



ESTUDIO Y PROGRAMAS DE ACCIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL DEL MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA



Centro de Capital Intelectual y Competitividad

Estudio y Programas de Acción
para la Competitividad e
Integración de la Cadena
Productiva y Comercial del
Mercado de Abastos Estrella

PROCIC-ESTRELLA

*“...El otro aspecto importante de la competitividad es el de la logística. Los sistemas de logística, de comunicaciones, de transporte y de abastos son fundamentales para los sectores productivos y empresas en la nueva era económica. Asimismo, son importantes los circuitos de comercialización y el Estado tiene que asegurar la infraestructura necesaria y las políticas públicas para que los sistemas de logística y comercialización funcionen de manera competitiva”**

Natividad González Parás
Gobernador del Estado de Nuevo León

* Conferencia dictada a la comunidad empresarial de CONCAMIN el 19 de noviembre de 2003

‘El sector comercio es un importante generador de empleo y actividad económica en México.

En los años recientes las formas de distribución han sido impactadas por significativas transformaciones demográficas, tecnológicas y sociológicas, mismas que deben ser reconocidas por los comerciantes para adecuar sus sistemas de administración y logística, al prestar servicios a sus clientes.

La Secretaría de Economía apoya a los empresarios en la reflexión y búsqueda de alternativas para mejorar su posición competitiva y desarrollar las fortalezas que la hagan sustentable en el largo plazo. El PROCIC-Estrella es un programa de acción que ha sido formulado con base en las experiencias de los empresarios y en el análisis de las tendencias en la comercialización de los alimentos. La participación constante de los comerciantes y del gobierno federal y estatal será sin duda clave para el éxito en su instrumentación.”

Fernando Canales Clariond
Secretario de Economía

Contenido

Presentación

Ing. Jorge Montalvo

Introducción

xv

PRIMERA PARTE

La Dinámica y Retos Competitivos del Sector Comercio y Abasto de Agroalimentos

Capítulo 1

3

La Globalización de los Mercados y la Competitividad Sistémica como Nuevo Paradigma del Desarrollo.

- Globalización y Apertura
- El reto de la Hipercompetencia Global en el Mercado Local
- El Paradigma de la Competitividad
- El Reto Competitivo de México ante la Apertura
- El Modelo CECIC de Competitividad Sistémica del Desarrollo: Los diez capitales de la Competitividad

Capítulo 2

18

La Dinámica Competitiva del Comercio de Agroalimentos en el Contexto Global

- La Producción Agroalimentaria a Nivel Mundial.
- Tendencias Mundiales del Consumo de Productos Agroalimentarios.
- Producción y Comercio Mundial de Productos Agroalimentarios.
- Tendencias Mundiales en la Comercialización de Agroalimentos.
- La Estructura del Comercio Mundial de Agroalimentos.
- La Ventaja Competitiva y Sustentable en el Mercado Estadounidense de Frutas y Vegetales.

Capítulo 3

47

Perspectiva y Prospectiva Competitiva del Sector Comercio y Abasto Mexicano

- Evolución del Sector Comercio Nacional
- Organización del Sector Abasto Nacional
- Segmentación y Especialización de Servicios en el Mercado de Perecederos

SEGUNDA PARTE

Diagnóstico Sistémico de la Situación Competitiva del Mercado de Abastos Estrella

Capítulo 4

74

El Diagnóstico Sistémico y La Situación Competitiva del Mercado de Abastos Estrella y de sus Empresas

- Metodología de Trabajo.
- Los Grupos de Enfoque y Entrevistas con Líderes de Opinión.
- La Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del MAE.
- Análisis de la Situación Competitiva de las Empresas del MAE.

TERCERA PARTE

El Programa de Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella.

Capítulo 5

124

La Integración Competitiva de la Cadena de Valor: el Modelo CECIC.

- EL ENFOQUE VEAP
- VISIÓN
- LA CADENA GLOBAL DE VALOR DEL SECTOR ABASTO
- LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA CADENA DEL MERCADO DE ABASTOS: EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Capítulo 6

142

Desarrollando el Capital Organizacional y Empresarial: Integración de la Cadena de Valor del MAE

- Sistema Integral de Abasto y Encadenamiento Productivo-Comercial y Marketing del MAE
- Integración Hacia Atrás con la Producción: El Modelo de Integración Total y El Modelo de Alianzas con Productores
- Integración Hacia adelante
- Modelo de Integración con el Pequeño Comercio y Tiendas de Conveniencia
- Modelo de Alianzas Estratégicas con Cadenas de Supermercados
- Modelo de Integración Hacia delante con Alianzas con Restaurantes y Hoteles
- Modelo de Integración con Mercados Públicos y Sobre Ruedas Vía Asociación Comercial
- Estrategia de Encadenamiento para la Exportación

Capítulo 7 **Desarrollando el Capital Logístico**

162

Análisis de la Infraestructura

- Infraestructura Común
- Estacionamientos
- Proceso de Carga y Descarga
- Vialidades
- Manejo de mermas y basura
- Imagen General del MAE

Propuestas de Competitividad Logística

- Optimización Funcional
- Eficiencia Estructural
 - Nueva Infraestructura
 - Nueva Central de Abastos

Capítulo 8 **Desarrollando Capital Comercial**

192

- Desarrollo del Capital Comercial
- Medidas para el Fortalecimiento del Capital Comercial del MAE
- Integración Hacia adelante de la Cadena de Valor
- Desarrollo del Capital Intelectual: Innovación
- El Modelo de las 5”C”

Capítulo 9 **Programas Instrumentales.**

206

- Los Programa Instrumentales, Líneas de Acción y Proyectos Operativos para la Eficiencia Operacional del MAE y la Integración Horizontal de la Cadena Global de Valor.
 - Capital Organizacional y Empresarial.
 - Capital Logístico.
 - Capital Comercial.

Capítulo 10 **La Comisión de Competitividad y Modernización del Mercado de Abastos Estrella**

222

- La Participación de los Actores
- La Instrumentación de los Programas de Acción
- Conformación de la Comisión
- Los Objetivos de la Comisión
- La Secretaría Ejecutiva y sus Funciones
- El Consejo Consultivo Institucional y su Integración
- El Fideicomiso y la Financiera Popular
- Los Comités Operativos Empresariales
- Los Comités de Negocios

▪ La Estructura Organizacional de la Comisión	
Capítulo 11	232
Centro Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos: CELICA Regional del Noreste	
Programa de Acciones Inmediatas	246
Anexo	250
▪ Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella	
▪ Conteo de Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella	
▪ Mercado de Abastos Estrella, Análisis de Logística	
▪ Proyecto de Plataforma de Transferencia, Mercado de Abastos Estrella	
▪ Diseño de Operación De Crossdocking, Mercado de Abasto	

PRESENTACIÓN

En la década de los noventa el sector comercio y abasto registró cambios muy importantes en su estructura y funcionamiento, apoyados principalmente en la utilización de equipo de cómputo y desarrollo de sistemas de información. Estos cambios incrementaron la capacidad de coordinación de compradores y vendedores, aspecto que resultaba particularmente importante, si se considera que la apertura comercial del país y el proceso de globalización provocó un aumento importante de los agentes participantes en el sector comercio y abasto, diversificó los bienes y servicios ofrecidos e hizo más estrictos los estándares de calidad exigidos. Lo anterior incrementó notablemente la complejidad de la relación de negocios en un entorno de globalización creciente y aguda competencia.

En este contexto, resultaba de vital importancia que el MAE se incorporara en forma exitosa a dichos procesos, lo que significaba necesariamente, incrementar nuestra competitividad tanto como organización y en cada una de las empresas que el mercado aglutina. Esta competitividad debía darse en todo el espectro de la relación comercial, partiendo de la producción en el campo hasta llegar a los mercados al detalle.

Por otra parte, el sector comercio y abasto son actividades a las que los gobiernos federal y estatal han otorgado una elevada prioridad, por lo que han establecido una serie de programas y esquemas para apoyar al sector. Dentro de estos destaca el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), cuyos programas se orientan al fortalecimiento de diversos aspectos operativos y de planeación de las pequeñas y medianas empresas, financiando estos apoyos con una mezcla de recursos federales y estatales y de las empresas participantes o beneficiarios.

Ante la problemática que enfrenta el MAE, su Asamblea de Asociados decidió realizar esfuerzos para desarrollar estudios y programas orientados a incrementar su competitividad, recurriendo para ello a los apoyos financieros antes referidos. Para tal efecto, se decidió contratar al Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), empresa consultora que desarrolló y tiene registrado un Modelo de Competitividad Sistémica.

Es así como conjugando los esfuerzos federales, estatales y de las empresas comercializadoras del MAE, se cuenta ahora con el Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva del Mercado de Abastos Estrella (PROCIC-Estrella), en el cual se diagnostican las fortalezas y debilidades del mercado, se diseña la estrategia a seguir, se establecen las acciones a desarrollar y se especifican los mecanismos para la instrumentación del programa.

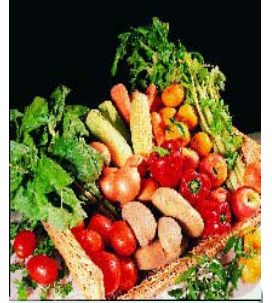
En el desarrollo del PROCIC-Estrella, se contó con una amplia y entusiasta participación de los empresarios del mercado, quienes aportaron valiosos puntos de vista y opiniones en relación a la problemática que enfrentan, así como sus posibles soluciones. Lo anterior permite asegurar que en el desarrollo de las diversas acciones que deben efectuarse en el futuro para la instrumentación del programa, también se contará con la participación decidida de nuestros compañeros.

Con el apoyo comprometido de los gobiernos federal y estatal y de los locatarios que conforman el Mercado de Abastos Estrella, se inician a partir de ahora las acciones propuestas en el PROCIC-Estrella, cuya conclusión exitosa, estamos seguros derivará en beneficio para todos los agentes que participan en su cadena productivo-comercial.

El objetivo común es ser más competitivos y eficientes para enfrentar con éxito los retos que impone el proceso de globalización pero también para aprovechar las oportunidades que ofrece.

Ing. Jorge H. Montalvo Rodríguez
Presidente del Comité de Administración
Del Mercado de Abastos Estrella en
Condominio A.C.

Introducción



LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

En el contexto de la economía global, se requiere que las empresas se integren, se modernicen y desarrollen su competitividad para que puedan articularse en cadenas empresariales, aprovechando las economías que resultan de esta asociación, a lo largo de la cadena productiva, dado que en el mundo ya no se compite empresas *versus* empresas, sino cadenas empresariales *versus* cadenas empresariales.

No obstante este fenómeno y los retos que implica, el Sector Abasto y las centrales de abastos poseen claramente una ventaja comparativa, en razón de la eficiencia que han mostrado en el comercio de frutas, verduras y abarrotes, para abastecer a las ciudades de productos básicos, además de sus vínculos con los productores y su capacidad para distribuir los productos a través de los canales populares de abasto.

Ante la realidad de la globalización, no existe otra opción que salir al mercado, tanto local como externo, con los suficientes recursos e ideas para entrar en el nuevo juego. Este nuevo juego demanda empresas, sectores, regiones y países competitivos con sustentabilidad, lo que ha dado lugar al nuevo enfoque de competitividad sistémica. Bajo este enfoque, es posible dar cuenta de los factores clave de la competitividad de la central, de los actores estratégicos y de sus principales ventajas y retos, en una estrategia con visión de corto, mediano y largo plazo.

METODOLOGÍA Y MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y DE EMPRESA IFA CECIC

El Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), ha desarrollado un modelo de Competitividad Sistémica en el cual se distinguen seis niveles interfuncionales: microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico, internacional, institucional y político-social. Éstos a su vez, se sustentan en la formación y desarrollo de 10 capitales de los pilares de la competitividad: empresarial, laboral, logístico, organizacional, intelectual, macroeconómico, comercial, institucional, gubernamental y social.

El Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella (PROCIC-Estrella) tiene un enfoque sistémico, además de estratégico y participativo. Este enfoque permite ir más allá de cualquier estudio de mercado, al ampliar las posibilidades de desarrollo mediante la instrumentación de programas de acción. El enfoque sistémico de la competitividad con visión estratégica, mecanismos de operación y participación, que se denomina SEOP, tiene las siguientes características:

- ✓ **Sistémico;** por que es a nivel micro, meso, macro, internacional, institucional y político-social.
- ✓ **Estratégico;** con visión de largo plazo con una estrategia integral.
- ✓ **Operativo;** con programas de acción y proyectos específicos para la modernización del Mercado de Abastos Estrella, que promuevan el eslabonamiento y la vinculación de todos los actores de la cadena de valor.
- ✓ **Participativo;** ya que para desarrollar la competitividad del Mercado de Abastos Estrella es importante la participación de los principales actores (empresarios, gobiernos federal, estatal y municipal, universidades, centros de investigación, entre otros), en los programas instrumentales específicos para el desarrollo de la competitividad y modernización del Mercado de Abastos.

La metodología del CECIC se desarrolla bajo un esquema de trabajo que implica la realización de un diagnóstico sistémico, el planteamiento de una visión estratégica, para la posterior elaboración de los programas de acción adecuados al sector, que requerirán esquemas de participación y planeación para su instrumentación. A todo ello, le hemos llamado enfoque VEAP:

- ✓ La realización de un **diagnóstico sistémico** para la identificación de cadenas empresariales y redes de abasto e identificación de los problemas para la integración de los agentes en la cadena de valor, el cual se lleva a cabo mediante reuniones de grupos de enfoque y la aplicación de una encuesta especializada de autoevaluación y percepción del entorno competitivo del Mercado de Abastos Estrella; complementariamente, se hace el análisis de gabinete con base en información estadística.

- ✓ **Visión Estratégica**; consiste en la definición tanto de la estrategia como de los programas instrumentales, para la integración de los agentes y diversas actividades que intervienen en la cadena productiva y comercial del Mercado de Abastos Estrella.
- ✓ **Programas de Acción**; impulsarán la modernización e integración de la cadena productiva y comercial, los procesos y mejores prácticas empresariales y comerciales, bajo el modelo de empresa competitiva sustentable tipo IFA, que consiste en un esquema de empresas Inteligentes en la organización, Flexibles en la producción y Ágiles en la comercialización, basado en la innovación organizacional y tecnológica así como la modernización de la infraestructura.
- ✓ **Participación y operación**; que se complementará con mecanismos para la instrumentación, ejecución, seguimiento y evaluación, de acuerdo con una adecuada programación e intervención de los principales responsables del programa.

En este marco, el modelo del CECIC diagnostica el nivel de competitividad de cada uno de los 10 pilares, a través de la percepción de los propios empresarios mediante su participación en los grupos de enfoque y encuestas.

Este *check-up* permite conocer la situación competitiva del Mercado de Abastos Estrella y de sus agentes económicos vinculados, con un enfoque de cadena de valor IFA que permite evaluar el grado de integración de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, viendo a cada eslabón como un proceso dentro de un sistema. Los resultados mediante este enfoque nos dan la pauta para analizar y plantear las estrategias de integración hacia adelante o hacia atrás, y las implicaciones que éstas tienen en la integración de la cadena productiva y comercial del sector, sin perder de vista que la integración debe ser efectiva y eficiente.

A la par del levantamiento de las encuestas grupales, la realización de los grupos de enfoque, del procesamiento y análisis de la información obtenida, se realiza el análisis de gabinete con base en información estadística oficial referente a la vocación competitiva de las cadenas empresariales utilizando la metodología de competitividad sistémica.

Con base en el diagnóstico sistémico y con el objeto de alcanzar la visión estratégica para el desarrollo del mercado de Abastos Estrella se elaboran los programas instrumentales, que buscan la integración competitiva y modernización del mercado, con base en el fortalecimiento competitivo de los diez capitales de la competitividad sistémica.

OBJETIVOS Y ALCANCES DEL PROCIC-ESTRELLA

Dada la problemática del sector abasto y la hipercompetencia dentro del mercado local marcada con la presencia de las empresas transnacionales como Wal-Mart, que van compitiendo por aumentar su participación en el mercado, obligan a las empresas nacionales de abasto a implantar medidas estratégicas para enfrentar la competencia, es por ello que el PROCIC-Estrella plantea los siguientes objetivos:

Objetivos

El objetivo general del PROCIC-ESTRELLA es **incrementar la competitividad y promover la eficiencia operativa y la modernización del Mercado de Abastos Estrella, mediante un encadenamiento estratégico y selectivo para mantener y mejorar su posicionamiento como el principal centro de comercio y abasto de la región noreste del país, en un entorno económico caracterizado por la hipercompetencia tanto en el mercado global como en el local.**

Los objetivos particulares del programa comprenden

- Elevar la competitividad, modernizar y fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena productiva y comercial del Mercado de Abastos Estrella que comprenden: proveeduría, acopio, semi-procesos, procesos, logística, distribución, comercialización, marketing, actividades de comercialización complementarias, actividades de atención y venta al consumidor final.
- Promover la innovación y mejora continua en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del mercado, para generar mayor valor agregado en la comercialización de bienes y servicios.
- Establecer un programa de mejores prácticas empresariales y comerciales bajo el modelo de empresa IFA, para participar con éxito en el juego de la hipercompetencia en el mercado global y local del Sector Abasto.
- Articular al Mercado de Abastos Estrella a los eslabones estratégicos de comercialización y venta final de bienes y servicios (mercados públicos, mercados rodantes y el pequeño comercio).

Alcances

El PROCIC-Estrella, representa una estrategia de competitividad y modernización, mediante el cual se identifica la situación competitiva del mercado y se definen programas instrumentales orientados a fortalecer los capitales de la competitividad sistémica. De igual forma se busca que el programa se convierta en efecto demostración para otras centrales y mercados de abasto del país, en virtud de lo cual, el proyecto que ha sido registrado bajo las líneas de apoyo de estudios y metodologías especializadas, tiene los siguientes alcances:

- ✓ Un diagnóstico sistémico sobre la situación actual y problemática del MAE, basado en un análisis de gabinete y en un estudio de campo realizado por medio de encuestas especializadas de autoevaluación, grupos de enfoque y percepción del entorno competitivo regional y el análisis de la infraestructura y competitividad logística del MAE.
- ✓ La estrategia para la modernización y competitividad del MAE, con un enfoque de integración de la cadena productiva y comercial.
- ✓ Los programas de acción estratégicos (programas instrumentales) y operativos que permitirán la modernización y competitividad del MAE.
- ✓ Los mecanismos de instrumentación y seguimiento del PROCIC-Estrella.

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ESTUDIO

El análisis dentro del documento en primera instancia se hace referencia al nuevo contexto global y los retos que encarna, planteándose el modelo de competitividad sistémica dentro de la nueva economía. Dentro del capítulo 2 se desarrolla un breve análisis del contexto internacional y la dinámica competitiva del comercio mundial y abasto de agroalimentos que nos permitirá tener el contexto dentro del cual se desenvuelve el sector abasto y sus principales tendencias.

En el capítulo 3 se identifican las principales características del sector abasto a nivel nacional y sus tendencias, la segmentación del sector, así como el papel que las cadenas detallistas totales han jugado dentro del mercado nacional.

El proceso de elaboración del diagnóstico sistémico que nos permite ver posición competitiva del mercado por medio de entrevistas con líderes de opinión, encuestas de grupos de enfoque y de autoevaluación se describe en el capítulo 4.

En el capítulo 5 se hace un análisis de la cadena de valor del sector abasto, destacando la importancia de su integración eficiente y la perspectiva de la hipercompetencia sobre la cadena, visto bajo el enfoque del sistema IFA de la cadena de valor. Así mismo se plantea la estrategia de integración de la cadena del sector, sentándose las bases para la definición de los cuatro pilares de la competitividad:

- ✓ Capital Organizacional y Empresarial.
- ✓ Capital Logístico.
- ✓ Capital Comercial
- ✓ Capital Intelectual (Innovación)

En el capítulo 6 se desarrollan las propuestas para fortalecer el capital organizacional y empresarial. La competitividad logística del MAE es analizada en el capítulo 7, desarrollándose en base los resultados de las encuestas y el estudio de aforo vial un análisis de las características logísticas del Mercado de Abastos Estrella, presentando posibles alternativas para mejorar la competitividad logística.

Para el desarrollo del capital comercial, dentro del capítulo 8 se presentan diferentes propuestas, así como los planteamientos para el desarrollo del capital intelectual.

El capítulo 9 señala los programas instrumentales y las líneas de acción de los proyectos para el sector, y en el capítulo 10 se presenta los mecanismos de participación y operación para instrumentación de los programas y se resalta la importancia de la Comisión de Competitividad y Modernización del Mercado de Abastos Estrella, definiéndose su importancia, funciones y los mecanismos para su integración.

Finalmente, dentro del capítulo 11 se plantea un nuevo modelo de mercado de abastos, que responda a la hipercompetencia en el mercado local que permita aprovechar las oportunidades de la nueva economía global: a través de un Centro Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos (CELICA), que en el caso del Estado de Nuevo León adquiere una dimensión regional estratégica.

Es importante hacer mención, que los trabajos de formulación del **Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella**, se desarrollaron en coordinación con la Secretaría de Economía del Gobierno Federal, en específico con la Subsecretaria de Comercio y con la Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital, así como con la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Nuevo León, y con la colaboración de los empresarios del Mercado de Abastos Estrella de San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Dr. René Villarreal
Presidente
Centro de Capital Intelectual
y Competitividad (CECIC)

PRIMERA PARTE

LA DINÁMICA Y RETOS COMPETITIVOS DEL
SECTOR COMERCIO Y ABASTO DE
AGROALIMENTOS

Capítulo 1



La Globalización de los Mercados y la Competitividad Sistémica como Nuevo Paradigma del Desarrollo

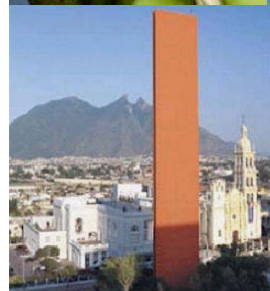
Globalización y Apertura

El Reto de la Hipercompetencia Global en el Mercado Local

El Paradigma de la Competitividad

El Reto Competitivo de México ante la Apertura

El Modelo CECIC de Competitividad Sistémica del Desarrollo: Los diez capitales de la Competitividad



GLOBALIZACIÓN Y APERTURA

En los últimos tiempos hemos atestiguado cómo se profundizan cada vez más las condiciones para una expansión sin precedentes de los procesos de globalización económica, lo que a su vez conlleva a la reestructuración del aparato productivo a nivel mundial y de cada país.

El eje conductor de todos estos procesos, se localiza en la progresiva hegemonía que adquiere la producción y distribución a gran escala que opera en los mercados globales. Desde la última década del siglo XX han aparecido tecnologías revolucionarias y transformadoras de lo establecido que aunque no son evoluciones naturales del comercio, si facilitan la búsqueda de la eficiencia.

Surgen nuevos conceptos de negocio, nuevos canales de distribución, fuentes alternativas de información y de producto, exigencias de nuevos servicios; se incorpora una nueva generación de profesionales donde las tecnologías de información son la herramienta natural de trabajo. Todo esto dentro de un entorno económico de globalización, donde se comercializan productos en diferentes puntos geográficos y características similares en términos de calidad.

