cómo califica la tecnología de información y comunicación (TIC) de su empresa?		
Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	
Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	
18. ¿Cuáles de las siguientes tecnologías de información y comunicación se utilizan en la empresa?		
Base de Datos	<input type="checkbox"/>	
Sistemas para el soporte de decisiones	<input type="checkbox"/>	
Internet	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	
	Sí	No
19. ¿Su empresa tiene página web?		
20. ¿Ha utilizado Internet para llevar a cabo negocios con otras empresas?		
21. ¿Estaría dispuesto a presentar información de su empresa por internet?		
21. ¿Estaría dispuesto a intercambiar o prestar personal a otra empresa?		
Gracias por su tiempo y colaboración		

Matriz de congruencia metodológica

Título	Objeto de Estudio	Problema a Abordar	Pregunta de Investigación	Objetivo General
“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD. ESTUDIO DE CASO”	Dos Pymes dedicadas a la jardinería en general ubicadas en la delegación Magdalena Contreras	No se ha encontrado instrumento que avale la estrategia de colaboración empresarial entre dos empresas del giro de la jardinería	¿Qué tipo de colaboración empresarial pueden adoptar las empresas JASA y SECO dedicadas a actividades similares y complementarias para que mejoren su competitividad en el mercado?	Desarrollar y proponer un tipo de colaboración empresarial para mejorar el nivel competitivo de las empresas estudiadas

Continúa...

Matriz de congruencia metodológica

Objetivo Específico	Preguntas específicas	Variables	Indicadores
Realizar el diagnóstico de la situación actual de los factores externos e internos que afectan a las empresas participantes.	¿Cuál es la situación actual de las empresas estudiadas	La competitividad	Entorno económico
			Capacidad tecnológica y productiva
			Condiciones de la demanda
			Regulación empresarial e impositiva
			Política de educación y de capacitación
			Tasa de cambio e intereses
			Política comercial y ambiental
			Salarios base
Investigar y definir los tipos de modalidades de asociatividad que existen así como la relación que guardan entre estos.	¿Qué tipo de modalidades de asociatividad existen así como la relación que guardan entre estas	Asociatividad empresarial	Tiempo para implantación
			Variación de utilidades netas
			Acceso a nuevos negocios
			Beneficios netos
			Defectos en los procesos
			Sistemas estratégicos disponibles
			Disminución en pérdida de contratos
			Aumento de intervenciones en licitaciones
Identificar los indicadores de competitividad que se pueden medir y/o aplicar en las empresas.	¿Qué indicadores de competitividad se pueden medir y/o aplicar en las empresas?	La competitividad	Estrategias
			Productos
			Capacitación
			Costos
			Colaboración empresarial
			Encadenamientos
			Utilidades
			Acceso a financiamientos
Seleccionar la modalidad asociativa más adecuada de acuerdo a la problemática que las empresas presentan.	¿Cuál es el tipo de modalidad asociativa más adecuada de acuerdo a la problemática que presentan las empresas	Asociatividad empresarial	Modificaciones en procesos productivos
			Pedidos por compras en conjunto
			Diversificación de compras
			Crecimiento de ventas por segmento
			Contratos nuevos y retenidos
			Diseño de formatos en común
			Productividad (M.O., producto)
			Costo por empleado
			Rotación de personal
			Antigüedad en puestos clave