La globalización de los mercados implica apertura e interdependencia, tanto de las economías como de las empresas. Esta nueva situación —que va más allá de la mundialización de la economía— conlleva a que se cierren las brechas no sólo en lo concerniente a las telecomunicaciones y a la información, si no también con respecto a la competencia económica, comercial y financiera.

La globalización de los mercados se da en cuatro ámbitos:

- **En la producción.**- En la “fábrica mundial”, producir un solo artículo puede implicar que sus partes y componentes se fabriquen en varias partes del mundo y que con sistemas de abastecimiento *just in time* éstas lleguen a la línea de ensamblaje. En este sentido no hay una fábrica que produzca tal artículo, por que la fábrica es mundial. Un indicador claro de la importancia de este fenómeno es que actualmente el 20% del PIB mundial se genera mediante el esquema de la fábrica mundial y un 33% es intrafirma (empresas transnacionales).
- **En la comercialización.**- Este ámbito se acelera mediante la apertura de las economías a acuerdos regionales de libre comercio,

así como, a través del comercio electrónico que cada vez cobra mayor participación dentro del comercio global.

- **En la información.**- La Internet y los modernos sistemas de telecomunicaciones, permiten disponer de mayor cantidad de información de manera prácticamente instantánea; de tal suerte que el conocimiento puede ser considerado como materia prima, y se puede disponer de tal factor en mayor volumen, a una gran velocidad y a un menor costo.
- **En las finanzas.**- El “dinero electrónico” permite la movilidad de grandes capitales entre países, lo que agiliza los contratos de inversión extranjera, tanto directa como especulativa, lo que ha afectado de distintas maneras a las economías emergentes.

El mercado es el nuevo impulsor de la economía mundial. La globalización de los mercados plantea nuevos retos a las economías y a sus agentes económicos (en especial a las empresas); incluso la “pequeña aldea local” es una “aldea global”, en todos los ámbitos del desarrollo. En este contexto, las economías, ahora llamadas emergentes, no han tenido mas camino que insertarse a la globalización.

México, como respuesta al agotamiento del modelo de crecimiento hacia dentro y de industrialización sustitutiva de importaciones; pero principalmente ante el reto y el ritmo que esta imponiendo la globalización de los mercados, decidió adoptar y seguir al pie de la letra un modelo económico basado en dos pilares fundamentales: el cambio estructural (apertura al exterior, liberalización de los mercados internos y privatización de la economía) y una macroeconomía estable en la búsqueda de una inflación de un dígito.

A lo largo de las pasadas dos décadas, la apertura económica y un decidido compromiso con las políticas de estabilización macroeconómica, sostuvieron un modelo de crecimiento e industrialización con motor exportador en el que los elementos de ventaja comparativa eran, por un lado, la cercanía geográfica con Estados Unidos y los términos en un principio ventajosos del TLCAN, favorables a las mercancías mexicanas; y por otro, el empleo intensivo de mano de obra barata en la manufactura de ensamble.

Sin embargo, los resultados de la estrategia de apertura, estabilización macroeconómica y crecimiento hacia fuera, no han logrado consolidar un nuevo modelo de desarrollo capaz de generar un crecimiento competitivo y sostenido con empleo productivo y equidad. La experiencia mexicana es ilustrativa de un proceso de transición inconclusa, ya que a pesar de que

ha sido un país líder en la apertura y la estabilización macroeconómica, no ha logrado cristalizar el nuevo modelo de crecimiento competitivo.

El nuevo modelo económico y de la globalización, ni la apertura ni la estabilización macroeconómica han sido suficientes —aun cuando fueron necesarios— para generar un crecimiento competitivo sustentable; tampoco lo fueron para establecer un modelo de industrialización exportador con capacidad de arrastre interno vía articulación de las cadenas productivas y para enfrentar y reducir las cuatro brechas del desarrollo: crecimiento, competitividad, empleo y equidad.

EL RETO DE LA HIPERCOMPETENCIA GLOBAL EN EL MERCADO LOCAL

La nueva economía mundial y de los negocios del Siglo XXI, se caracteriza por estar impulsada por tres importantes fenómenos: la globalización de los mercados, que genera apertura e interdependencia entre los agentes económicos; la nueva era del cambio continuo, rápido e incierto; y la nueva era del conocimiento y la información —con el sorprendente desarrollo de las tecnologías de información. Estos tres impulsores están soportados por la revolución en las tecnologías de la información, comunicaciones y manufactura computarizada. La globalización económica es una realidad ineludible, nadie puede sustraerse a ella sin incurrir en un costo muy alto.

Estos fenómenos han dado lugar al surgimiento de un cambio radical en el paradigma de los negocios que refleja los rezagos de la vieja economía, la cual se basaba en la producción masiva estandarizada y que buscaba las economías de escala de producción y costo mínimo en un mercado local con una red física de distribución; un modelo de negocio en el que el marketing se sustentaba en el producto uniforme y estandarizado, el ciclo del producto era largo y el precio era dado por el costo por unidad más el margen de utilidad. La competencia del mercado era *darwinista*, es decir, el sistema de competencia tradicional entre empresas vía precio y calidad de los productos, su objetivo era maximizar la participación en el mercado y de sobrevivencia del más fuerte.

En la nueva economía, las empresas —ante el fenómeno de la hipercompetencia global caracterizado por la irrupción en el mercado local de empresas extranjeras (principalmente grandes corporaciones) que, ya sea se localicen físicamente en la zona o que tengan vínculos comerciales con el mercado local, representan una fuerte competencia— se comportan distinto, ya que se fundamentan y se orientan por el mercado, el consumo más personalizado y una producción hecha a la medida y por lo tanto

flexible. Así, las empresas se dirigen a una producción flexible y personalizada con economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente.

Hoy en día, la naturaleza del mercado es global y en red con un aumento considerable del comercio electrónico (*e-business* y *e-commerce*), el marketing es variable y personalizado, el ciclo de vida del producto es corto y el precio se basa en el valor percibido por el cliente. Sin embargo, uno de los aspectos principales de la nueva economía es que la competencia de mercado es cooperativa vía alianzas estratégicas (competidores, cliente y proveedores) y se busca incrementar la participación en el mercado y los clientes más rentables con procesos de manufactura y marketing integrales e inteligentes, teniendo como fuente de ventaja competitiva la innovación y aprendizaje vía capital intelectual en un tipo de organización inteligente.

En el siglo XXI, el nuevo nombre del juego es la hipercompetencia global en el mercado local, donde la lucha por sobrevivir y prosperar económicamente se caracteriza por su velocidad, globalidad y permanencia. Ante este fenómeno, es importante diferenciar los tres conceptos de ventaja competitiva: la ventaja competitiva básica, la ventaja competitiva revelada y la ventaja competitiva sustentable.

- **Ventaja competitiva básica (VCB):** bajando costos de producción y/o aumentando la calidad de producto y/o servicio;
- **Ventaja competitiva revelada (VCR):** consolidando o mejorando la posición o participación en el mercado.
- **Ventaja competitiva sustentable (VCS):** cerrando la brecha de la competitividad (del conocimiento productivo) con el que va adelante en la carrera de la competencia y ampliándola con el que va atrás.

La ventaja competitiva básica en este contexto es solamente el derecho a entrar a la competencia internacional, pero no da más que eso. En otras palabras, en un mundo abierto y globalizado a la competencia internacional se requiere tener competencia y precios de calidad internacional, pero eso no garantiza el tener una posición en la carrera de la competencia internacional.

Se puede contar con una ventaja competitiva revelada cuando se logra una posición importante en la carrera, por ejemplo, al colocarse como el número 1, 2 ó 3 de acuerdo con su participación en el mercado. Sin embargo, el que tenga una ventaja competitiva básica y revelada en una economía dinámica dentro de un juego de competencia internacional continua y permanente no es ninguna garantía; lo verdaderamente importante es que ésta sea sostenible y permita, de este modo, cerrar la brecha con el que va adelante, y ampliarla con el que va atrás. Esto

solamente se consigue si la empresa es del tipo IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización), con la capacidad y velocidad de respuesta para moverse y adquirir el conocimiento productivo y aplicarlo al negocio más rápido que los competidores.

El nuevo juego de la hipercompetencia global reclama nuevos jugadores: empresas IFA; las cuales deben ser capaces de derribar el viejo paradigma de la ventaja competitiva basada la producción de bienes intensivos en el factor abundante (mano de obra para economías en desarrollo y capital para economías industrializadas), que ya no funciona en la era del conocimiento y la “mentefactura”. En la nueva economía, el factor estratégico de la ventaja competitiva es el Capital Intelectual, elemento a todas luces intangible que no se compra si no que se cultiva.

EL PARADIGMA DE LA COMPETITIVIDAD

En esta nueva visión del mundo económico globalizado, es claro que para competir de manera exitosa se requiere ser competitivo, debido a que en una economía abierta ya no se puede crecer y sostener tal crecimiento sin este atributo. Esa es la diferencia del modelo de crecimiento hacia adentro de la era de la economía protegida, cuando la globalización de los mercados no entraba en auge y bajo un sistema era posible crecer sin ser competitivo.

La efectiva sinergia entre la empresa competitiva y un entorno favorable de competitividad, adquiere importancia fundamental, pues además del nuevo concepto del capital intelectual como factor estratégico de competitividad y el reto de la ventaja competitiva sustentable, se requiere de un enfoque de competitividad sistémica a lo largo del eje empresa-rama productiva-sector industrial-economía-país.

De acuerdo con el Modelo de Competitividad Sistémica¹, existe una interacción dinámica entre varios sistemas que afecta el desempeño competitivo de las empresas: a) el sistema definido por el grado de apertura económica y exposición a la globalización, b) el sistema macroeconómico que define el ritmo de crecimiento y las condiciones de financiamiento e inversión, c) el sistema sectorial-industrial que define la densidad y solidez del tejido productivo de un país, estado o región, d) el sistema institucional, que define las reglas bajo las cuales funcionan los

¹ Villarreal, René y Rocío de Villarreal en “México Competitivo 2020 un Modelo de Competitividad Sistemica para el Desarrollo”, Océano 2002

mercados y opera la economía en su conjunto, lo mismo que el Estado, y e) el sistema micro-empresarial, que es el núcleo base de la competitividad.

El funcionamiento de cualquiera de estos sistemas afecta a los demás de manera directa. De aquí que sea imposible un discernimiento correcto de la competitividad o del crecimiento competitivo sin analizar la interacción dinámica entre estos sistemas. A este respecto, cabe resaltar un aspecto crucial del pensamiento sistémico con respecto al entendimiento de la competitividad: *si cada parte de un sistema, considerada por separado, se hace operar con la mayor eficiencia posible, el sistema como un todo no operará con la mayor efectividad posible.*

Esta precisión es de enorme importancia, dado que desde una perspectiva de competitividad sistémica, la experiencia latinoamericana revela que durante las pasadas dos décadas, se sobreoptimizó al subsistema macroeconómico a expensas del sistema de crecimiento competitivo en su conjunto.

La economía sistémica, representa el punto de partida del nuevo paradigma de la competitividad: para ser exitoso en la inserción a la globalización de los mercados, se requiere ser competitivo, pero bajo el enfoque y la visión de la competitividad sistémica, concepto que va más allá de la productividad como normalmente se ha definido, ver recuadro 1.1

Definiciones de Competitividad

“La competitividad en la actividad industrial significa desarrollar eficiencia relativa y crecimiento sustentable”

Sanjaya Lall

“Grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes que pasan la prueba de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantienen o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo”

OCDE

“Conjunto de instituciones y políticas económicas que propenden a una tasa de crecimiento económico elevada en el mediano plazo, que además mejora los niveles de vida de la población”

Porter, et, al

“Una economía nacional o una empresa es competitiva, si es capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores.”

Comisión Sobre la Competitividad de los EE.UU

“Proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población.”

CEPAL

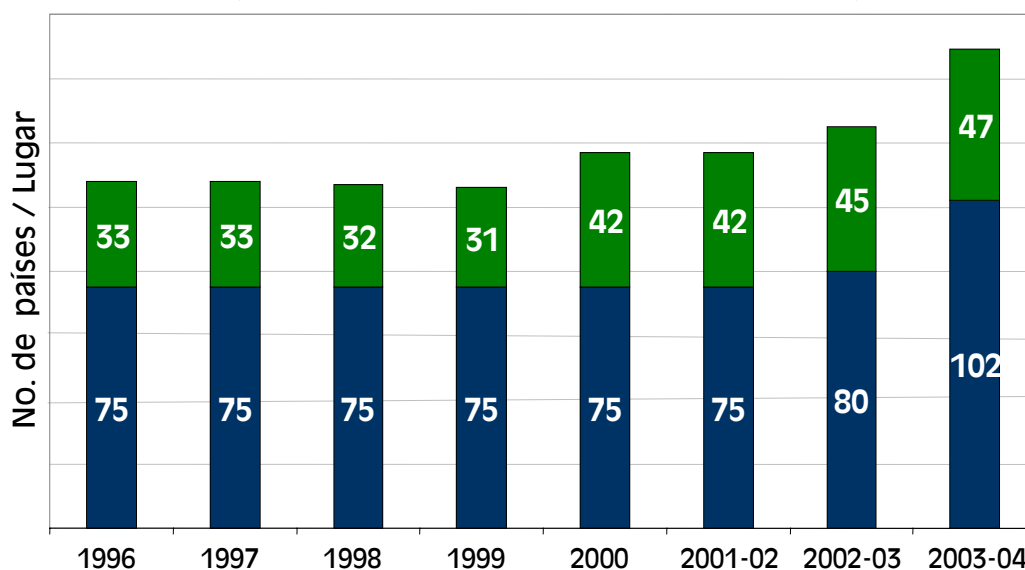
Recuadro 1.1

Competitividad es diferente a productividad y el entorno es determinante, de tal manera que si no existe una estrategia de competitividad sistémica de las empresas y de desarrollo del país con visión nacional, estatal y regional y de cluster-empresas, no se puede sustentar la competitividad a mediano plazo.

EL RETO COMPETITIVO DE MÉXICO ANTE LA APERTURA

México es uno de los países más abiertos del mundo con acuerdos de libre comercio con 32 países en tres continentes y con un índice de apertura al exterior —suma de importaciones y exportaciones al PIB— superior al 70%; pero paradójicamente es uno de los países menos competitivos al ocupar el lugar 47 entre 102 países en el Reporte Global de Competitividad 2003-2004 y previamente el 45 entre 80 países en el Reporte 2002-2003, habiendo retrocedido 16 posiciones respecto al año de 1999 en que ocupaba la posición número 31. México pierde competitividad, esto indica que los pilares que soportan el crecimiento a mediano plazo han perdido solidez y sustentabilidad con respecto a los otros países.

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA ECONOMÍA MEXICANA
(Ranking del Índice de Crecimiento Competitivo)



Fuente: Foro Económico Mundial. *Global Competitiveness Report*. Varios años.

Gráfica 1.1

Ante los retos competitivos de la hipercompetencia global, se requiere de un Estado con visión para construir una verdadera estrategia de crecimiento competitivo con empleo productivo, que reconozca en el desarrollo eficiente, robusto e innovador de la industria nacional a la verdadera locomotora para participar de los beneficios de la globalización, sin exponerse a sus peores riesgos o al rezago.

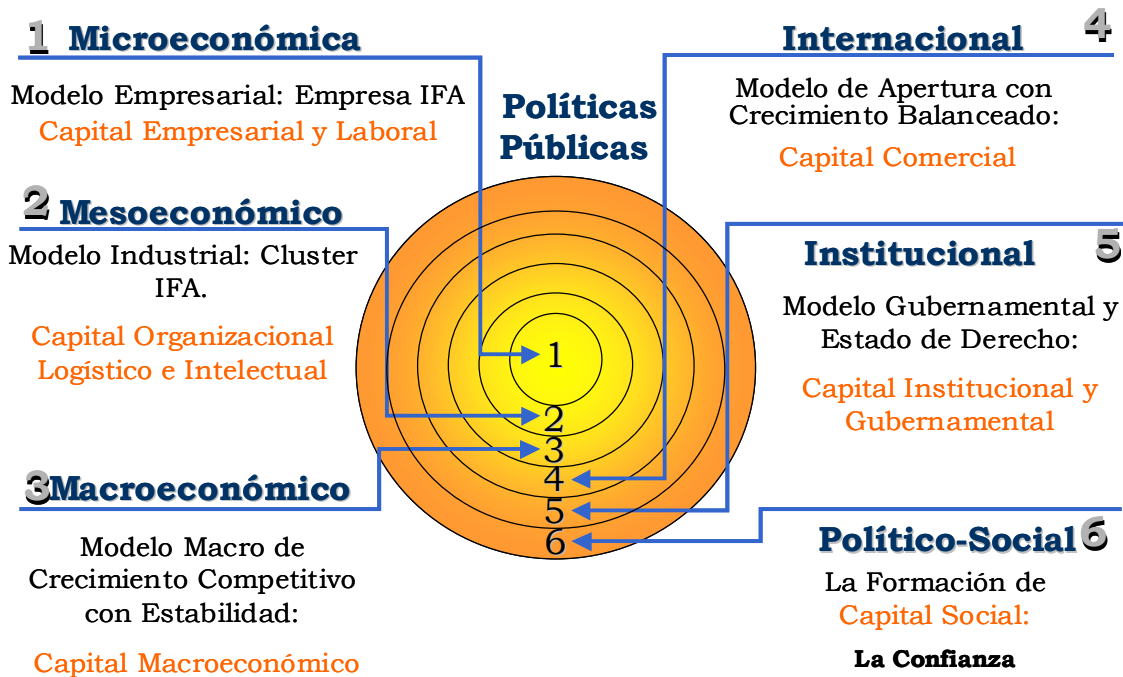
EL MODELO CECIC DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DEL DESARROLLO: LOS DIEZ CAPITALES DE LA COMPETITIVIDAD

Ante la realidad de la globalización, no existe otra opción que salir al mercado, tanto local como internacional, con los suficientes recursos para entrar en el nuevo juego. Este nuevo juego demanda empresas, sectores, regiones y países competitivos pero con sustentabilidad, lo que ha dado lugar al nuevo enfoque de competitividad sistémica. Bajo este enfoque, es posible ubicar el posicionamiento competitivo de cualquier economía o sector económico de manera integral, tanto por cuenta de sus factores vitales como de los actores clave en una estrategia con visión de largo plazo.

México requiere una estrategia de desarrollo integral basada en el Modelo de Competitividad Sistémica que le permita enfrentar y reducir las brechas del desarrollo, con tasas de crecimiento del PIB del 7% anual, con generación de empleos productivos bien remunerados, reduciendo las brechas de la competitividad y de la pobreza. Esta estrategia consiste, a su vez, de tres pilares fundamentales: una estrategia de crecimiento balanceado, una estrategia de industrialización abierta tridimensional y una política de competitividad sistémica.

El modelo de competitividad sistémica plantea el desarrollo interfuncional de seis niveles con los que se sustenta el proceso competitivo de un país, región y empresa. Estos seis niveles están separados por los capitales que deben desarrollarse.

El Modelo CECIC de Competitividad Sistémica: País-Gobierno-Empresa



Fuente: Villarreal, René y Rocío, "México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo", Edit. Océano, México, 2002.

Figura 1.1

La Competitividad Microeconómica o a nivel de empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica. Son las empresas que inicial y finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables tipo (IFA) que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos que actualmente son indispensables para enfrentar los retos presentados por la nueva economía. En este contexto, se requiere de empresas flexibles con capacidad de respuesta al cambio, apoyadas en trabajadores del conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. La competitividad microeconómica requiere de la formación de los capitales empresarial y laboral.

La Competitividad Meso-económica o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo, soportado por tres capitales fundamentales:

- El Capital Organizacional que permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la

producción masiva) basada en la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

- El Capital Logístico, que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus 5 dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones, informática, energía e infraestructura fronteriza.
- El Capital Intelectual, que es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocarse en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos, a través de un Sistema Nacional de Innovación apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que enfatizan el “aprender a aprender”, el “aprender a emprender” y el “aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo.

La Competitividad Macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: La dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica, caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas. Las variables principales son los aspectos fiscales, financieros, demanda y tipo de cambio real.

La Competitividad Internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. Esto es, México tiene acuerdos de libre comercio con 32 países en 3 continentes, pero concentra su comercio internacional en casi un 90% con los Estados Unidos, por lo que la utilización del potencial comercial que ha generado la política de acuerdos comerciales esta “sub-utilizada” y requiere de una estrategia de inserción y promoción más activas de las empresas mexicanas en estos países. En este contexto, la competitividad internacional implica un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa contra la competencia desleal y de formación de capital comercial.

El Capital Institucional y Gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un esquema desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa, es lo que forma el capital gubernamental de una sociedad moderna. El estado de

derecho se sustenta en la formación y desarrollo del capital institucional de una sociedad y se caracteriza por tres elementos fundamentales: reglas del juego claras (leyes y reglamentos), organizaciones transparentes y funcionales (instituciones propiamente dichas) y un sistema de vigilancia que haga cumplir las reglas del juego y garantice los derechos de propiedad con transparencia, eficacia y con los mínimos costos de transacción.

La Competitividad a nivel Político-Social, se sustenta en la formación del capital social que es la confianza. Un crecimiento económico insuficiente, con baja capacidad de generación de empleos productivos y bien remunerados, genera finalmente marginación social, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, que se convierten en un círculo vicioso, pues a su vez provocan incertidumbre y falta de inversión y de nuevas empresas, lo cual es fundamental para crear empleos productivos. Pero esto no puede lograrse en un entorno de elevada delincuencia e inseguridad pública, ya que son factores que determinan la localización de las empresas en la nueva economía de la hipercompetencia global.

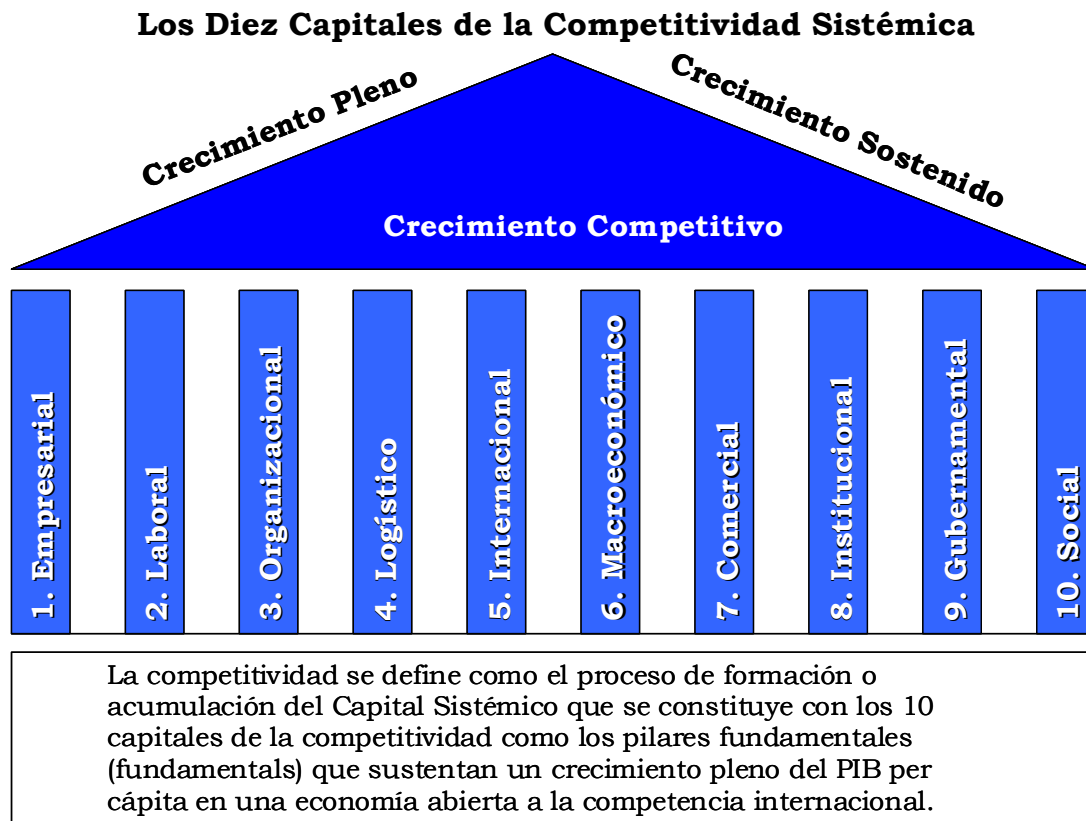
El Modelo de **Competitividad Sistémica para el Desarrollo** se diferencia de otros en las siguientes características:

- Parte de la globalización como una realidad y no como una ideología, y reconoce que el mercado y la apertura por sí solos no llevan a un desarrollo con competitividad. Por ello plantea una nueva estrategia de inserción activa a la globalización, basada en el fortalecimiento de la Competitividad Sistémica, que permita enfrentar el nuevo juego de la hipercompetencia global en el mercado local, de tal manera que la apertura ante la globalización, se lleve con articulación productiva interna y cohesión social.
- Es un **enfoque integral** entre los seis niveles del sistema económico y político social.
- Es un **enfoque concreto**, en tanto que aterriza con la formación de los diez Capitales de la Competitividad.
- Es un **enfoque con orientación a las políticas públicas**. El modelo se desarrolla con el enfoque ICOP: mide el Índice de Competitividad (IC), define y analiza los obstáculos a la competitividad (ICO) y define las políticas públicas.
- Es un **enfoque con Visión-Acción**. Visión de largo plazo, pues los problemas estructurales de competitividad requieren de un horizonte amplio de planeación, pero demandan acción en el corto plazo y

evaluación y seguimiento anual bajo un esquema de Planeación Adaptativa, dados los nuevos entornos y cambios discontinuos de una economía global y nacional todavía en transición

- Es un **enfoque operativo con participación de los actores**. A través de un mecanismo de instrumentación.

El objetivo es el desarrollo, esto es, el crecimiento sustentable con empleo y equidad, lo cual requiere cerrar la brecha de la competitividad y apoyarse en la nueva tecnología para potenciar el desarrollo humano.



Fuente: Elaborado por CECIC, D.R. 2003.

Figura 1.2

Del modelo de competitividad del CECIC, se derivó la metodología aplicada al Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella.

Capítulo 2



La Dinámica Competitiva del Comercio de Agroalimentos en el Contexto Global



La Producción Agroalimentaria a Nivel Mundial

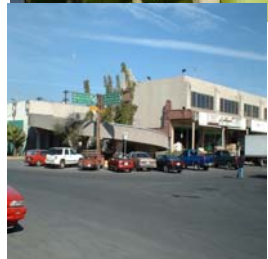
Tendencias Mundiales del Consumo de Productos Agroalimentarios

Producción y Comercio Mundial de Productos Agroalimentarios

Tendencias Mundiales en la Comercialización de Agroalimentos.

La Estructura del Comercio Mundial de Agroalimentos.

La Ventaja Competitiva y Sustentable en el Mercado Estadounidense de Frutas y Vegetales

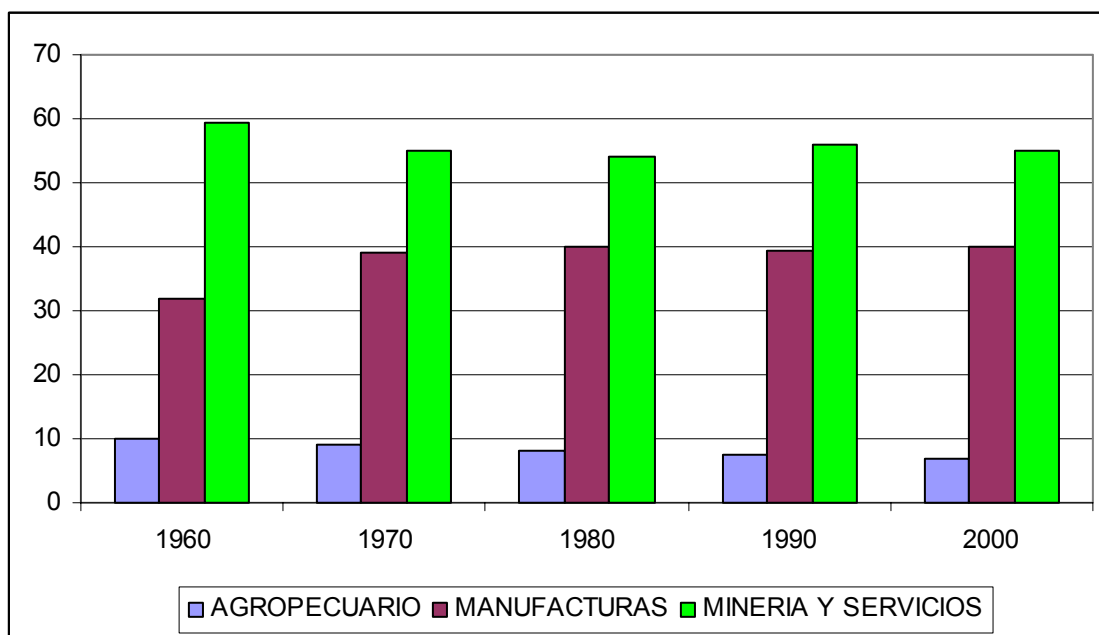


LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA A NIVEL MUNDIAL

Los significativos procesos de crecimiento económico que experimentó la economía global desde mediados del siglo XX, conllevaron a una pérdida de importancia relativa del sector agropecuario frente a los sectores manufacturero y de servicios. Esta pérdida se hace evidente si se analiza la caída de la participación del Producto Interno Bruto Agropecuario en el PIB Total en todas las economías del mundo; fenómeno más pronunciado en los países desarrollados y menos drástico en los países pobres, donde el sector ha continuado manteniendo una importancia relativa frente a otros sectores.

La participación del PIB agropecuario en el PIB total mundial mantuvo una tendencia decreciente durante la segunda mitad del siglo pasado y pasó del 10.3%, en 1960, a 6.2% en el año 2000.

Distribución porcentual del Producto Interno Bruto Mundial entre diferentes sectores de la economía 1960-2000



Fuente: Elaborado por CECIC con información de Banco Mundial y Organización Mundial del Comercio

Gráfica 2.1

Entre 1960 y el año 2000, el PIB mundial se multiplicó por cuatro, el PIB industrial se quintuplicó y el PIB agropecuario apenas se duplicó. Sin embargo, los primeros años del nuevo milenio se han manifestado con una importante desaceleración de la actividad económica y por ende del comercio mundial —principalmente en los países más desarrollados, en especial la economía norteamericana— lo que implica que el sector agropecuario mantenga una baja dinámica de crecimiento ya que la demanda de alimentos puede verse afectada.

Se estima que, una vez recuperado el crecimiento, la demanda de productos agropecuarios crecerá de manera asimétrica entre los diferentes grupos de países; en los desarrollados será el aumento en el ingreso el que sustente la expansión ya que la población crecerá poco. En los países en vías de desarrollo, la demanda dependerá del crecimiento poblacional debido a los efectos perversos de la mala distribución del ingreso.

Proyecciones de las tasas de crecimiento anual promedio de la población y del ingreso per capita (Porcentajes)

	Población			PIB per capita	
	95/97	2015	2030	95/97-2015	2015-30
Mundo	1.5	1.2	0.8	2	2.7
Países en Desarrollo	1.8	1.4	1.0	2.3	3
África Sub-Sahariana	2.7	2.4	2.0	1.0	1.5
Cercano Oriente y África del Norte	2.4	1.9	1.4	1.5	2.2
Latinoamérica y el Caribe	1.8	1.4	0.9	2.0	2.4
Asia del Sur	2.0	1.5	1.0	1.0	1.5
Asia del Este	1.3	0.9	0.5	3.5	4.0
Países industriales	0.7	0.3	0.1	2.4	2.6
Países en transición	0.2	0.0	-0.1	2.5	3.2

Fuente: Elaborado por CECIC con información de FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)

Cuadro 2.1

Los Países Desarrollados, con el 20% de la población y el 78% de la capacidad adquisitiva mundial, demandan aproximadamente el 50% de los alimentos del mundo. El efecto cruzado de una baja tasa de crecimiento de la población y un crecimiento moderado del ingreso, conducirá a un crecimiento lento en el consumo de alimentos; ello en concordancia con la Ley de Engels según la cual, entre mayor sea el ingreso de una persona o de un país, menor será la proporción del ingreso que destine al gasto en alimentos, los cuales registran elasticidades-ingreso menores a uno.

Los países desarrollados, por el efecto simultáneo de las elasticidades-ingreso por producto y el progresivo proceso de envejecimiento de la población, incrementarán el consumo de los productos cárnicos (efecto elasticidad del ingreso) y de las frutas y hortalizas (efecto búsqueda de salud), mientras que reducirán el consumo directo de cereales y oleaginosas (saturación del consumo). El incremento en la demanda y en la producción de productos cárnicos, generará un efecto favorable sobre la demanda por cereales y otros insumos de la industria de alimentos balanceados.

También existe evidencia de que en la medida en que aumenta el ingreso per cápita, como sucede en los países desarrollados, se prefiere una dieta más diversificada, de tal suerte que los gastos en algunos alimentos tales como cárnicos, bebidas y frutas, tienden a crecer más rápidamente que los alimentos básicos como cereales.

La satisfacción de la demanda de los países desarrollados y de las poblaciones que en los países en vías de desarrollo obtiene altos ingresos, deben tener en cuenta las tendencias que vienen modelando las preferencias del consumidor hacia aquellos alimentos que sean:

- Saludables:
 - Frescos
 - Orgánicos
 - Con bajos contenidos de aditivos, bajos en sal, azúcar y grasas saturadas
 - Inocuos, con buenas prácticas agrícolas
 - Libres de contaminación por microorganismos
 - Libres de residuos químicos
- Convenientes:
 - Listos para consumir
 - Congelados
 - Para microondas
 - De larga vida
 - En porciones individuales
- Innovadores:
 - Exóticos

- De comidas internacionales
- Con nuevas presentaciones
- Optima relación precio-calidad

Como consecuencia de los acontecimientos sucedidos el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, los países desarrollados y, en particular los Estados Unidos, han estado introduciendo estrictas normas de seguridad de los alimentos para evitar acciones terroristas contra sus habitantes, acciones éstas que podrían efectuarse a través de contaminación de alimentos importados de otros países con sustancias tales como el ántrax.

Los países en vías de desarrollo, a pesar de que su población crecerá, verán limitada su capacidad adquisitiva por la alta concentración del ingreso, que no permitirá una distribución equitativa del crecimiento económico. En consecuencia, se hará evidente un pequeño aunque sostenido crecimiento de la demanda por alimentos; las poblaciones de menores ingresos, en especial, incrementarán sus exigencias de productos básicos tales como raíces, tubérculos, cereales y oleaginosas, y las poblaciones de ingresos medios y altos incrementarán su consumo en bienes con mayores elasticidades-ingreso, tales como cárnicos, lácteos, huevos, frutas y hortalizas

Al mismo tiempo que las capacidades y tecnologías en las comunicaciones y en el transporte han avanzado, las fronteras entre los países y las regiones han desaparecido poco a poco, así también las barreras comerciales. En consecuencia, estos avances han abierto oportunidades para exportar productos agroalimentarios a mercados más amplios. Sin embargo, el mercado interno también se ha vuelto más accesible para proveedores externos por lo que los locales ahora están bajo una mayor presión. Mientras que las barreras comerciales y restricciones se reducen, todos los competidores pueden y comercializarán de manera cada vez mayor en cualquier país que cuente con el mejor y más dinámico mercado.

De esta manera en esta segunda parte del presente capítulo se pretende exponer las tendencias mundiales en la producción, el consumo y la comercialización de los productos agroalimentarios, en especial de las frutas y hortalizas, productos de mayor comercialización en los mercados mayoristas mexicanos.

TENDENCIAS MUNDIALES DEL CONSUMO DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

Los consumidores en todo el mundo están demandando productos más especializados, y dado que las barreras comerciales son cada vez menos, la competencia internacional aumenta. Al mismo tiempo, los grandes supermercados y empresas multinacionales están construyendo redes de minoristas en todo el mundo y proveyéndose de manera global para abastecer estas tiendas. De esta manera, para competir dentro de este medio y responder a los requerimientos del consumidor, las empresas deben de fortalecer sus relaciones a través de toda la cadena global de valor. En un futuro la competitividad dependerá de la participación y de las mejoras en la administración de la cadena global de abastecimiento. Esto puede ser alcanzado a través del dominio de los distintos eslabones, pero también a través del conocimiento sobre cómo opera la cadena y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Construir relaciones de largo plazo con los consumidores significa abastecer las diferentes fuentes alrededor del mercado en cuestión. Procurar las necesidades de los consumidores o usuarios finales para la consistencia, calidad y variedad, requerirá continuamente de los productores locales y exportadores para combinar sus recursos a través de alianzas o a través de organizaciones más estructuradas tales como cooperativas o empresas controladas por los productores.

Las compras y ventas de productos agroalimentarios, en especial de frutas y hortalizas, representa un arco iris de múltiples transacciones en todos los eslabones de la cadena de valor: entre productores agrícolas, empacadoras, agroindustrias, distribuidoras, grandes supermercados y multinacionales. Esto les confiere un gran dinamismo internacional paralelo al de mercados tan ágiles como los financieros. Analizando el comercio mundial de frutas y hortalizas, vemos que éste crece a un ritmo superior al de la producción, a la par de que se concentra en áreas muy concretas con elevado poder adquisitivo, como son la Unión Europea y los Estados Unidos. En este entorno, que ya sobrepasa sus capacidades, es de esperar que la supervivencia se convierta en un factor decisivo; aunado a que la situación puede llegar a empeorar si persiste la tendencia de un estancamiento del consumo en general.

La cadena de valor de los alimentos

Para minimizar los efectos negativos de la dependencia en los *commodities*, los países dependientes de estos bienes han buscado diversificar hacia productos de alimentos básicos de alto valor agregado ya sea mediante productos procesados o nuevos productos. Sin embargo, la estrategia no ha sido fácil de aplicar por diversas razones entre ellas los altos aranceles para los productos procesados, las empresas transnacionales dominan casi todo el mercado, los países en desarrollo no tienen acceso a los mercados, al capital y a los materiales crudos para generar las economías de escala y finalmente, lo más importante, la demanda de productos conservados se ha estancado en los países desarrollados debido al cambio en el gusto de los consumidores hacia productos frescos.

El desarrollo de nichos de mercado para frutas y vegetales frescos con alto valor agregado puede crear nuevas oportunidades para las exportaciones de los países en desarrollo. La pregunta que surge de todo el sistema de marketing, en el cual se ha puesto gran énfasis en la gestión y el monitoreo de la cadena de valor de los alimentos, es la de cómo ligar e integrar la cadena con las empresas de los países desarrollados. Las empresas de los países en desarrollo están en busca de alianzas estratégicas o *joint ventures*, de manera que se ligen con socios internacionales que los provean de un mayor acceso a los mercados y a los recursos para el escalamiento de valor (*upgrading*) al mismo tiempo que mejoran su competitividad.

Fuente: Reporte Mundial de Inversión 2002, UNCTAD.

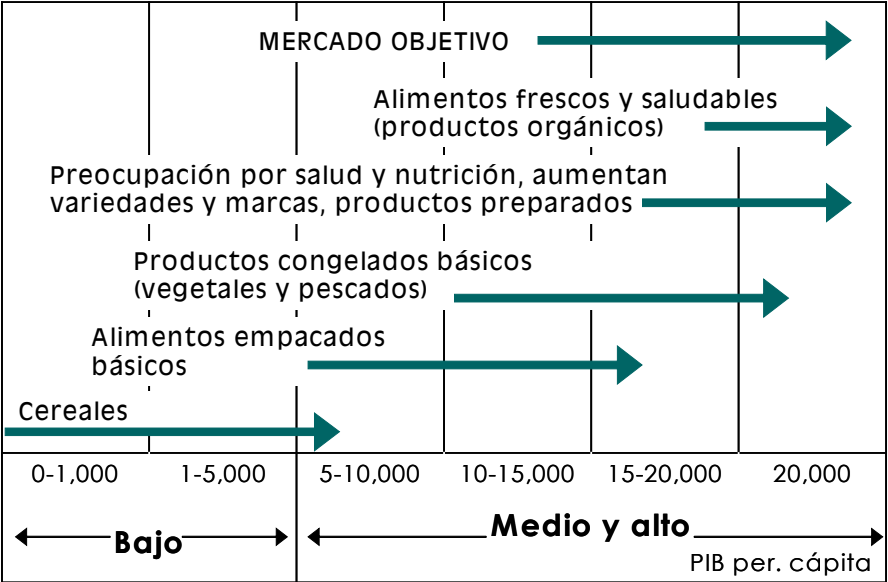
Recuadro 2.1

Como observamos en el recuadro anterior la tendencia de la demanda mundial de los alimentos frescos va en aumento. El consumidor prefiere frutas y vegetales sin refrigeración y conservadores por lo cual aquellos jugadores que cumplan con estos requisitos antes que nadie y de la mejor manera ganarán una ventaja competitiva. De la misma manera, si bien las preferencias han cambiado, la tendencia de consumo tiene que ver con los ingresos per cápita tal como se demuestra en la siguiente figura.

En este caso, la tendencia indica que los productores buscan satisfacer el mercado objetivo cuyos ingresos son a partir del nivel medio. Así mismo, la figura muestra que este mismo sector absorbe el resto de los mercados mientras que el de cereales es el que se concentra en aquellos de ingresos bajos, cabe mencionar que actualmente el mercado de personas de

ingresos bajos conforma dos terceras partes de la población total y representa un gran mercado potencial, a la cual pocos países y empresas le han puesto atención dejando así pasar un gran oportunidad de negocio.

Tendencias mundiales en el consumo de alimentos



Fuente: Comisión Económica para América Latina

Figura 2.1

Actualmente, en el mercado global, los principales jugadores son los países de la Unión Europea quienes en el 2002 concentraban el 40% de mercado de exportaciones de productos agrícolas. El valor total del mercado de productos agrícolas fue de 583 mil millones de dólares y la UE exportaba 233, 730 millones de dólares, seguido de E.E.U.U. con 68, 760 millones de dólares (11.8%) y Canadá, Brasil y China con 5.6%, 3.3% y 3.2% respectivamente. Éste último presentó un crecimiento de 13 puntos porcentuales con respecto al año anterior y según los expertos, China continuará con esta tendencia. Por su parte, México ocupa la decimoprimer posición con 8,940 millones de dólares representando así el 1.5% de mercado de exportaciones y reportando una variación negativa de dos puntos de 2001 a 2002.

Cabe mencionar que además de Brasil, el otro país latinoamericano por arriba de México es Argentina con una participación de 2.2%; mientras que Chile a pesar de ser uno de los principales exportadores de frutas o hortalizas en el mercado global de productos agrícolas ocupa el lugar decimocuarto con el 1.2% del mercado y mostrando una variación porcentual positiva en los últimos tres años. (Ver cuadro).

El éxito exportador depende de la fuerza de cooperación de toda la cadena de valor, desde el productor hasta el consumidor final. Así, tal y como lo mencionábamos, la competitividad cada vez más dependerá de la creación de conocimiento y habilidades necesarias para lidiar con las ahora más complejas cadenas dirigidas por la demanda (*demand-driven chains*). Actualmente las compañías han logrado mantener su ventaja competitiva al cooperar como participantes en fuertes cadenas de valor. Estas cadenas cruzan las fronteras nacionales y minimizan la competitividad individual de las empresas que actúan por sí solas. **Ahora ya no se compete empresa versus empresa sino cadena de valor-cluster versus cadena de valor-cluster.**

Principales exportadores e importadores de productos agrícolas, 2002
(miles de millones de dólares y porcentajes)

	Participación en las exportaciones				Valor	Participación en las importaciones				Valor
	1980	1990	2000	2002	2002	1980	1990	2000	2002	2002
EXPORTADORES										
1° Unión Europea (15)	32.8	42.4	39.6	40.1	233.73					
Exportaciones extra-UE	10.3	10.9	10.7	10.9	63.46					
2° Estados Unidos	17.0	14.3	12.9	11.8	68.76					
3° Canadá	5.0	5.4	6.3	5.6	32.57					
4° Brasil	3.4	2.4	2.8	3.3	19.44					
5° China	1.5	2.4	3.0	3.2	18.80					
6° Australia	3.3	2.8	3.0	2.9	17.06					
7° Argentina ^a	1.9	1.8	2.2	2.2	12.20					
8° Tailandia	1.2	1.9	2.2	2.0	11.57					
9° Indonesia	1.6	1.0	1.4	1.5	9.02					
10° Malasia	2.0	1.8	1.5	1.5	8.96					
11° México	0.8	0.8	1.6	1.5	8.94					
12° Nueva Zelandia	1.3	1.4	1.4	1.4	8.44					
13° Federación Rusa ^b	-	-	1.4	1.3	7.73					
14° Chile	0.4	0.7	1.2	1.2	7.16					
15° India ^a	1.0	0.8	1.2	1.1	6.27					
Total de las 15 economías anteriores	73.0	80.0	81.6	80.9	470.64					
IMPORTADORES										
1° Unión Europea (15)						42.9	47.1	40.5	40.6	253.67
Importaciones extra-UE						21.2	17.5	13.5	13.3	83.40
2° Estados Unidos						8.7	9.0	11.7	11.4	71.51
3° Japón						9.6	11.4	10.5	8.8	55.09
4° China						2.1	1.8	3.3	3.5	21.85
5° Canadá ^c						1.8	2.0	2.6	2.6	16.31
6° Corea, República de						1.5	2.2	2.2	2.1	13.37
7° Federación Rusa ^b						-	-	1.5	1.9	11.94
8° México						1.2	1.2	2.0	1.8	11.18
9° Hong Kong, China						-	-	-	-	10.81
importaciones definitivas						1.0	1.0	1.1	1.0	6.38
10° Taipei Chino						1.1	1.4	1.3	1.2	7.19
11° Suiza						1.2	1.3	1.0	1.0	6.04
12° Arabia Saudita						1.5	0.8	1.0	0.9	5.50
13° Indonesia						0.6	0.5	1.0	0.8	5.27
14° Malasia						0.5	0.5	0.8	0.8	5.14
15° Tailandia						0.3	0.7	0.8	0.8	4.99
Total de las 15 economías anteriores						73.8	81.0	81.0	79.2	495.43

^a Las cifras no corresponden a 2002 sino a 2001. ^b Incluye estimaciones de la Secretaría para el comercio mundial de mercancías por productos y regiones.

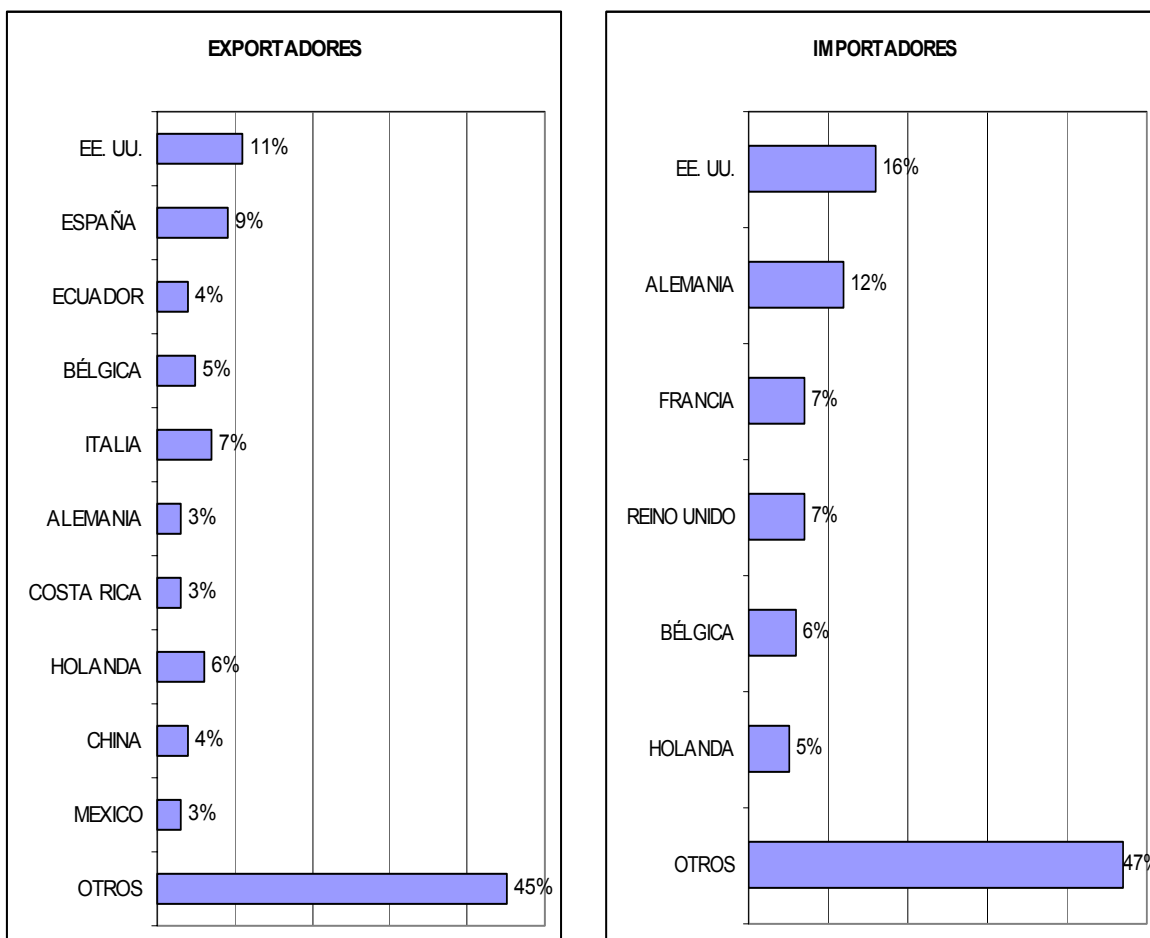
^c Importaciones f.o.b (free on board).

Fuente: Organización Mundial de Comercio

Cuadro 2.2

En el caso de frutas y hortalizas las cifras muestran que la Unión Europea encabeza las listas de vendedores y compradores a nivel mundial. Los países para los que es previsible un crecimiento de sus exportaciones son los de Centro y Sudamérica, los del Norte de África, países asiáticos (China), y algún europeo (Turquía). Como zonas de potencial crecimiento de las importaciones aparecen los países asiáticos (Japón e incluso China) y los del este europeo.

**Principales exportadores e importadores mundiales de frutas y hortalizas
en porcentaje de las toneladas, promedio 1999-2000**



Fuente: Elaborado por CECIC con datos de FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)

Gráfica 2.2

La Unión Europea es levemente deficitaria en el comercio internacional de frutas y hortalizas; el grueso de sus importaciones lo forman las frutas (con el 54% del total comprado afuera), los cítricos y las hortalizas, en este orden. Cabe destacar que el comercio intracomunitario representa una porción muy importante lo que triplica el volumen de las importaciones. Las exportaciones están repartidas, casi en el mismo porcentaje, entre frutas, hortalizas y cítricos. En el año 2001, en la Unión Europea se importaron —teniendo cuenta el comercio intracomunitario— frutas y hortalizas por un valor aproximado de 15 mil millones de dólares. Las hortalizas compradas en mayor cuantía fueron tomate, pimiento, papas, lechuga, pepino y col. Por el lado de las frutas, los más comprados fueron: cítricos, plátano, manzana, uva de mesa, nectarina y pera. En cuanto a las exportaciones, su valor alcanzó poco menos de los 15 mil millones de dólares. La cartera de exportaciones está formada casi por los mismos productos que se importan.

Las importaciones europeas de frutas y hortalizas provinieron, como es lógico y debido a la protección comunitaria, de los propios miembros de la Unión Europea: España, Holanda, Francia, Italia, Bélgica y Alemania. Como exportadores extra—europeos destacan Sudáfrica y Costa Rica.

Los principales importadores europeos son Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda y Bélgica; los dos últimos destacan por su capacidad re-exportadora, pues aparecen en los primeros puestos, tanto de exportadores como de importadores.

El consumo per cápita de frutas y hortalizas creció de manera importante en la última década, aunque en los últimos años se ha notado una desaceleración de algunas de ellas, que se está reflejando en decrecimientos de la producción y del comercio mundial. El consumo per cápita mundial de frutas, como el plátano y la manzana muestran incrementos, mientras que otras frutas como el aguacate y la fresa registran estancamiento.

Al igual que el caso de las frutas, el consumo per cápita de las principales hortalizas y papa en los últimos años muestra un retroceso, tanto en la producción como en el comercio.

**Consumo per cápita de algunas frutas y aguacate 1995-2000
(kilogramos por persona al año)**

	Aguacate		Plátano		Fresa		Manzana	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
Estados Unidos	0.6	1.0	12.2	12.9	2.6	2.9	16.1	15.3
Alemania	0.1	0.1	14.5	12.3	2.5	2.7	26.6	45.7
Reino Unido	0.2	0.4	10.4	12.4	1.1	1.1	6.6	6.9
Francia	1.4	1.4	9.5	1.7	2.3	2.3	31.4	23.5
China	0.0	0.1	2.8	4.4	0.0	0.0	11.5	15.8
Japón	0.0	0.1	7.0	8.5	1.6	1.7	7.7	6.3
Brasil	0.6	0.5	36.3	35.2	0.0	0.0	5.8	5.6
Chile	2.7	2.7	10.1	12.7	1.1	1.4	29.4	32.5
México	8.1	8.3	21.2	18.0	1.2	1.2	5.4	5.3
Colombia	2.8	3.4	7.5	1.3	0.4	0.5	1.4	1.2
Mundo	0.4	0.4	12.2	13.5	0.6	0.6	9.8	10.5

Fuente: Elaborado por CECIC con información de FAO.

Cuadro 2.3

**Consumo per cápita de algunas hortalizas y papa 1995-2000
(kilogramos por persona al año)**

	Ajos		Cebollas		Papa		Tomate	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
EE. UU.	0.2	0.2	10.7	11.0	75	82.4	45.6	41.6
Alemania	0.1	0.1	6.4	6.3	135.8	156.6	6.9	8.1
Reino Unido	0.1	0.1	8.2	9.1	113.1	113.8	6.1	6.6
Francia	0.1	0.2	5.9	6.5	97.0	99.1	18.6	20.0
China	4.3	4.8	6.7	9.4	37.5	51.7	10.7	15.1
Japón	0.1	0.7	12.1	11.9	26.8	22.8	6.0	6.4
Brasil	0.9	1.0	5.9	6.7	17.3	15.1	17.0	17.4
Chile	ND.	ND.	18.8	16.6	61.1	64.7	88.7	79.6
México	0.3	-0.1	0.8	1.0	14.2	16.9	17.5	14.6
Colombia	2.0	3.8	13.1	18.3	74.3	70.3	6.5	8.8
Mundo	1.5	1.7	7.2	8.2	51.6	55.5	15.9	17.4

Fuente: Elaborado por CECIC con información de FAO.

Cuadro 2.4

En el consumo de agroalimentos y en particular el de frutas y hortalizas, otra gran tendencia es la referente a la preferencia por los productos ecológicos; se estima que en el año 2000 las ventas de alimentos ecológicos alcanzaron un valor de 19 mil millones de dólares, lo que representó el 1% de las ventas minoristas totales de alimentos en el mundo, y se proyecta que en los próximos años esta participación será del 10% aproximadamente.

El mercado de ecológicos más grande en el mundo es la Unión Europea, con un valor ligeramente superior a los ocho mil millones de dólares en el año 2000 y una participación, sobre el total de las ventas minoristas, del 42%. En importancia le sigue Estados Unidos, con una participación del 40.5%. Después de los E.E.U.U., sobresalen Alemania y Japón, como los mercados más grandes, con ventas minoristas por un valor de 2.5 mil millones de dólares y una participación del 12.6% en las ventas mundiales de productos ecológicos, en cada caso.

La competencia se intensifica al mismo tiempo que los productores de todo el mundo son capaces de hacer una oferta en cualquier mercado. Por lo menos en el corto plazo, los mercados se irán saturando a medida que los proveedores de todo el mundo compiten por tener participación dentro del mercado.

Dentro del mercado de compradores, los clientes y los consumidores finales ejercen un gran poder: se han vuelto más discernientes en cuanto a la calidad y el valor esperado. En consecuencia para cada proveedor será de suma importancia diferenciarse entre ellos y sus productos. La diferenciación tendrá que ser efectiva comparada con aquella de sus competidores; la inversión en la diferenciación tendrá que ser dentro de una escala global si el proveedor quiere competir de manera global.

De esta manera, si los mejores jugadores compiten dentro de los mercados locales, para compartir la participación dentro de éste las organizaciones necesitarán competir globalmente para lograr el volumen y la viabilidad deseable. Actualmente, ya no hay división alguna entre los mercados de exportación y doméstico sino sólo la hipercompetencia global en los mercados local e internacional.

Mientras que la globalización está abriendo mercados a más competidores, esta tendencia también está abriendo nuevas oportunidades para aumentar la concentración de las cadenas de supermercados y de las cadenas de servicio para la venta de alimentos. Los minoristas globales, conducidos por la necesidad de satisfacer al consumidor, están estableciendo redes de abastecimiento globales.

El abastecimiento global tiene fuertes implicaciones para los proveedores de alimentos frescos y procesados, ya que el fallo en el acceso a las redes de abastecimiento globales puede excluir a proveedores de grandes mercados. Conocer el producto, el servicio y los estándares de producción es un prerrequisito para que los proveedores accedan a los mercados internacionales.

PRODUCCIÓN Y COMERCIO MUNDIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

El comercio de agroalimentos en las últimas décadas creció más del cinco por ciento anual promedio, tasa muy inferior al crecimiento del comercio de manufacturas y de servicios. El tipo de productos hace la diferencia en el crecimiento; las mayores tasas se registran en los productos procesados con tasas superiores al ocho por ciento anual en promedio, seguidos por los cárnicos, las frutas y hortalizas cuyo comercio creció alrededor del 6% anual.

La estructura del comercio de agroalimentos se ve condicionada por el ingreso; así, mientras que en los países desarrollados el comercio de productos procesados creció más que las importaciones de alimentos y productos agrícolas, en los países en vías de desarrollo el comercio lo dominan los alimentos básicos y productos intermedios.

Otro factor que ha incidido directamente en el crecimiento del comercio de agroalimentos y en su estructura es la generalización de la tecnología de transporte en contenedores, lo que ha reducido significativamente los costos; los tiempos de traslado también se han visto reducidos con los avances en materia de logística; la cadena de frío y los nuevos empaques han reducido las mermas y han espaciado la caducidad de los perecederos y el crecimiento del volumen de los transportes (en particular los buques) ha generado economías de escala que también reducen los costos.

A la par del avance en los procesos de transporte, la innovación en tecnologías de empaque y almacenamiento han contribuido al incremento del comercio de perecederos. La tendencia a consumir productos con un mínimo de procesamiento, ha provocado que se innove en conservación de los propios alimentos, es decir, se controle el daño a las características y propiedades de producto al reducir o eliminar las cargas microbianas; ha surgido con gran énfasis el concepto de inocuidad en los productos agroalimentarios. Entre estas tecnologías destacan los procesos de microondas y radiofrecuencia, el calentamiento óhmico, los procesos de

alta presión (UHP), el pulso de campo eléctrico, la radiación ultravioleta (UV) y el ultrasonido.

Actualmente, ha surgido una nueva gama de sistemas de empaque y conservación de alimentos denominada “sistemas de envasado activo” con los cuales se pretende una mejor conservación de las cualidades del producto y un aumento en su “vida útil”, a la vez que se reduce el impacto en el medioambiente.

Sistemas más destacados de envasado activo

Sistema de envasado activo	Aplicación
Atmósfera modificada (MAP)	Para alimentos con procesos mínimos
Atrapadores de oxígeno	Para la mayoría de los alimentos
Producción de dióxido de carbono	Para la mayoría de los alimentos afectados por mohos
Removedores de humedad	Para alimentos secos sensibles a mohos
Removedores de etileno	Para productos hortofrutícolas
Liberadores de sustancias antimicrobianas	Para productos de panadería (cuando son permitidos)
Indicadores de tiempo temperatura (TT)	Para alimentos refrigerados
Indicadores de fuga (LI)	Para alimentos envasados en atmósfera modificada
Películas comestibles	Para alimentos sólidos como nueces, granos, frutas, pizzas, sándwiches, tortas y dulces.

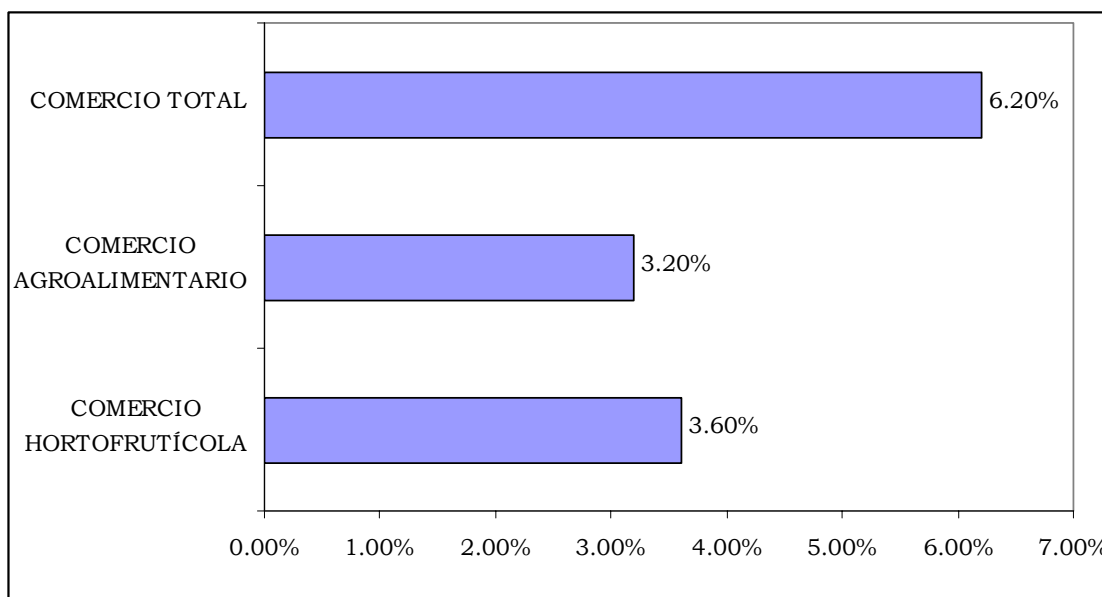
Fuente: Jiménez, Maite (2000). “El empaque inteligente”

Cuadro 2.5

TENDENCIAS MUNDIALES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE AGROALIMENTARIOS

El comercio mundial creció entre 1990 y el año 2000 a una tasa promedio anual del 6.2%, casi el doble de la del crecimiento del comercio de productos agropecuarios (3.2%), mientras que el comercio hortofrutícola creció al 3.6 por ciento anual en el mismo período. Se estima que casi un 60% de la producción mundial de frutas y hortalizas se consume en fresco en los mismos países productores; el 30% lo demanda la industria para su procesamiento y el resto se comercializa en mercados internacionales

Tasas de crecimiento anual promedio del comercio 1990-2000 (Porcentajes)



Fuente: Elaborado por CECIC con información de FAO.

Gráfica 2.3

El comercio agropecuario funciona con muchas salvedades, por lo que se ha convertido en uno de los temas más controversiales en las negociaciones comerciales. Es claro que la liberalización del comercio agrícola incrementaría el comercio. Sin embargo, en los países desarrollados, los mercados agrícolas están altamente intervenidos por el Estado con fuertes subsidios a la producción y a las exportaciones, mientras que las economías en desarrollo no pueden competir manteniendo tales niveles de subsidio, debido a las restricciones

presupuestales que enfrentan. Cabe mencionar que poco se ha recurrido a la implantación de aranceles equivalentes para equilibrar la desventaja.

Los mercados agropecuarios se caracterizan por ser:

- Imperfectos, con una alta concentración de la demanda
- Altamente competidos por el lado de la oferta de los países productores
- Con gran concentración de empresas transnacionales, que dominan los canales internacionales del comercio.
- Con creciente participación de las cadenas de supermercados y tiendas especializadas en la venta minorista.
- Con alta regulación y exigencia en términos de los requisitos de ingreso a los mercados de destino, tanto en normas sanitarias como de calidad y también en la de presentación de productos
- La presencia de barreras no-arancelarias
- Desarrollos tecnológicos e innovaciones en producción, empaque, poscosecha y procesamientos.

La distribución minorista ha tendido a concentrarse, mediante las compras y fusiones de las cadenas de supermercados, de tal suerte que actualmente más del 40% del mercado de alimentos en Estados Unidos, se encuentra concentrado en unas ocho cadenas.

La comercialización de frutas y hortalizas ecológicas en el mundo, se lleva a cabo a través de tres canales principales: los supermercados, las tiendas especializadas en alimentos naturales y los mercados agrícolas; en el caso de frutas y hortalizas ecológicas frescas, en los que el producto va directamente del campo al consumidor final.

Pero no debemos soslayar lo que se esconde en el interior de estas macro cifras. ¿Cuáles son los nombres y apellidos de los compradores y vendedores? ¿Qué modelo predomina en la demanda y cuál en la oferta, y cuáles son sus relaciones? ¿Hacia dónde nos encaminamos?

Por el lado de la oferta destacan, a nivel europeo, dos modelos básicos: el español y el holandés. El modelo holandés pasa por una producción y comercialización concentrada, en su mayor parte, en la empresa The Greenery, formada por más de 3,000 compañías miembros, y que controla más del 65% de la comercialización holandesa (su facturación es superior a los 2.000 millones de euros). Aunque el sistema clásico de comercialización siempre ha sido la subasta, en la actualidad, la necesidad de una integración vertical ha provocado una reorientación hacia fórmulas más directas de vender, que conllevan una relación más estrecha con la gran distribución. El sistema español es mucho más atomizado y en él sobresale Anecoop como cooperativa de cooperativas: su facturación ronda

los 300 millones de euros. La estrategia de futuro de Anecoop es avanzar en el proceso de acercamiento a la gran distribución, con la que ya existen relaciones estables y estrechas.

Las grandes multinacionales también tienen un peso relevante: un ejemplo es la empresa Fyffes, de origen británico, que participa en la cadena de comercialización en distintas etapas, que pueden variar desde la producción, el transporte y el marketing, a la distribución; incorporando valor al producto a través de procesos como la manipulación, envasado, maduración, procesado y distintos servicios de marketing. Sin olvidar, claro está, a otros grandes corporativos como Dole, Del Monte o Chiquita. Todos estos sistemas, tienen en común que aprovechan su fuerte capacidad financiera como llave para abrir su participación a cualquier nivel de la cadena.

Por el lado de la demanda, no es ninguna novedad hablar de su concentración imparable, que provoca que la cuota de mercado de las tres principales empresas de distribución minorista alcance más del 60% de la media en toda la Unión Europea. Grandes grupos como Carrefour, Metro, Ahold, Aldi, Rewe..., controlan la venta detallista en todo el continente y buena parte de la oferta de frutas y hortalizas.

Queda patente, por tanto, la profundidad de la globalización que afecta al comercio agroalimentario, como ocurre, de manera más transparente, en otros sectores. Aclaradas ciertas cuestiones que en ocasiones quedan ocultas en una exposición general como es ésta.

Debe tenerse en cuenta que aunque en Estados Unidos y en Europa existen sectores de consumidores que manifiestan querer comprar productos que apoyen la conservación del medio ambiente y la agricultura ecológica, realmente no es claro que quieran pagar mucho por ello. Así que los precios y los márgenes de los productos ecológicos deberán bajar para poder evolucionar fuera de los nichos del mercado. La diferenciación de productos y la introducción de nuevos productos son estrategias claves para la expansión de las ventas.

El incremento de la demanda de productos hortofrutícolas con un mayor valor agregado, en términos de calidad, sanidad y facilidad de consumo y el desarrollo de la tecnología de procesamiento de alimentos, han contribuido a expandir y diversificar el mercado de frutas y hortalizas diferenciando los alimentos e introduciendo nuevos productos al mercado. Las frutas y hortalizas ligeramente procesadas y vendidas en forma de precortados, tales como las ensaladas en bolsa y la combinación de algunas hortalizas cortadas en trocitos y acompañadas de aderezos, son un claro ejemplo de ello.

Al finalizar la década pasada se registraron en Estados Unidos ventas a nivel minorista por 1,500 millones de dólares, de los cuales 745 millones lo representaron las ensaladas empacadas, 600 millones los vegetales y 200 millones las frutas precortadas. El mercado estadounidense total en precortados, incluyendo las ventas en los servicios de comidas, se incrementó pasando de 5.8 mil millones de dólares en 1994 a 19.000 millones en 1999. La hortaliza líder, dentro de la categoría de precortados en los Estados Unidos, es la mini zanahoria.

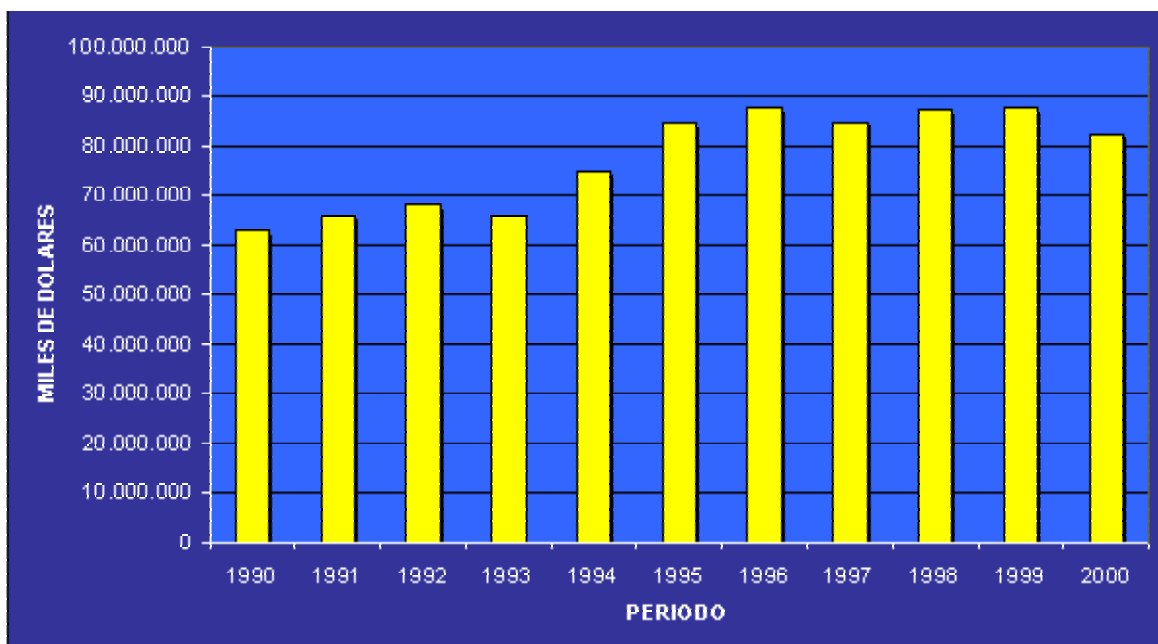
Otra forma de diferenciar productos es mediante la obtención de certificaciones de calidad, de producto ecológico y, recientemente, de certificaciones controladas de origen, entre las que se destacan las de vinos y quesos franceses.

Es de anotar que el consumo de frutas enfrenta grandes retos por las innovaciones en otras categorías de productos que compiten con las frutas en las “meriendas”, “onces” o “medias nueves” tales como snack bars; derivados lácteos bajos en grasa y bizcochería, dulces y chocolates dietéticos. El número de innovaciones en estas industrias durante el año 2000 fue de más de 450 productos nuevos, frente a 96 de la industria de derivados de frutas.

ESTRUCTURA DEL COMERCIO MUNDIAL DE AGROALIMENTOS

El valor del comercio mundial hortofrutícola creció 3.6% anual promedio entre 1990 y el año 2000, al pasar de 62,919 millones de dólares en 1990 a 82,407 millones de dólares en el año 2000. Es de anotar que en 1999, el valor del comercio fue de 87,568 millones de dólares, cayendo en el año 2000 en 5.9%.

Evolución del Valor del Comercio Mundial Hortofrutícola, 1990-2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.4

Actualmente, las cuatro empresas multinacionales que dominan el comercio internacional de frutas frescas y procesadas son Del Monte, Chiquita, Dole y Fyffes. Del Monte, por ejemplo, se ha especializado en la comercialización en fresco, mientras que Dole y Chiquita incluyen procesados en su cartera.

En general, los consumidores de los países desarrollados adquieren las frutas y hortalizas, frescas y procesadas, en las cadenas de supermercados y las tiendas detallistas, las que a su vez compran a mayoristas, broker,

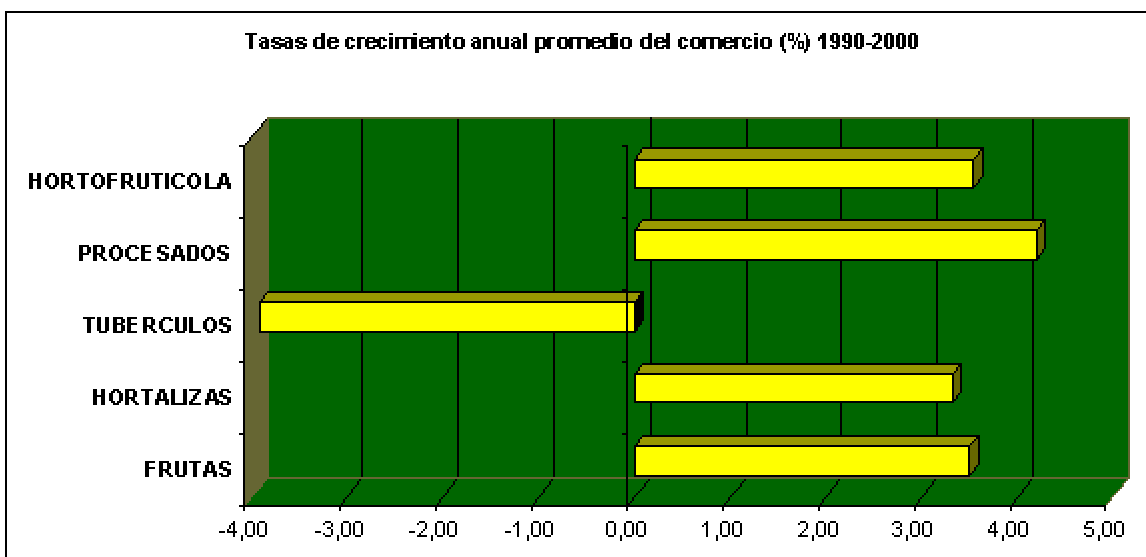
proveedores, empresas transnacionales del comercio y directamente a productores. Para los productos frescos, los proveedores más comunes son los mayoristas o los broker. Para los productos procesados el canal más utilizado es el proveedor.

Cálculos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (*US Department of Agriculture -USDA-*) estiman que, del precio final que paga un consumidor de frutas y hortalizas en un supermercado, el 80% corresponde al proceso de transporte, logística, mercadeo y comercialización, mientras que, tan sólo el 20%, corresponde al precio que se le paga al productor en el país de origen.

Ejercicios realizados y publicados por la Corporación Colombia Internacional en el Sistema de Inteligencia de Mercados para los casos de exportaciones colombianas de pitaya, espárrago, papa y lima Tahití coinciden con los cálculos del USDA y establecen que para esos cuatro casos, del precio final pagado por el consumidor, al productor nacional le corresponde entre el 20% y el 30% del mismo y el resto corresponde a transporte, impuestos y logística.

Por su parte, el comercio mundial del sector hortofrutícola en el año 2000 estuvo representado por productos procesados que participaron con el 47% del valor del mismo, seguido por las frutas, 30%, las hortalizas, 21% y los tubérculos, que apenas representaron el 2% del comercio mundial del sector.

Tasas de Crecimiento Anual Promedio del Comercio, 1990-2000



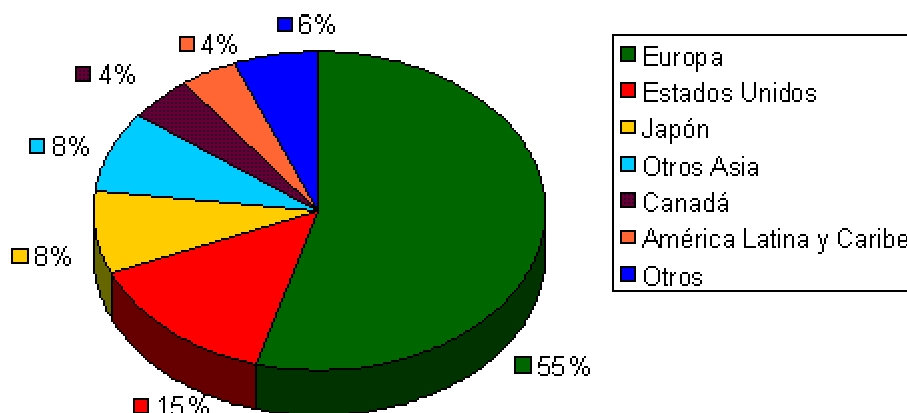
Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.5

El crecimiento del comercio de frutas, hortalizas y tubérculos se explica por crecimientos anuales promedio de 4.2% en los productos procesados, de 3.5% en las frutas y de 3.3% en las hortalizas. El comercio de los tubérculos ha caído a una tasa anual promedio de -3.9%, aunque su incidencia sobre el total es mínimo por su bajo peso (2%).

Los principales importadores (compradores) de frutas, hortalizas y tubérculos en el mundo fueron, en el año 2000, fue Europa que participó con el 55% de las compras mundiales, distribuidas entre la Unión Europea (44% de las compras mundiales), otros países europeos, 5.4%, y los países de Europa del Este, 5%. Siguen en importancia: Estados Unidos que participó con el 15% de las importaciones totales; Japón, 8%; otros países de Asia, entre los que se cuentan China, India y los países del Sudeste Asiático, con el 8%; Canadá, 4%; Latinoamérica y el Caribe 4%, y el resto del mundo con el 6%.

Participación en las Importaciones Mundiales de Frutas, Hortalizas y Tubérculos, 2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

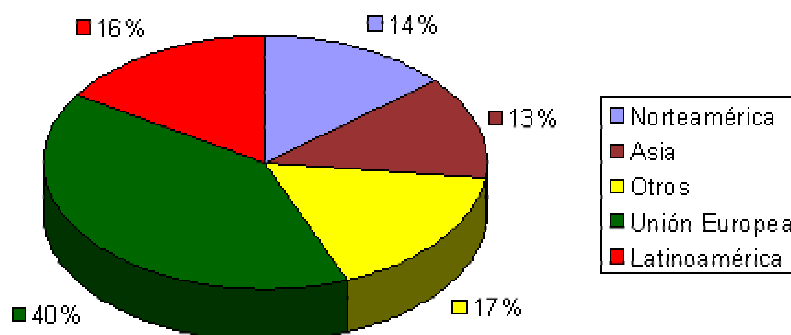
Gráfica 2.6

La estructura arancelaria de la Unión Europea, el mayor impulsor mundial de tributos a hortalizas, presenta aranceles estacionales que son mayores en las épocas de cosecha de la producción interna. Asimismo, presenta la característica particular de incrementar el arancel en la medida en la que disminuye el precio de la mercancía a importar, para una misma partida arancelaria, estableciendo la figura de precios mínimos de importación. Con ésto se pretende garantizar la competencia leal en los mercados, evitando guerra de precios basadas en dumping o en subsidios a la producción o a las exportaciones.

El consumidor europeo, por sus características, es más receptivo frente a nuevos sabores y presentaciones. Asimismo, es el más exigente frente a la inocuidad de los productos, situación que se ha agudizado por la reciente crisis en el mercado bovino con la Encefalopatía Espongiforme Bovina – EEB-, más conocida como “vaca loca”. Por tal motivo, es un mercado muy estricto en los contenidos máximos de residuos químicos en los productos frescos y es el lugar del mundo donde se ha desarrollado con mayor vigor el mercado de productos ecológicos o productos “limpios”.

Estados Unidos, el segundo importador mundial de frutas y hortalizas, presenta fuertes restricciones sanitarias a la entrada de productos frescos. Aunque el consumidor estadounidense, comparado con el consumidor europeo, es más reacio a probar nuevos sabores, existen amplias campañas de salud para promover el consumo de frutas y vegetales frescas.

Participación en las Exportaciones Mundiales de Frutas, Hortalizas y Tubérculos, 2000



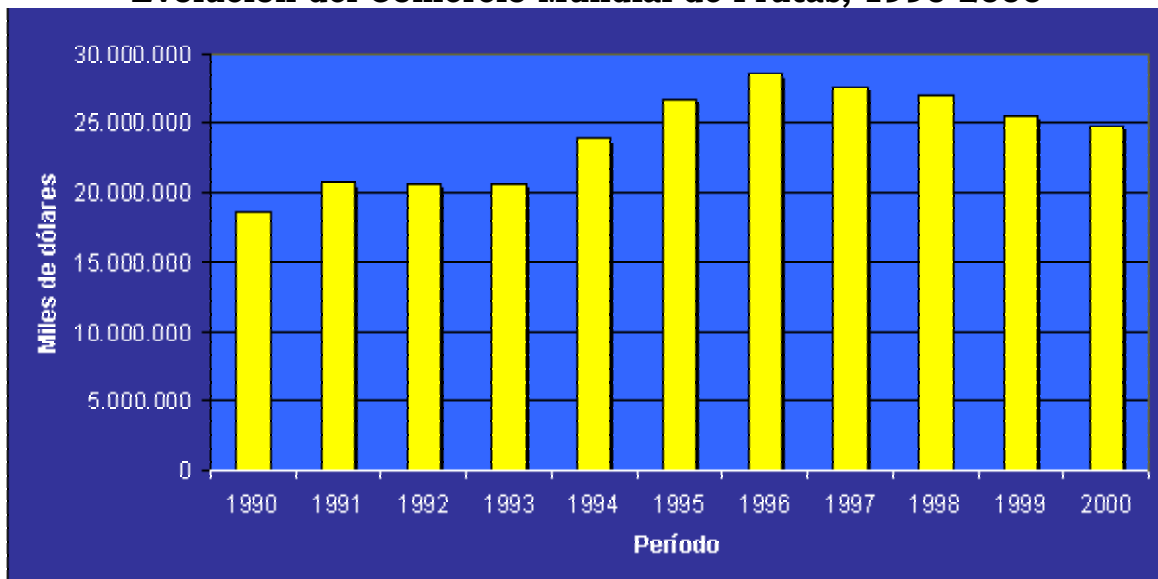
Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.7

Los principales exportadores (vendedores) mundiales de frutas, hortalizas y tubérculos en el año 2000 fueron: la Unión Europea que participó con el 40%, seguido por América Latina y el Caribe con el 16%; Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) con el 14%; Asia (incluyendo China, India, sudeste asiático y otros) con el 13% y otros (Europa del Este, Australia, África y otros) con el 17%.

Es de anotar que las estadísticas de la Unión Europea presentan una doble contabilización por las reexportaciones que realizan países como Holanda, Bélgica y Luxemburgo, principalmente, que son grandes centros de comercio internacional del continente

Evolución del Comercio Mundial de Frutas, 1990-2000



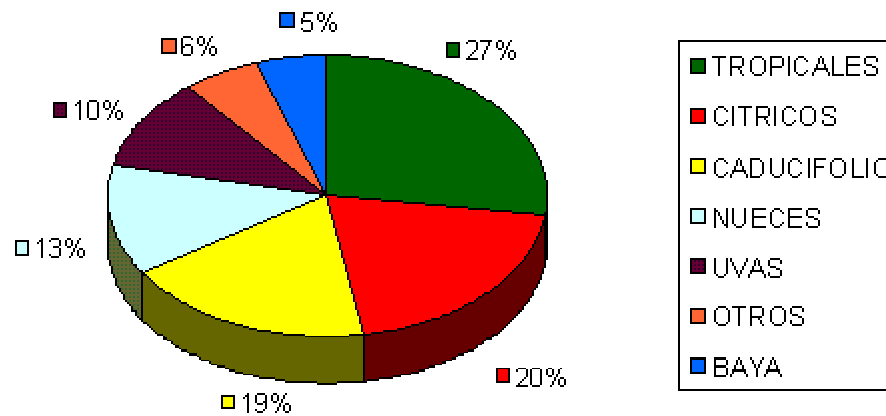
Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.8

Entre 1990 y el año 2000, el valor del comercio de frutas creció 3.5% anual promedio y pasó de 18,556 millones de dólares a 28,528 millones de dólares en 1996, año a partir del cual empieza a decrecer hasta llegar a 24,778 en el año 2000. Durante el primer quinquenio de los noventa (1990-1995), la tasa de crecimiento anual promedio fue de 6.4%, mientras que durante la segunda mitad de la década (1996-2000) apenas creció al 3.5% anual promedio.

Incluyendo el plátano, las frutas tropicales son las que más peso tienen en el valor del comercio mundial de frutas, participando con el 27%. Le siguen en importancia los cítricos, 20%, los caducifolios (manzana, durazno, ciruela, pera, etc.), 19%, las nueces, 13% y las uvas, 10%.

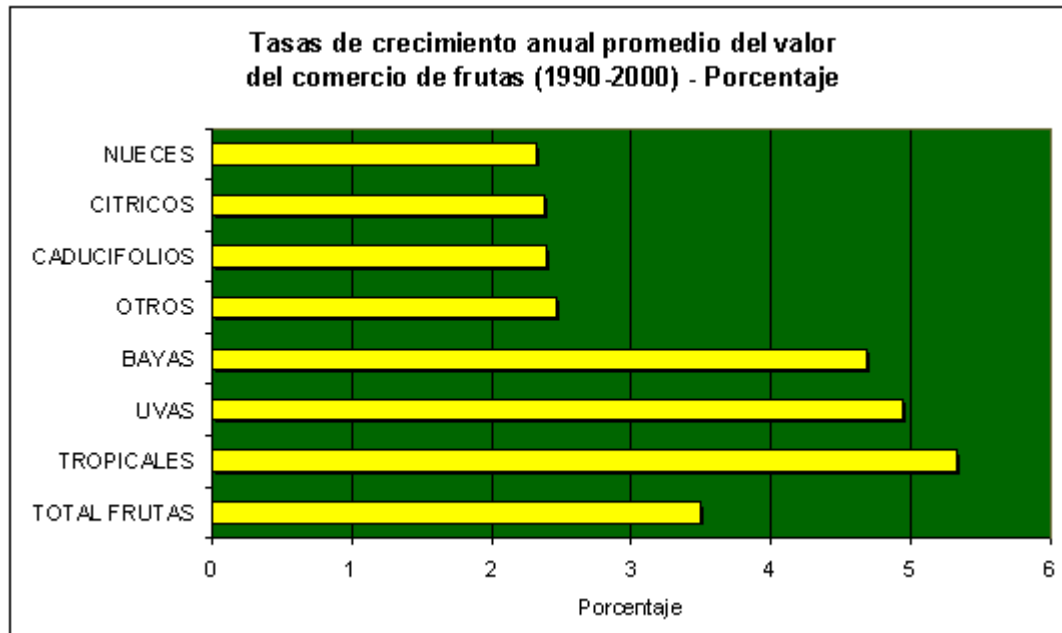
Participación en el Valor del Comercio de Frutas, 2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.9

Tasas de Crecimiento Anual Promedio del Valor de Comercio de Frutas, 1990-2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.10

Los grupos de productos cuyo valor en el comercio crece más que el promedio del total de las frutas, son los tropicales, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5.3%, seguidos por las uvas, 6%, y las bayas, 4.7%. Los demás grupos que representan el 58% del valor del

comercio (caducifolios, cítricos, nueces y otros), crecen alrededor del 2,4% anual promedio. Estos últimos grupos se incrementan fuertemente hasta 1996, año a partir del cual crecen lentamente.

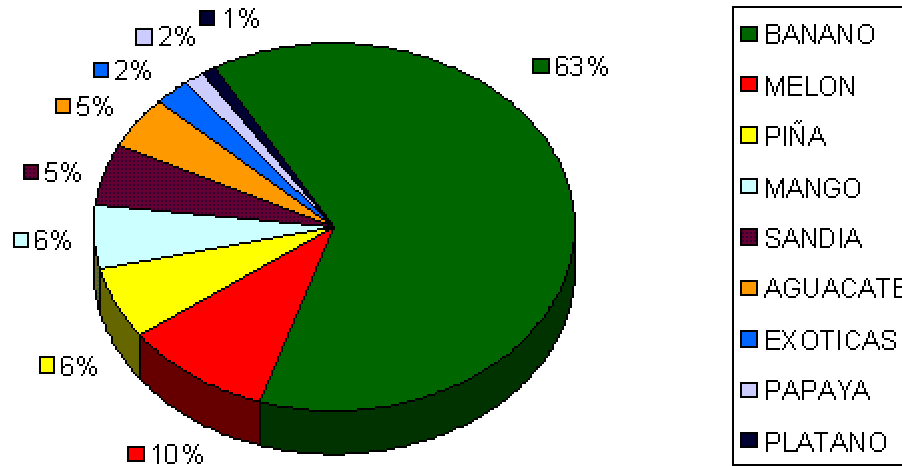
Entre 1990 y 1998 el valor del comercio de frutas tropicales incluyendo plátano, creció a una tasa anual promedio de 8.6% anual. A partir de el año, el comercio de estos productos cayó drásticamente al pasar de 8,160 millones de dólares en 1998 a 6,723 millones de dólares en el año 2000. Tal es el retroceso de estos dos últimos años, que la tasa de crecimiento anual promedio entre 1990 y el año 2000 se redujo a 5.2% anual promedio.

El valor del comercio del platano (plátano) alcanzó su máximo en 1997 (5,140 millones de dólares) y llegó a un valor de 4,252 millones de dólares en el año 2000, apenas superior al de 1994 (4,129 millones de dólares). Así, la tasa de crecimiento anual promedio del valor del comercio del platano en la década fue de 5.3%, mientras que en el primer quinquenio (1990-1995) fue de casi el doble, 9.6%. El volumen, por su parte se ha mantenido desde 1996, alrededor de las 14 millones de toneladas.

Los cambios en las reglas de ingreso al mercado europeo sujeto a restricciones cuantitativas para proteger la producción de sus ex-colonias en desarrollo de los Acuerdos de la Convención de Lomé, renovado como acuerdo de Cotonú, desplazaron un mayor porcentaje del comercio mundial hacia Estados Unidos que, al no tener restricciones cuantitativas, mantiene precios hasta tres veces menores que en el mercado europeo. A su vez, en Europa el precio del platano latinoamericano es mayor que el que provee las ex-colonias africanas. Este régimen, aunque no es compatible con las reglas de la Organización Mundial del Comercio se mantendrá hasta el año 2006 cuando la Unión Europea se comprometió a convertir la cuota en aranceles.

Otras causas son el estancamiento de la demanda en el Oeste de Europa, la debilidad de la demanda en los países de Europa del Este y una oferta adicional del platano de Ecuador que se dio bajo el supuesto de una pronta liberación de las importaciones en la Unión Europea lo que incrementaría la demanda.

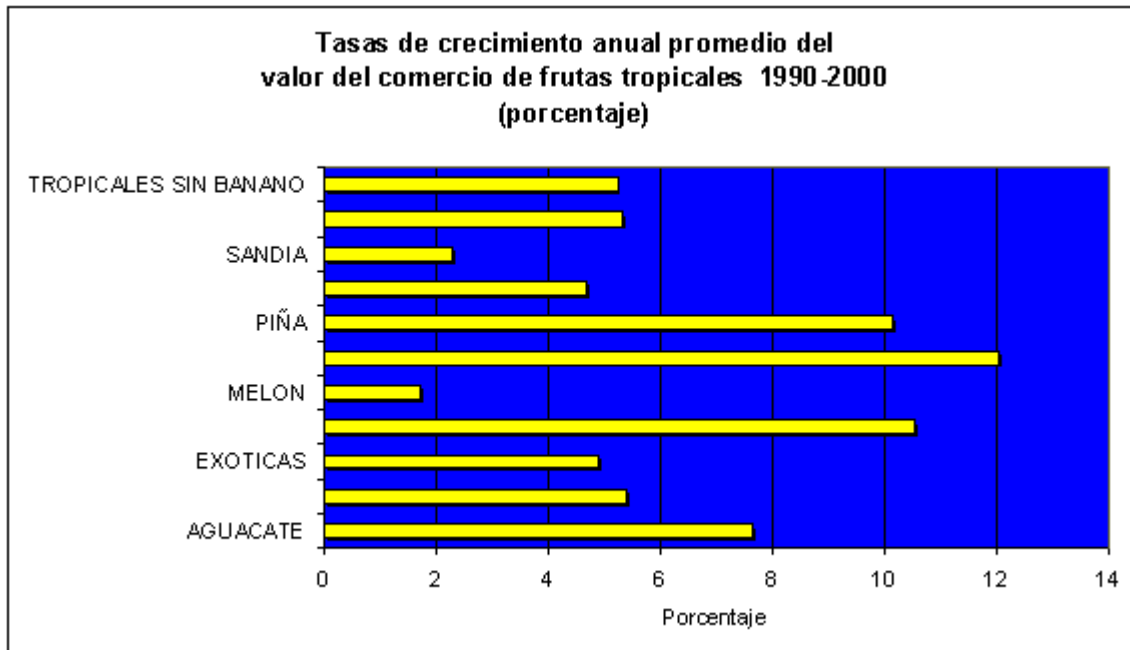
Participación en el Valor del Comercio Mundial de Frutas Tropicales, 2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.11

Tasas de Crecimiento Anual Promedio del Valor del Comercio de Frutas Tropicales, 1990-2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.12

En 1999 las empresas transnacionales Dole y Chiquita comercializaron el 50% del plátano en el mundo, con 25% cada una, seguidas por Del Monte, 15%, Noboa, 11%, y Fyffes, 8%. Estas empresas controlan el 84% del mercado mundial del plátano. Es de anotar que las utilidades de estas firmas dependen principalmente del negocio del plátano.

En el valor del comercio de frutas tropicales, la mayor participación en el año 2000, correspondió al plátano, 63%, seguido por el melón, 10%, la piña y el mango, cada uno con 6% y el aguacate con 5%. Las frutas exóticas donde se incluyen todas las exportaciones colombianas de frutas, con excepción del plátano y del plátano, apenas representan el 2.3% del valor del comercio mundial de frutas tropicales.

Los productos con mayores tasas de crecimiento anual entre 1990 y el año 2000 fueron: papaya, 12%, mango, 10.6%, piña, 10.2%, y aguacate, 7.6%. El melón, segundo producto en la participación del valor del comercio, tan sólo creció 1.7% anual promedio.

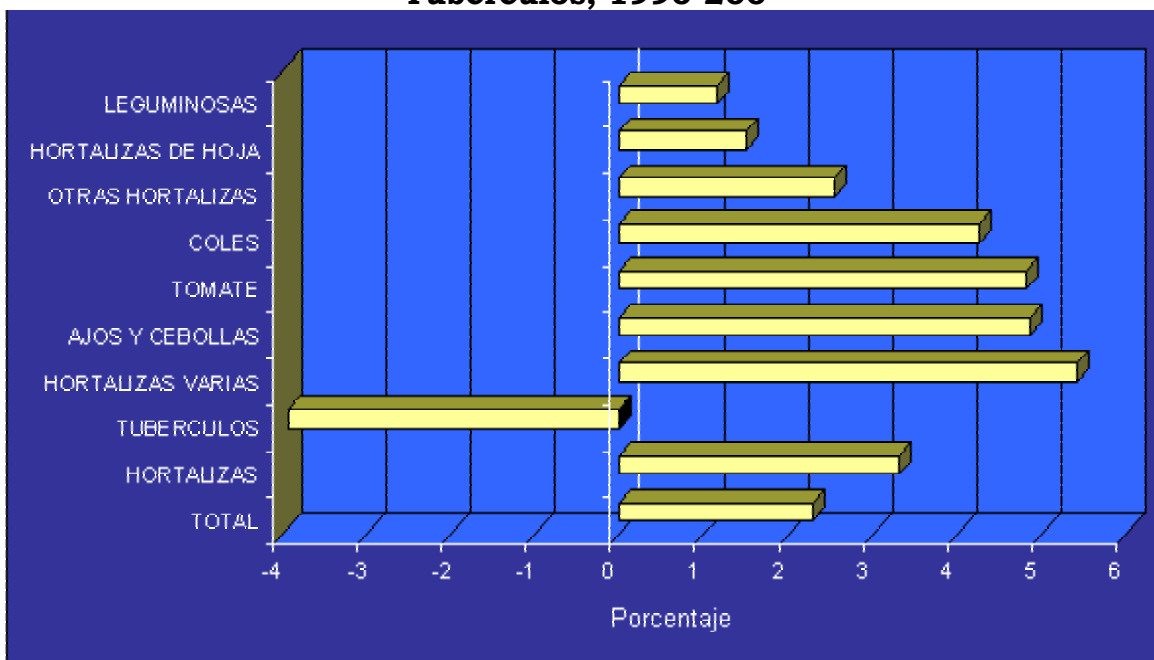
Este producto también creció de manera importante hasta 1998, año a partir del cual decrece drásticamente, pasando de 1,493 millones de dólares en 1998 a 681 millones de dólares en el año 2000, como consecuencia de un crecimiento sin precedentes en el volumen comercializado que pasó de 710,000 toneladas en 1998 a 1,645.000 toneladas en 1999 y a 1, 571.000 toneladas en el año 2000.

El retroceso en el comercio desde 1997-1998 sólo se evidencia en plátano y en melón, porque todas las demás frutas tropicales mantuvieron tasas de crecimiento positivas y crecientes.

Por su parte, en la gráfica siguiente observamos que el comercio mundial de hortalizas creció 3.3% anual promedio entre 1990 y el año 2000, mientras que el comercio de tubérculos decreció -3.9% anual promedio en el mismo período. El comercio de hortalizas pasó de 13,152 millones de dólares en 1990 a 17,224 en el año 2000, mientras que el de tubérculos cayó de 2,849 millones en 1990 a 1,846 en el 2000.

El mayor peso en el comercio mundial de hortalizas lo tienen las leguminosas, 29%, seguidas por las hortalizas varias, 24%, el tomate, 6%, y los tubérculos, 10%. La mayoría de los grupos de hortalizas crecieron por encima del 4% anual promedio entre 1990 y el 2000, con excepción de las leguminosas que es el grupo de mayor relevancia y de los tubérculos que retroceden fuertemente.

Tasas de Crecimiento Anual Promedio del Comercio de Hortalizas y Tubérculos, 1990-2000



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Gráfica 2.13

Entre los grupos de hortalizas, se destacó el tomate cuyo comercio pasó de 2,061 millones de dólares en 1990 a 3,058 millones de dólares en el año 2000, creciendo a una tasa anual promedio de 4.8%.

Los ajos y cebollas que crecieron al 4.9% anual promedio entre 1990 y el año 2000 y cuyo comercio pasó de 884 millones de dólares en 1990 a 1,291 millones de dólares en el año 2000, entre 1999 y el 2000, sufrió una caída de 14%, al pasar de 1,501 millones de dólares en 1999 a 1,291 millones en el año 2000. Esta reducción en el valor, como era de esperarse, no estuvo acompañada con un incremento en el volumen, sino antes bien por una reducción de 4.7 millones de toneladas en 1999 hasta 4.4 millones de toneladas en el año 2000.

Es así, que de acuerdo al análisis anterior sobre las estructuras y tendencias de la producción y comercio mundial de los agroalimentos, y una vez entendida su dinámica pasamos al capítulo siguiente para ver ahora la dinámica en el mercado mexicano, su perspectiva y prospectiva de las frutas, verduras y legumbres dentro del sector comercio y abasto.

LA VENTAJA COMPETITIVA Y SUSTENTABLE EN EL MERCADO MUNDIAL DE FRUTAS Y VEGETALES

En este caso, observando el mercado mundial de frutas y legumbres podemos ver quiénes son los principales jugadores en dicho mercado si han o no sustentado su ventaja competitiva en la última década. En 1990 los países dominantes eran E.E.U.U. con 9.85%, España con 9.28%, Países Bajos con 9.08% del mercado, en 2000 E.E.U.U. sustentó su ventaja competitiva manteniéndose en el primer lugar y aumentando su participación en 1.07 puntos porcentuales, mientras que España a pesar de haber aumentad su cuota a 10.45% se mantuvo en la segunda posición. De la misma manera, Países Bajos se mantuvo en el tercer lugar sin embargo, perdió 1.27 puntos porcentuales quedando así con el 7.82% del mercado. Por su parte Italia y Francia, cuarto y quinto lugar en 1990 respectivamente, no lograron mantener su VCR y perdieron lugares quedando en el quinto y séptimo lugar al tiempo en que también perdieron participación dentro del mercado mundial en 2002.

Cabe resaltar la actuación de México y China quienes no sólo se revelaron hacia una mejor posición sino que también aumentaron su participación mostrando así una ventaja competitiva sustentable (VCS). En el caso mexicano, el país pasó de la novena a la sexta posición en 2002 aumentando su cuota de mercado en 1.5 puntos porcentuales para quedar con el 4.63% del mercado. China aumento dos posiciones ocupando el lugar número cuatro con el 5.61% del mercado. Finalmente, otro país que sostuvo su ventaja competitiva al aumentar la brecha con el que viene detrás y disminuirla con el que va adelante fue Chile, al pasar de la decimosegunda posición a la décima y aumentando su participación en 0.35 puntos porcentuales.

Ventaja Competitiva Revelada (VCR) y Ventaja Competitiva Sustentable (VCS) en el mercado mundial de frutas y vegetales 1990-2000

VCR 1990		VCR 2000	
1° Estados Unidos	9.85	1° Estados Unidos	10.92
2° España	9.28	2° España	10.45
3° Países Bajos	9.08	3° Países Bajos	7.82
4° Italia	7.17	4° China	5.61
5° Francia	5.65	5° Italia	5.29
6° China	4.01	6° México	4.63
7° Brasil	3.24	7° Francia	4.49
8° Bélgica y Luxemburgo	3.22	8° Brasil	3.17
9° México	3.13	9° Bélgica y Luxemburgo	3.10
10° Tailandia	2.88	10° Chile	3.01
11° Turquía	2.71	11° Alemania	2.84
12° Chile	2.66	12° Canadá	2.65
13° Alemania	2.59	13° Turquía	2.64
14° Grecia	1.99	14° Costa Rica	2.21
15° Sudáfrica	1.79	15° Tailandia	2.07
16° Ecuador	1.67	16° Ecuador	2.01
17° Argentina	1.63	17° Argentina	1.67
18° Filipinas	1.55	18° Filipinas	1.53
19° Nueva Zelandia	1.45	19° Nueva Zelandia	1.49
20° Costa Rica	1.45	20° Sudáfrica	1.48

VCS 2002 - 1990		
Posición en 2000	Cambio en el posicionamiento	
	Lugares ganados/ perdidos	Cambio en puntos porcentuales
1° Estados Unidos (1°)	0	1.07
2° España (2°)	0	1.16
3° Países Bajos (3°)	0	-1.27
4° China (6°)	2	1.59
5° Italia (4°)	-1	-1.88
6° México (9°)	3	1.50
7° Francia (5°)	-2	-1.15
8° Brasil (7°)	-1	-0.06
9° Bélgica y Luxemburgo (8°)	-1	-0.12
10° Chile (12°)	2	0.35

El número entre paréntesis indica la posición en 1990

Fracción 05 del CUCI Revisión 4.

Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Banco Mundial

Cuadro 2.6

LA VENTAJA COMPETITIVA Y SUSTENTABLE EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE DE FRUTAS Y VEGETALES

El mercado de E.E.U.U. representa una gran oportunidad para los agronegocios, tanto para México, como para el resto del mundo al contar con una población dispuesta a pagar la calidad y variedad que el mismo consumidor exige. Por otro lado, a pesar de ser el líder dentro del mercado mundial como lo vimos en apartados anteriores, el país. no es capaz de satisfacer su propia demanda abriendo así numerosas puertas a los miles de proveedores en todo el mundo.

La demanda del consumidor estadounidense por productos frescos, jugos y frutas y verduras congeladas es creciente. Actualmente, existen mayores áreas sembradas de frutas y verduras en los Estados Unidos; ésto provee a este mercado gde una mayor oferta. Por otro lado, también se han incrementado las importaciones de frutas y verduras de terceros países, principalmente de México. Adicionalmente, existe una intensa competencia entre todos los niveles de la cadena de comercialización, y los supermercados ocupan el primer lugar en cuanto a la salida de este tipo de productos. Las ventas en el mercado terminal cada día aumentan en importancia.

Ventaja Competitiva Revelada (VCR) y Ventaja Competitiva Sustentable (VCS) en el Mercado Estadounidense de Frutas y Vegetales

VCR 1990		VCR 2002	
1° MEXICO	34.83%	1° MEXICO	34.89%
2° Chile	10.45%	2° Chile	10.74%
3° Ecuador	8.68%	3° Canadá	10.56%
4° Costa Rica	6.86%	4° Costa Rica	7.24%
5° Canadá	5.74%	5° Guatemala	5.13%
6° Honduras	4.47%	6° Ecuador	4.45%
7° Guatemala	4.22%	7° India	3.28%
8° Colombia	3.80%	8° Colombia	2.60%
9° India	3.07%	9° Honduras	2.16%
10° Brasil	2.69%	10° China	1.90%
11° Nueva Zelanda	2.07%	11° Perú	1.75%
12° Turquía	0.92%	12° España	1.71%
13° China	0.92%	13° Brasil	1.61%
14° Países Bajos	0.84%	14° Países Bajos	1.50%
15° República Dominicana	0.84%	15° Vietnam	0.97%
16° Filipinas	0.83%	16° Nueva Zelanda	0.91%
17° España	0.76%	17° Argentina	0.86%
18° Australia	0.68%	18° Turquía	0.81%
19° Italia	0.64%	19° Sudáfrica	0.60%
20° Argentina	0.49%	20° República Dominicana	0.58%
Mercado total (miles de dólares)	3,558,008.12	Mercado total (miles de dólares)	7,367,827.26

VCS 2002 - 1990		
Posición en 2000	Cambio en el posicionamiento	
	Lugares ganados/ perdidos	Cambio en puntos
1° México (1°)	0	0.07
2° Chile (2°)	0	0.30
3° Canadá (5°)	2	4.82
4° Costa Rica (4°)	0	0.38
5° Guatemala (7°)	2	0.91
6° Ecuador (3°)	-3	-4.24
7° India (9°)	2	0.21
8° Colombia (8°)	0	-1.20
9° Honduras (6°)	3	-2.31
10° China (13°)	3	0.98

Fracciones 07 y 08 del Sistema Armonizado.

Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Departamento de Comercio de EE.UU.

Cuadro 2.7

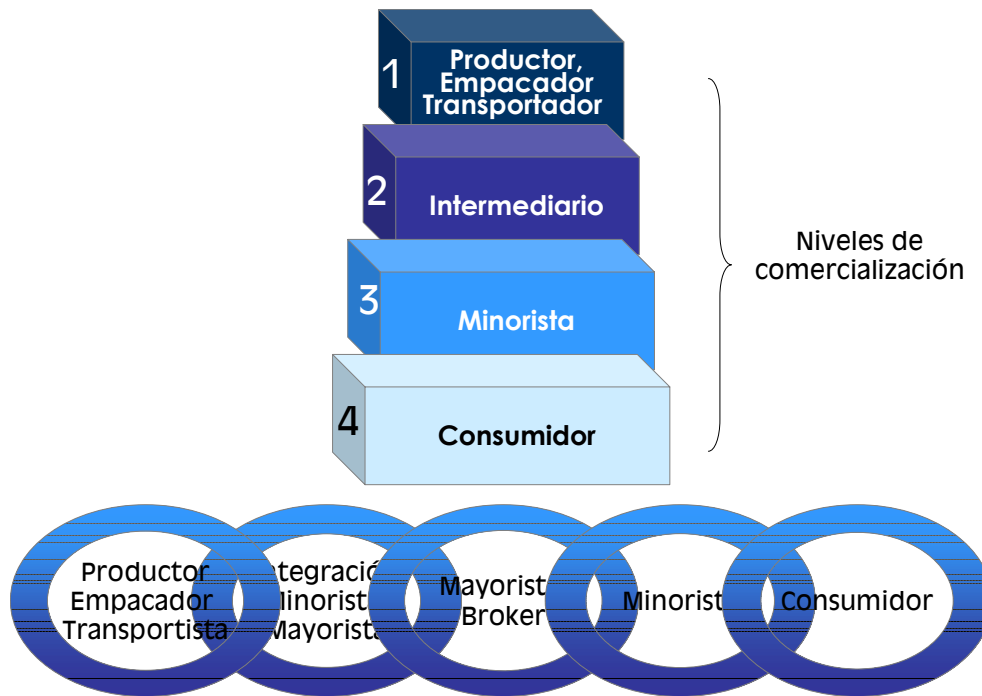
En los cuadros anteriores, observamos la participación de los principales países exportadores en el mercado estadounidense de frutas y vegetales, que está valuado en un total de 7, 367 millones de dólares. En este mercado, México es el líder exportador con 34.89% del mercado en 2002, habiendo alcanzado un máximo de 42% en 1995. En este caso, a pesar de que México sigue como líder en el mercado no ha logrado sustentar su ventaja, con respecto a 1990, la brecha con el segundo lugar, Chile, disminuyó. De la misma manera, Chile se mantuvo en el segundo lugar, mostrando un ligero aumento de 0.30 puntos porcentuales. Canadá se reveló a la tercera posición en 2002 con 10.56% de mercado, duplicando así su participación de 5.74% en 1990; en este caso Canadá no sólo mostró una ventaja competitiva revelada sino también sustentable. El cuarto lugar lo ocupó Costa Rica quien mantuvo su posición a lo largo de la década, aumentando ligeramente su cuota en 0.38 puntos porcentuales.

Por otro lado, cabe resaltar la participación de Honduras y China quienes ocupan la novena y décima posición respectivamente, ganando tres lugares y desplazando a países como Brasil y Nueva Zelanda que se ubicaban en los primeros 10 lugares en 1990; de esta manera ambos países mostraron contar con una ventaja competitiva sustentable. Por el contrario, Ecuador perdió tres lugares al pasar a la sexta posición con una participación de 4.45%, casi la mitad de lo que contaba en 1990 (8.68%) perdiendo así su ventaja competitiva.

De esta manera, podemos observar que si bien México ha liderado el mercado estadounidense de frutas y vegetales, en la última década, dada sus ventajas comparativas de localización y las ofrecidas por el TLCAN, éstas no son inagotables y tarde o temprano se verá rebasado por otros países que, como en el caso de Chile, han logrado penetrar en el mercado ofreciendo productos igualmente frescos pero con un mayor valor agregado; incluso sin ir más lejos Canadá se ha movilizado y a ganado terreno de la misma manera en que China lo ha hecho, resaltando que este último no cuenta con un tratado de libre comercio con E.E.U.U. como Canadá y México.

Sobre la creciente demanda del estadounidense por productos frescos, jugos y productos hortofrutícolas congelados, existe competencia entre los diferentes niveles de comercialización en EE.UU. de los productos a saber: el del productor, empacador y transportador, el del intermediario, el del minorista y finalmente el del consumidor. Así tenemos la siguiente cadena:

Cadena de Valor de las Frutas y los Vegetales en EE.UU.



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 2.2

Por el otro lado, sobre la estructura y concentración del mercado tenemos que las figuras de contratos de producción, alianzas estratégicas y las fusiones están en pleno crecimiento. Los vegetales se producen específicamente bajo acuerdos de producción con los procesadores o con los comercializadores. En estos contratos el productor obtiene semilla, asistencia técnica, y debe cumplir con regulaciones de calidad y de seguridad alimentaria. Así, tenemos que tanto las granjas como los comerciantes y los minoristas están creciendo de tamaño. La demanda, del consumidor final, por la calidad y la variedad de estos productos también crece día a día. Cabe señalar que los distribuidores minoristas dedican en la actualidad más espacio de estantes para el producto fresco.

Tanto las granjas como los comerciantes y los minoristas están creciendo de tamaño. La demanda, del consumidor final, por la calidad y la variedad de estos productos también crece día a día. Cabe señalar que los distribuidores minoristas dedican en la actualidad más espacio de estantes para el producto fresco.

Quienes muestran el mayor crecimiento son los supermercados. Durante 1997, éstos presentaron un crecimiento de ventas de vegetales y frutas de 7,000 millones de dólares a 9,000 millones de dólares. Sin embargo, el margen de retorno de los supermercados no necesariamente es superior al

de las tiendas de abasto "de conveniencia", principalmente debido a la alta rotación de los productos que tienen estas últimas. Otro rubro que presenta un significativo crecimiento es el de las "marcas propias" de productos, en algunos casos pertenecientes a las cadenas de supermercados. No se podría determinar si éstos tienen mayores márgenes que las marcas tradicionales; sin embargo, se registra un crecimiento del 0% al 5% y 6% en un período de 5 años, en la participación de las marcas particulares de supermercados para productos agrícolas.

Las tiendas de supermercados ya no negocian con cientos de proveedores, y éstos a su vez ya no acuden a cientos de productores. Particularmente en el abastecimiento de vegetales, el mercado terminal es cada vez más grande, existe una línea más directa entre productor y distribuidor, y cada vez se evita más la intermediación de los *brokers*. Cada vez más, la figura de los contratos y acuerdos legalmente obligatorios son más importantes. Estos acuerdos permiten compartir el riesgo de la producción, de la variabilidad del precio y de la calidad. Dentro de las organizaciones de la cadena comercializadora nos encontramos con los siguientes cuatro modelos:

MODELO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
1. Integración horizontal	Es la fusión dentro de un eslabón de la cadena de comercialización (de minorista a minorista).	Los vegetales procesados que fueron producidos bajo contratos específicos de producción coordinada, definiendo: tipo de semilla, variedades, fertilizantes y otros químicos, e inspecciones periódicas en el período de cultivo.
2. Coordinación horizontal	Es un acuerdo dentro de un nivel de la cadena de comercialización (de productor a productor).	Los procesos de cosecha, empaque y mercadeo.
3. Integración vertical	Es la fusión dentro entre dos niveles de la cadena de comercialización (del mayorista al minorista).	La ejecución de programas de calidad.
4. Coordinación vertical	Es un acuerdo entre dos eslabones de la cadena de comercialización (del distribuidor al productor).	Los distribuidores que administran contratos para controlar la calidad y asegurar la oferta de los productos a lo largo del año.

Fuente: Departamento de Agricultura de EE.UU.

Cuadro 2.8

De esta manera para terminar con este apartado y conforme al análisis nuestro y de expertos internacionales he aquí una lista de sugerencias de posibles estrategias para exportar a los Estados Unidos:

- **Exportación Indirecta:** Es un proceso menos riesgoso, y por lo tanto se obtiene un precio menor por el producto. Es similar a la venta doméstica, puesto que se opera a través de intermediarios. Bajo este esquema, el productor tiene poco control sobre las condiciones de la negociación.
- **Exportación Directa:** Este sistema implica un mayor riesgo y también garantiza un mejor precio que el anterior. En este caso, el productor negocia directamente con el mayorista o con el broker del país de destino.
- **Comercialización en el país de destino:** Implica que el productor-exportador corre con todas las responsabilidades para lograr la distribución al por menor, en el mercado de destino. Definitivamente con éste método el productor cuenta con mucho mayor control. Así mismo, el riesgo es elevado y las ganancias también pueden serlo, sin embargo muchas veces en el caso de México el productor no tiene esa fuerza.
- **Joint Venture:** Es una figura utilizada para distribuir los riesgos de un negocio entre el inversionista y una firma extranjera, por lo general con una que se encuentre en el país de destino de las exportaciones potenciales de un producto determinado. Es una estrategia que permite distribuir los riesgos como también compartir las ganancias; pero principalmente, otorga a los inversionistas un manejo eficiente del factor riesgo. Generalmente, ésta figura se presenta cuando existen integraciones horizontales interesadas en ingresar a un mercado.
- **Alianzas Estratégicas:** Es un acuerdo entre dos o más partes interesadas en compartir el poder de toma de decisiones y el control de un negocio en particular. A la vez, comparten riesgos y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva. Esta estrategia presenta mayores posibilidades de lograr altos rendimientos. En estos casos, ambas partes tienen igual participación en la toma de decisiones. Estas alianzas cuentan con un plan de disolución, que puede hacerse efectivo una vez que se haya alcanzado el objetivo por el cual la alianza fue creada.

Los factores que pueden garantizar el éxito en el comercio internacional de frutas y vegetales son:

- a) **Compromiso** de la gerencia y del personal, tanto del área financiera como de producción, de una empresa.
- b) **Destreza en la identificación de los riesgos de gestión y del negocio.** Reconocimiento claro de las fases de producción, embarque, definición de precios, tasas de cambio y otros factores de riesgo, serán los puntos clave del éxito de una empresa.
- c) **Capacidad de Integración**, tanto horizontal como vertical, tomando en cuenta las consideraciones contractuales y de propiedad. Internalizar los riesgos de la producción y de la distribución. Considerar la formación de alianzas estratégicas puede facilitar la creación de economías de escala y mejorar la capacidad de manejo del riesgo.
- d) **Información e Inteligencia de Mercados**, considera las tendencias del mercado a través de un análisis del rol de los intermediarios, los métodos de financiamiento y de pagos. Esto es crucial para conocer las condiciones del mercado externo.
- e) **Red de Distribución y Ventas** deberá proveer al exportador información suficiente sobre los agentes, broker, compradores e importadores en el punto de destino. Así mismo la identificación de los canales y costos de distribución eficiente; acceso a mercados, considerando los requerimientos y regulaciones de cada mercado potencial y real. Además, es necesario analizar métodos para superar las barreras de ingreso de los mercados y los problemas de diferencias culturales que afectan directamente al uso y consumo de los productos.
- f) **Identificación de Fuentes del Producto** que resulta crucial para los perecederos. Este método mantiene la presencia y la participación en el mercado, a la vez que ayuda en la reducción de costos iniciales sobre el largo plazo. Permite también tomar ventaja de ventanas de "primero del mercado" y de "último del mercado".

Es así que concluimos este capítulo con un listado de factores claves para el éxito en el mercado estadounidense, que bien pueden ser aplicados a cualquier mercado que se desee entrar. De esta manera, una vez analizado el contexto internacional pasamos al nacional, en el siguiente capítulo se dan las características principales de los agroalimentos en México en el sector abasto y comercio.

Capítulo 3

La Perspectiva Competitiva de Sector Abasto Mexicano

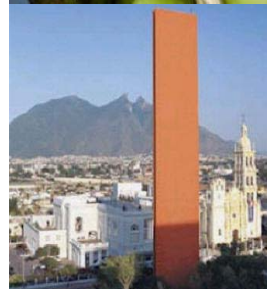
Evolución del Sector Comercio Nacional

Organización del Sector Abasto Nacional

Segmentación y Especialización de Servicios en el Mercado de Perecederos

La Presencia de las Cadenas Detallistas Internacionales

La Actividad Comercial del Mercado de Abastos Estrella



EVOLUCIÓN DEL SECTOR COMERCIO NACIONAL

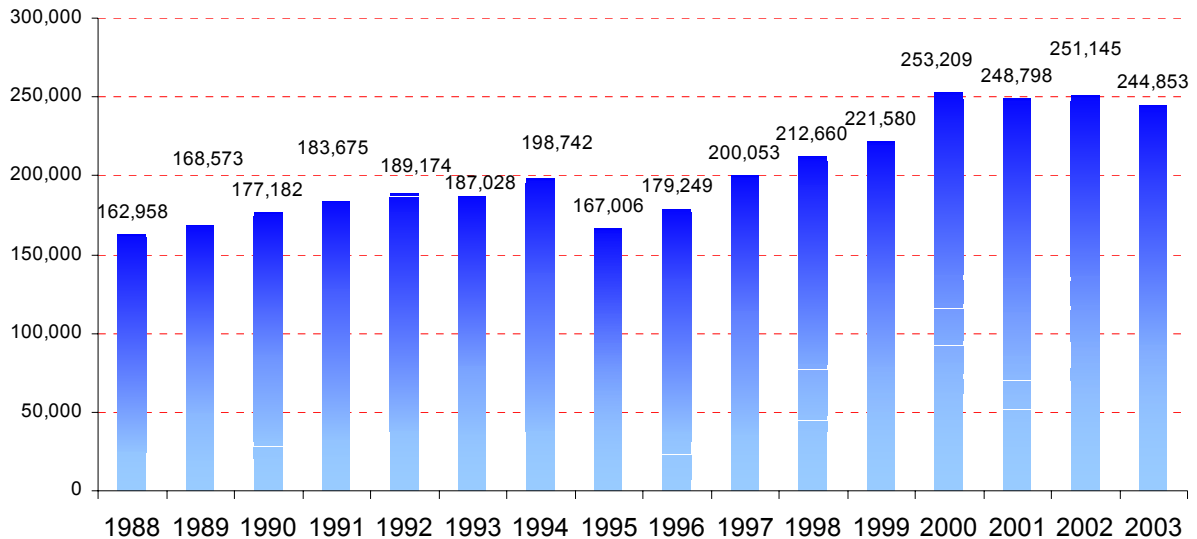
Las nuevas tendencias en el mercado mundial, imponen nuevas estrategias para los mercados mayoristas y los canales de abasto popular, que permitan el acceso a alimentos de calidad y de bajo precio. El conocimiento de este proceso permite la reconstrucción de las tendencias recientes en el mercado de alimentos de las grandes ciudades, de sus probables efectos sobre el abasto de alimentos en los canales de abasto popular —mercados públicos, tianguis, mercados sobre ruedas, comercio detallista y venta ambulante— y de las opciones de la política social.

En México las centrales de abasto y su cadena complementaria de distribución (tianguis, mercados urbanos tradicionales y tiendas de la esquina), representan una importante participación en la actividad económica del país debido a su aportación al Producto Interno Bruto, número de empleos y unidades económicas generadas.

Para darse una idea de la importancia que esos cambios pueden tener sobre el sector abasto, el mercado de abarrotes y de productos hortofrutícolas en México, el sector comercio representa 21 por ciento del PIB nacional, y a su interior casi una tercera parte (30%) lo representa el sector abasto. Considerando que la estructura del sector abasto esta formada principalmente por micro y pequeñas empresas —en un 73 %—, es preciso diseñar una estrategia de defensa y ataque contra las grandes cadenas comerciales nacionales e internacionales, salvaguardando las formas de comercio y los empleos generados en el ámbito de los canales de abasto popular, bajo criterios de proporcionar productos de calidad a bajo costo y de promover alianzas entre los distintos eslabones de la cadena de valor.

La siguiente gráfica muestra la evolución del Producto Interno Bruto, de la rama 62 que se refiere al comercio de 1988 al 2001, en este sentido se observa una tendencia de crecimiento en el sector, a pesar de que en 1995 se presentó una disminución de la actividad. El sector pasó del 162,958 millones de pesos en 1988 a 248,798 millones en el 2001, participando con el 17% del Producto Interno Bruto a lo largo del periodo de estudio.

**Valor agregado del comercio en México
(Millones de pesos de 1993)**



Fuente: INEGI y Banco de México

Gráfica 3.1

Con base en los datos antes mencionados, tenemos que entre 1988 y 2003 el sector creció a una tasa de crecimiento media anual de 2.8%, mientras que el producto interno bruto lo hizo en 3.4 por ciento.

Por otro lado, y con base en los Indicadores Económicos del Sector Abastos en México, a mayo 2003, tenemos que el Sector Comercio representa el 21.4% del PIB nacional y el Sector Abastos Básico representa el 28.9% del total del PIB del Sector Comercio.

El sector abasto básico, se compone de abarrotes y misceláneas, frutas y verduras, carnicería y lácteos, granos y semillas y el comercio informal. En el siguiente cuadro se presentan la participación de los subsectores que integran el sector abasto para el 2003.

Como se puede apreciar, las frutas y verduras son muy importantes en el sector ya que representan un 21% del mismo, esto sin duda es una característica importante para el desarrollo e integración de la cadena de valor, así como en lo que respecta a tecnología, manejo de la producción, empaque y comercialización de las mismas.

Por otro lado esta la carnicería y lácteos con una participación en el subsector de 16%, seguida por los abarrotes que concentran solo el 14% de los productos comercializados en el subsector, estos datos son clave para conocer la diversificación de productos que se comercializa y la cual requiere de una estrategia de competitividad que permita mejorar y eficientar la comercialización.

**Participación del Subsector Abasto Básico
en el Sector Comercio por Ventas
2003**

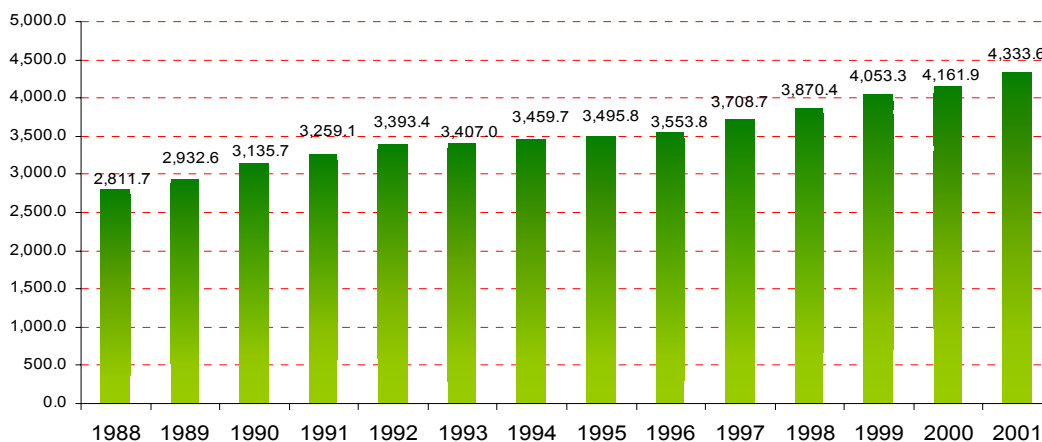
Productos	%
Abarrotes y misceláneas	14
Frutas y verduras	21
Carnicería y lácteos	16
Granos y semillas	14
Comercio informal	35

Fuente: Indicadores del sector abasto en México 2003.

Cuadro 3.1

Por otro lado, en la siguiente gráfica se muestra el empleo en el sector comercio nacional, el cual pasó de 2,811.7 miles de personas empleadas en 1988 a 4,333.6 miles en el 2000, lo que representa una tasa media de crecimiento anual del 3.38% durante el periodo de análisis.

**Personal ocupado en México de la rama 62 (comercio)
(Millones de personas)**



Fuente: INEGI y Banco de México

Gráfica 3.2

ORGANIZACIÓN DEL SECTOR ABASTO NACIONAL

Actualmente el desarrollo e integración funcional de las cadenas productivas son base para el desarrollo y fortalecimiento del mercado interno, por esta razón es importante para el presente programa, conocer y entender la organización del sector abasto.

Por otra parte, los nuevos desarrollos en comunicación, informática y nuevos materiales, implican cambios en los patrones de consumo; de hecho el abasto a las ciudades requiere de tecnologías tanto en la producción como en la comercialización, que permitan agilizar y mejorar el acopio y el almacenamiento especializado, elementos fundamentales en el proceso de abasto, ya que la realización eficiente de estos procesos permite la conservación adecuada de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros para la comercialización. Es claro que la distribución de alimentos perecederos es un sector importante para el desarrollo del país, no sólo porque el 30% de la población nacional vive en el campo y más de la mitad del ingreso rural se origina en las actividades agropecuarias, sino porque la creciente población nacional demanda más y mejores alimentos.

Existen alrededor de 60 centrales y módulos de abasto especializados en acopio, almacenamiento y comercialización de frutas y hortalizas, estas centrales o módulos de abasto presentan cuatro formas de abastecimiento importantes en el caso de las hortalizas que son las siguientes¹:

- **Abastecedor nacional con base productiva especializada.** Esta clase corresponde a aquellas entidades que poseen un potencial de producción de hortalizas elevado y cuentan con condiciones favorables de infraestructura técnica y productiva.
- **Abastecedor regional o intrarregional con base productiva semiespecializada.** Se refiere a los espacios productivos que cuentan con potencial agrícola importante y especializado en diversos productos hortícolas; sin embargo su alcance territorial es limitado.
- **Abastecedor regional intrarregional con base productiva limitada.** Esta categoría contienen a aquellos estados que tienen una estructura productiva poco diversificada, aunque especializada en algunos productos.

¹ Torres Salcido Gerardo "Política de Abasto Alimentario: alternativas para el Distrito Federal y su zona metropolitana, Ediciones Casa Juan Pablos, México 2003, pag172.

- **Abastecedor nulo o reducido con base productiva mínima.** Son entidades que no tienen vocación productiva o bien la superficie destinada es pequeña para la producción de hortalizas. Por ello más que más que productores, son receptores o consumidores

En el caso de las frutas la formas de abastecimiento que son las siguientes²:

- **Abastecedor nacional con base productiva especializada.** Por sus características climáticas favorables existen cuatro entidades que se especializan en frutas y que tienen una elevada demanda (Veracruz, Tabasco, Oaxaca, y Chiapas)
- **Abastecedor regional o intrarregional con base productiva semiespecializada.** Existen dos tipos de entidades en esta categoría: aquellas que por sus características climáticas son favorecidas para especializarse en ciertos productos y las que cuentan con un potencial hidroagrícola importante. En el primer caso se encuentra los estados de Guerrero, Colima, Tamaulipas, Zacatecas y Aguascalientes en el segundo caso se encuentran Jalisco, Baja California, Sonora y Sinaloa.
- **Abastecedor nulo o reducido con base productiva mínima.** En este caso se encuentran aquellas entidades que por sus condiciones climáticas adversas o por contar con una base agrícola insuficiente implica que sus habitantes son consumidores netos de la oferta frutícola.

SEGMENTACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE SERVICIOS EN EL MERCADO DE PERECEDEROS

En los últimos años, las cadenas de supermercados han ido ganando una mayor participación en el abasto y distribución de perecederos. Los métodos innovadores de manejo de la cadena de abastecimiento, les han permitido revolucionar el comercio al detalle de agroalimentos; de tal suerte que tanto la cadena de abastecimiento como los canales de distribución, se están enfocando a los esquemas de mercadeo implementado por las cadenas detallistas, sobre todo en los países desarrollados.

² Ibid

A la par de este fenómeno, los mercados mayoristas se han visto desplazados al ver decaer su participación en la distribución de alimentos. Sin embargo, su función primordial de proveer a pequeños detallistas y consumidores tradicionales como mercados públicos, no ha decaído del todo. De hecho, pequeños detallistas prefieren surtirse en los mercados mayoristas que en los grandes supermercados e hipermercados³. Los mayoristas tienden a especializarse en un único producto, o a en una línea de productos determinados a diferencia de los detallistas.

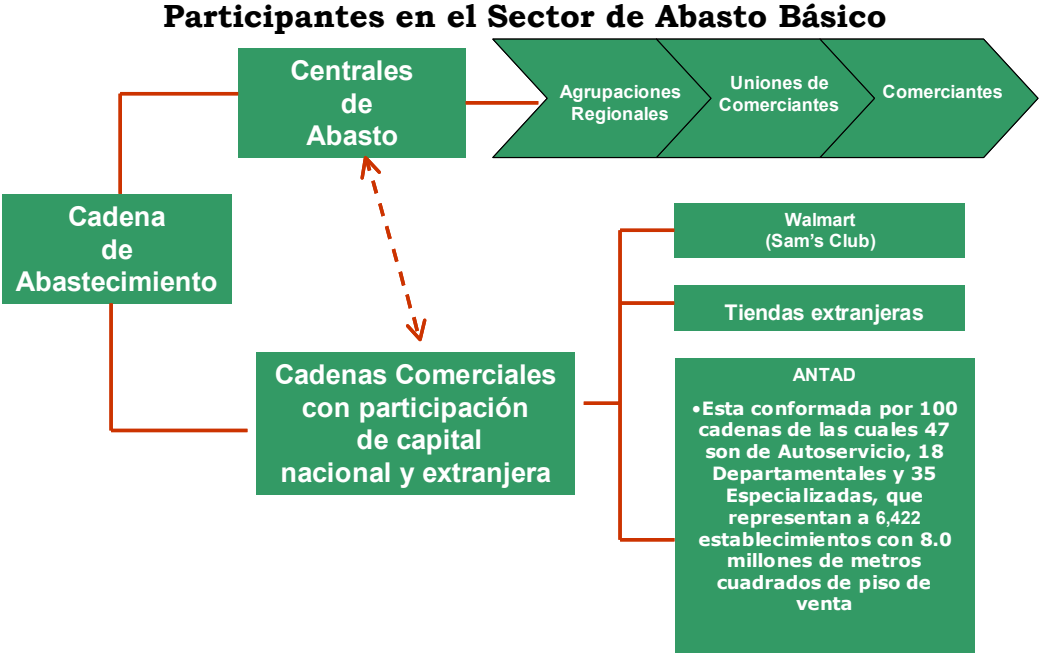


Figura 3.1

En la actualidad, los grandes mayoristas siguen utilizando las prácticas comerciales tradicionales, lo cual implica un obstáculo para su crecimiento y modernización. Sin embargo, el impacto que tienen los mayoristas en el pequeño comercio que se abastece de ellos puede estimular a los pequeños comerciantes a que usen sistemas modernos de prácticas comerciales en beneficio mutuo, con importantes repercusiones en el consumo final; dicho de otro modo es posible impulsar al sector mediante la organización del mismo.

De acuerdo con los Censos Económicos de 1999, del total de las unidades económicas comerciales en el país, el 7.8 por ciento está dedicada al mayoreo y el 92.2 por ciento al menudeo.

³ los hipermercados cuentan con una área de 4,500 a 10,000 metros cuadrados de ventas.

Distribución absoluta y relativa por tipo de comercio y unidades económicas y personal ocupado, 1998

Tipo de Comercio	Unidades Económicas			Personal Ocupado
	Total	Productoras	Auxiliares	
Al por Mayor	112,501	106,454	6,047	871,214
Al por Menor	1,331,175	1,321,393	9,782	2,931,655
TOTAL NACIONAL	1,443,676	1,427,847	15,829	3,784,869

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

Cuadro 3.2

Con relación al personal ocupado, los establecimientos dedicados al comercio al por menor emplearon a 77.0 por ciento de los trabajadores, mientras que los del comercio al por mayor, al 23.0 por ciento.

Características principales del comercio de productos alimenticios al por menor, 1988 - 1998

Año	Unidades	Personal ocupado	Ingresos derivados
	(Miles de unidades)	(Miles de personas)	(Miles de millones de pesos a precios constantes de 1998 ²)
1988	4.7	140.9	90.2
1993	6.7	176.8	140.2
1998	16.3	265.4	186.1

¹ Las cifras presentadas aquí son de la clase de actividad 622001, comercio de productos alimenticios al por menor, en supermercados y tiendas de autoservicio.

² La actualización de los valores de remuneraciones y de valor agregado está basada en el promedio anual del índice nacional de precios al consumidor, ya que las cifras de los ingresos derivados de la actividad son anuales

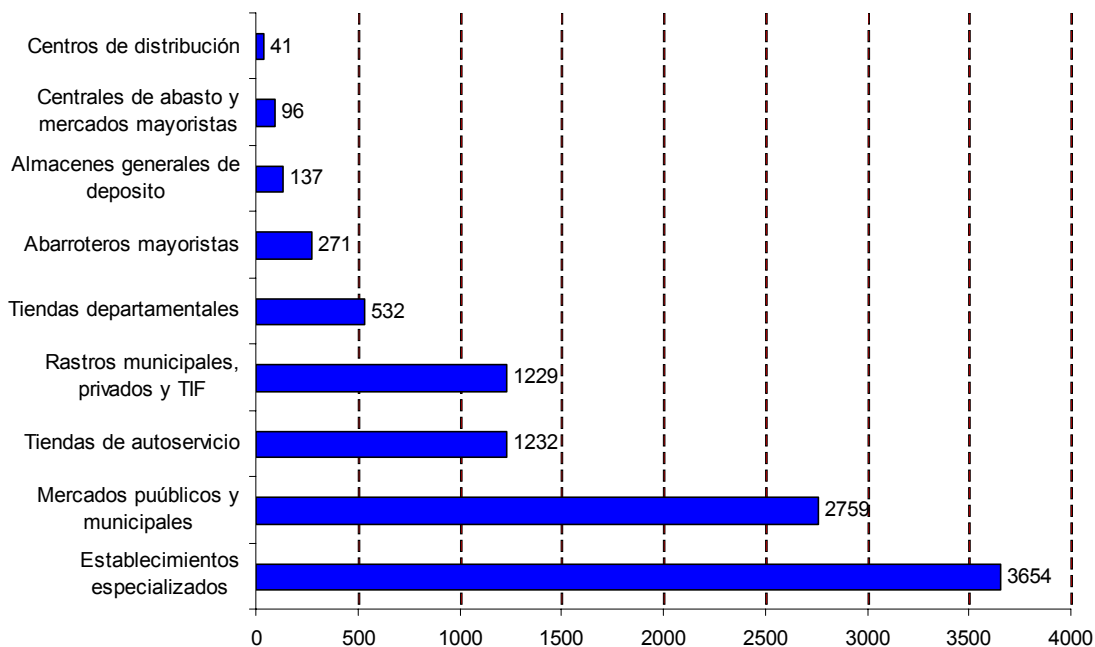
FUENTE: INEGI, Censos Comerciales, 1989, 1994 Y 1999.

Cuadro 3.3

Según datos recabados por la Secretaría de Economía, en el país existen 9,951 unidades de infraestructura comercial; siendo los establecimientos especializados los que participan con el mayor número de ellos (3,654), seguidos de los mercados públicos y/o municipales (2,759), las tiendas de autoservicio (1,232) y los rastros (1,229).

Por otra parte, se cuenta con 41 centros de distribución y 96 centrales de abasto y mercados mayoristas.

Inventario de Infraestructura Comercial en México 2002



Fuente: Dirección de Infraestructura del Comercio Interior, Secretaría de Economía

Grafica 3.3

Las prácticas comerciales en la distribución de alimentos al mayoreo continúan realizándose con métodos ineficientes, como es el caso de la excesiva intermediación que hay entre el productor y el consumidor final, lo que provoca mermas en los productos y altos costos de transporte, maniobras de carga, descarga y de almacenamiento, ocasionando costos elevados en el sistema de distribución.

Estas deficiencias tienen un efecto directo sobre los márgenes de comercialización de los productos, pues la participación del precio al productor en el precio final es significativamente menor al margen de intermediación, lo cual se refleja en el precio al consumidor, afectando el poder de compra de los consumidores.

El comercio al detalle de autoservicio ha desarrollado prácticas comerciales modernas, que permiten la reducción de costos y hacen más eficiente la distribución de alimentos. La capacidad de respuesta y adaptación de las tiendas de autoservicio a las nuevas formas de administrar y controlar la cadena de suministros, a través del comercio electrónico, les ha permitido colocarse en el mercado interno como uno de los principales canales de comercialización detallista.

A este propósito han contribuido significativamente las organizaciones de comerciantes como la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) e industriales como el Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, A. C. (CONMEXICO), además de otros organismos orientados a hacer más eficientes los procesos de compraventa y la logística derivada de esas transacciones, tal es el caso de la Asociación Mexicana para el Comercio Electrónico, A. C. (AMECE) y del Instituto de Iniciativas para el Comercio Global (INICIO)⁴

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) está formada por 100 cadenas con 6,530 tiendas; 46 cadenas son de Autoservicio, 17 cadenas son Departamentales y 37 cadenas Especializadas, en piso de venta el total de las tiendas suma 7,931,333 metros cuadrados.

En el siguiente cuadro se presentan datos sobre el número de tiendas para el 2002 que se encuentran afiliadas a la ANTAD de las cuales tiendas especializadas son las que tienen mayor número en contraste quienes emplean a más personal son las tiendas de autoservicio ya que estas ocupan al 56% de los empleados de las tiendas que son parte de la ANTAD.

Principales indicadores ANTAD 2002

	Número de tiendas (Miles de pesos)	Número de empleados (Miles de personas)	Ventas totales 2002 (Miles de millones de pesos)
Autoservicio	1,175	143	145.5
Departamentales	546	64	52.4
Especializado	4,733	48	45.5
Total	6,454	255	243.4

FUENTE: ANTAD 2002.

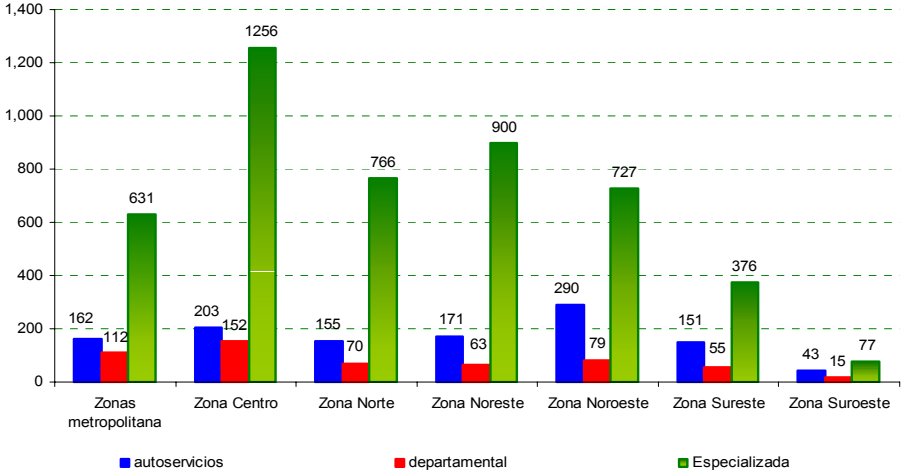
Cuadro 3.4

⁴ La firma del acta constitutiva de este Instituto se efectuó el 6 de diciembre de 2000. Sus principios de operación son: a) buscar casos de éxito; b) promover el e-business; c) promover el cambio cultural con base en la colaboración y la educación; d) participar en foros y organismos internacionales; e) buscar mejores prácticas comerciales, y f) buscar la estandarización de aspectos de logística y distribución.

En la siguiente gráfica se observa el número de establecimientos comerciales de tres tipos por zonas en el país: las tiendas de autoservicio, departamentales y tiendas especializadas, para el 2002, en donde se observa que el mayor número de establecimientos especializados se concentra en la zona centro (Estado de México, Michoacán, Jalisco, Morelos, Tlaxcala, Puebla) con 1,256 unidades comerciales, la zona norte del país (Durango, Chihuahua, Coahuila, Zacatecas) con 900 establecimientos y la metropolitana (Distrito Federal) con 631.

En contraste los autoservicios se concentran en la zona noroeste con 290 establecimientos (Baja California Norte, Baja California Sur, Sonora, Nayarit), y la zona centro con 162 establecimientos. En lo que respecta a tiendas departamentales tenemos que la zona centro es quien concentra el mayor número de establecimientos con 152 unidades para el 2002.

Número de tiendas al cierre 2002



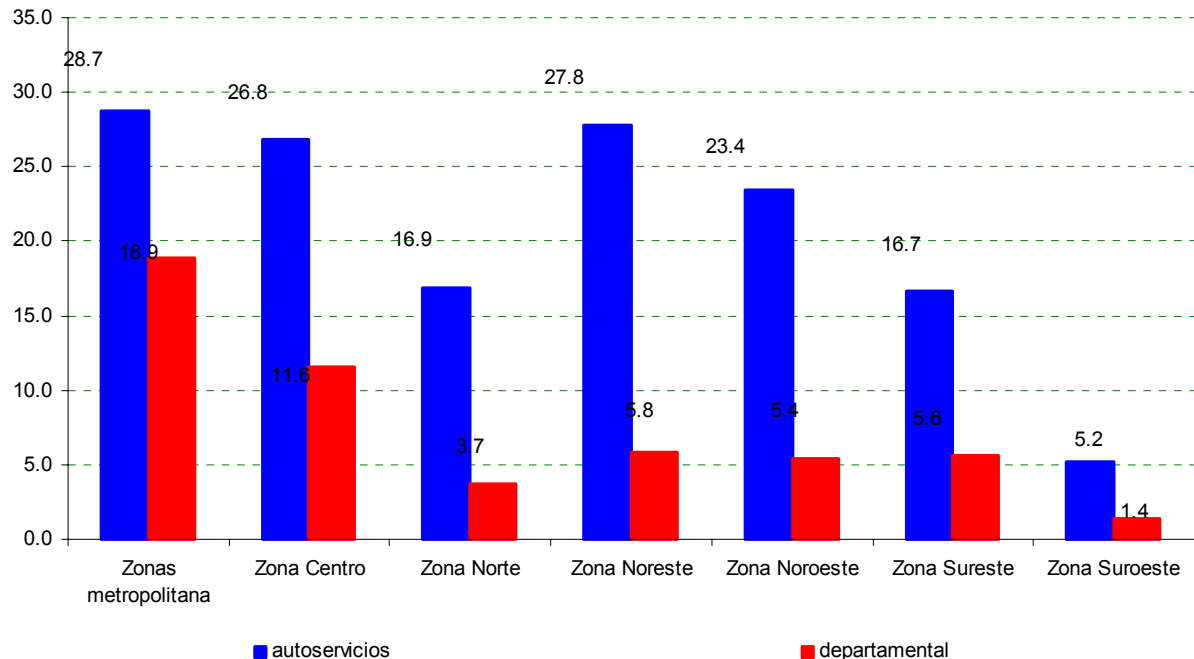
FUENTE: elaboración propia con base en datos de ANTAD 2002.

Grafica 3.4

En la siguiente gráfica se presentan las ventas anuales para el 2002 por zonas de los miembros de la ANTAD, de los datos que se presentan tenemos que la zona metropolitana es quien concentra el mayor número de ventas en tiendas de autoservicios con 28.7 miles de millones de pesos en contraste con la zona suroeste (Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Yucatán) que sólo concentra 5.2 miles de millones de pesos para el 2002.

Por otra parte en lo que respecta a tiendas departamentales tenemos que la zona metropolitana concentra la mayores ventas en el 2002 con 18.8 mil millones de pesos, seguida por la zona centro con 11.6 mil millones de pesos y la zona noreste con 5.8 mil millones, la zona que concentra las menores ventas es la zona suroeste.

Ventas 2002
(miles de millones de pesos)



FUENTE: elaboración propia con base en datos de ANTAD 2002.

Gráfica 3.5

LA PRESENCIA DE LAS CADENAS DETALLISTAS INTERNACIONALES

La hipercompetencia global en el mercado local, es un fenómeno actual que debe enfrentarse con a través de una estrategia de competitividad sistémica en todos los sectores productivos. Respecto al sector comercio, podemos mencionar que en el abasto de alimentos se ha presentado una reconfiguración en la distribución y comercialización.

Lo anterior implica la diversificación de estrategias de comercialización, de aquí que se busca tener una mayor área de influencia en la comercialización, puesto que la libre competencia y la apertura comercial obligan a un flujo constante de tiendas integradas a cadenas nuevas

Las tendencias en la comercialización de alimentos y productos agroindustriales en los principales mercados consumidores, reafirman el enfoque de la cadena productiva, particularmente hacia el cliente y a conocer sus necesidades y preferencias, como una estrategia efectiva para incrementar la participación de mercado. Ello implica la necesidad de adaptar permanente cada uno de los negocios y producir los cambios tecnológicos, administrativos y comerciales requeridos, con la velocidad necesaria para aprovechar las oportunidades ofrecidas. Las agroindustrias modernas y exitosas están dirigiendo cada vez más sus esfuerzos hacia el cliente y sus necesidades⁵.

En este ámbito se han establecido mayor número de establecimientos de autoservicio, supermercados, hipermercados y megamercados (el tipo de establecimiento es en función de la superficie en el piso de ventas), sin embargo los pequeños establecimientos subsisten.

Clasificación de los establecimientos comerciales

Tipo de tienda	Tamaño del establecimiento (m²)
Megamercados	menos de 10,000
Hipermercados	4,500 y menos de 10,000
Supermercados	500 menos de 4,500
Bodegas	Mas de 2,500
Tiendas de conveniencia	Menos de 500
Farmacias	500
Clubs	Mas de 4,500 en piso de ventas

Fuente: ANTAD

Cuadro 3.5

Por otro lado, la globalización a implicado que los actores del sector busquen nuevas formas de suministros directos de productos mediante contratos con productores, locales o internacionales, a través de sistemas interfirmas, lo cual les permite mantener una oferta y calidad de la demanda La modernización comercial, más que una moda o un cambio de forma de los establecimientos, es en una necesidad para enfrentar la hipercompetencia.

En este contexto, se estima que las cadenas comerciales minoristas tienen una tasa de crecimiento del 4.5% anual, sin embargo las cadenas de autoservicio minoristas continuaran tomando cuotas de mercado que antes pertenecían a los esquemas tradicionales de comercio.

⁵ Fundación Chile, 2003

La industria de detallistas (según el estudio *Mexican Retailes* de JP. Morgan), cuenta con 6.25 millones de metros cuadrados del piso de ventas y tiene ingresos de cerca del 35% del total de producto interno bruto del sector comercio. Las principales cadenas comerciales son Wal-Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana, Casa Ley, Chedraui, Carrefour y Oxxo.

Una de las principales razones del crecimiento de los minorista, ha sido la reorientación de la demanda y la expansión en los pisos de ventas, de 7 a 8% por año ha logrado una penetración importante de este tipo de tiendas en el mercado nacional.

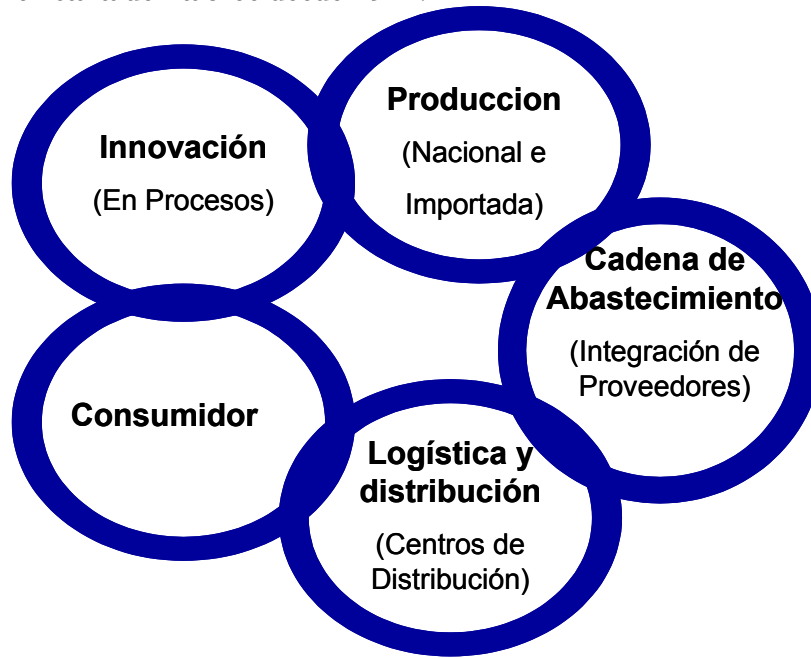
Existen tres factores que benefician del crecimiento de las cadenas de detallistas en México:

- **Crecimiento económico y de la población**
- **Penetración del sector formal.** El sector continuará creciendo a una tasa del 4.5%, y tomando cuotas de mercado del los segmentos informales de venta al detalle.
- **Consolidación del sector.** Es posible la consolidación del sector con una expansión de los negocios del 12%, por el crecimiento de la economía y la población, así como por tomar cuotas de mercado de los detallistas informales.

Por otra parte, se estima que México seguirá beneficiándose del crecimiento económico de la industria de detallistas formal, por el incremento en el piso de ventas, la urbanización en los próximos 10 años, con lo que se pueden alcanzar niveles de metros cuadrados de piso de ventas por dólar de producto interno bruto, similares a Chile y Argentina

La Cadena Global de Valor de WAL – MART

Empresa Integrada: Wal-mart (Cadena Comercializadora de bienes de consumo). En México, Wal-Mart es una de las cadenas comerciales más importantes de México. Cuenta con 641 unidades comerciales distribuidas en 64 ciudades a nivel nacional, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977.



FUENTE: elaboración propia con base en datos Wal-Mart.

Recuadro 3.1

En el siguiente cuadro se muestra el piso de ventas de minoristas, en donde es posible apreciar que Estados Unidos es el país que cuenta con mayor piso de ventas de detallistas con 463 metros por cada mil habitantes, seguido por Francia con 402 y Alemania con 326 metros cuadrados de piso de venta.

Sin embargo, si consideramos el índice ente piso de ventas y producto interno bruto tenemos que Argentina y Brasil tienen un índice de 0.0270 y 0.0304 respectivamente.

**Piso de Ventas de Minoristas
y Producto Interno Bruto Per cápita
por Países 2001**
(dólares)

Países	Per cápita		
	Producto Interno Bruto	Piso de ventas *	Piso de ventas * / PIB
Estados Unidos	35,844	463	0.0129
Italia	18,841	116	0.0062
Reino Unido	23,796	133	0.0056
España	14,165	166	0.0117
Francia	21,532	402	0.0187
Alemania	22,184	326	0.0147
Chile	4,310	63	0.0147
Brasil	2,922	89	0.0304
Argentina	2,391	64	0.0270
México	6,236	63	0.0101

* metros cuadrados por cada 1000 habitantes

Fuente: Fuente: Mexican Retailers, JP Morgan 2002

Cuadro 3. 6

Por otro lado, en el siguiente cuadro se puede observar el potencial de crecimiento de los minoristas en México, por entidad federativa y según el piso de ventas y el producto interno bruto per cápita, los estados con mayores ingresos per cápita son Aguascalientes, Campeche, Hidalgo, Colima, en contraste los estados con más piso de ventas son: El Estado de México con 647,572, Nuevo León con 499,926, el Distrito Federal con 811,104 metros cuadrados.

Respecto a piso de venta por cada mil habitantes encontramos que los estados con más piso de ventas son Baja California con 138 por cada mil habitantes, le siguen Coahuila y Nuevo León con 130, sonora con 127, Tamaulipas 123, Chihuahua 123, Distrito federal con 94 y el Estado de México solo cuenta con 49 metros cuadrados por cada mil habitantes.

En cuanto al piso de ventas entre el producto interno bruto per cápita por cada mil habitantes, tenemos que los estados más relevantes son Sinaloa, Baja California, Nuevo León y el Distrito Federal.

Los estados que presentan un mayor potencial de crecimiento son: el Distrito Federal con un potencial de 1,669,780 metros cuadrados de piso de ventas, Estado de México con 527,456, Jalisco 331,446 y Nuevo León

253,662, en contraste los estados con menor potencial son Colima con 12,354 y Baja California con 12,666 metros cuadrados.

Penetración en el mercado de Abasto de Minoristas y Potencial de Expansión en México 2001

Estado	PIB percapita pesos	Piso de ventas (M2)	Piso de venta percapita*	piso de venta / pib *	Penetración saturación	Potencial (M2)	% de penetración total
Distrito Federal	4,347	811,104	94	0.0058	32.7	1,669,780	35.7
México	7,580	647,572	49	0.0097	55.1	527,456	11.3
Jalisco	5,586	369,999	59	0.0093	52.7	331,446	7.1
Nuevo León	9,366	499,926	130	0.0117	66.3	253,662	5.4
Puebla	8,384	196,276	39	0.0093	52.3	178,716	3.8
Veracruz	6,367	285,704	41	0.0112	63.4	164,623	3.5
Michoacán	3,286	97,549	24	0.0067	37.7	161,240	3.4
Chihuahua	3,686	334,393	110	0.0121	68.4	154,778	3.3
Guanajuato	2,656	210,897	45	0.0104	58.8	147,582	3.2
Chiapas	4,177	53,742	14	0.0051	28.9	132,048	2.8
Oaxaca	3,502	39,225	11	0.0043	24.3	122,306	2.6
Hidalgo	9,662	46,077	21	0.0052	29.6	109,648	2.3
Campeche	11,114	33,541	49	0.0050	28.4	84,469	1.8
Morelos	4,648	73,787	47	0.0085	48	79,861	1.7
Queretaro	5,207	113,151	81	0.0106	60.1	75,091	1.6
Guerrero	3,939	100,741	36	0.0109	61.9	68,221	1.5
San Lis Potosí	5,006	131,044	57	0.0123	69.3	57,963	1.2
Aguascalientes	16,303	72,197	76	0.0102	57.4	53,474	1.1
Quintana Roo	3,480	94,589	108	0.0115	65.3	50,329	1.1
Zacatecas	4,968	36,447	27	0.0077	43.5	47,396	1
Coahuila	3,672	298,798	130	0.0155	87.7	41,916	0.9
Durango	2,680	92,965	64	0.0123	69.7	40,437	0.9
Tlaxcala	8,113	21,822	23	0.0065	36.8	37,418	0.8
Yucatan	6,818	114,671	69	0.0138	78.1	32,111	0.7
Baja California Sur	6,274	26,922	63	0.0081	46	31,665	0.7
Tabasco	3,759	100,928	53	0.0139	78.7	27,283	0.6
Nayarit	7,526	40,597	44	0.0117	66.4	20,577	0.4
Sonora	3,832	281,481	127	0.0166	93.9	18,339	0.4
Baja California	5,073	344,215	138	0.0171	96.5	12,666	0.3
Colima	9,061	48,741	90	0.0141	79.8	12,354	0.3
Tamaulipas	7,647	337,579	123	0.018	101.7	-5,634	-0.1
Sinaloa	7,813	278,332	110	0.0221	124.9	-55,461	-1.2
TOTAL	6,340	6,245,012	64	0.0101	57.1	4,683,759	100

*metro cuadrado por cada mil habitantes

Fuente: Mexican Retailers, JP Morgan 2002

Cuadro 3.7

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de los ingresos de las cadenas comerciales que se encuentran en México. Wal-mart presenta un crecimiento importante respecto a sus ingresos de 1999 al 2000 ya que pasa del 5.1 al 11.7% el principal factor de este crecimiento son sus ventas en sus tiendas, entre el 2000 y 2001 la cadena comercial presenta

un crecimiento en sus ingresos de 14.7, y para el segundo trimestre del 2002 es crecimiento es de 14.4.

En contraste, Soriana presenta una disminución en cuanto a sus ingresos ya que de 1999 al 2000 pasa del 26.7 al 12.7% para el 2001 su crecimiento es de 8.5 y para el segundo trimestre del 2002 es de 5%, a pesar de que su piso de ventas se ha incrementado en estos años su ventas han disminuido considerablemente.

Por si parte Comercial Mexicana, presenta disminuciones considerables en lo que respecta al crecimiento de sus ingresos para de un crecimiento de 15.5 en 1999 a 0.2 en el 2001 y -12.1 para el segundo trimestre del 2002, principalmente por la disminución de ventas, aunque presenta en este periodo de tiempo un incremento en su piso de ventas. En lo que respecta a Gigante su comportamiento en este indicador es similar al de los anteriores.

Factores de crecimiento de los ingresos de 1999-2002

	1999	2000	2001	2002 /a
Wal- mar				
crecimiento de los ingresos	5.1	11.7	14.7	14.4
Ventas en tiendas	1	5	5.7	4
% de crecimiento del piso de ventas	7.2	7.2	9.6	12.4
otros factores	-2.9	-0.8	-1	-2.2
Soriana				
crecimiento de los ingresos	26.7	12.7	8.5	5
Ventas en tiendas	2.1	1	0.5	-1
% de crecimiento del piso de ventas	19.7	16.4	10.9	8.2
otros factores	3.7	-4.2	-2.7	-2
Comercial Mexicana				
crecimiento de los ingresos	15.5	6.8	0.2	-12.1
Ventas en tiendas	0.3	2.6	-3.3	-14.3
% de crecimiento del piso de ventas	3.7	5.8	5.8	3.4
otros factores	11	-1.6	-2	-0.8
Gigante				
crecimiento de los ingresos	20.4	8.7	4.3	0.6
Ventas en tiendas	2.5	2.4	1.5	-6.7
% de crecimiento del piso de ventas	0.6	4.2	7.4	5.8
otros factores	16.7	1.9	-4.3	1.9
ANTAD				
crecimiento de los ingresos	6.5	10	7.5	3.1
Ventas en tiendas	0.5	3	1	-3
% de crecimiento del piso de ventas	7.9	6.4	7.8	n.d
otros factores	-1.8	0.4	-1.3	6.3

a./ datos al segundo trimestre del 2002

Fuente: reportes de las empresas

Cuadro 3.8

LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

En este apartado se presentan el comportamiento de la actividad comercial del Mercado de Abastos Estrella en su conjunto, en relación a los volúmenes comercializados, los principales productos que maneja, el destino geográfico de las ventas, las tendencias en el consumo familiar en frutas y hortalizas y el comportamiento de la competencia directa del MAE.

Para efectos de contar con la información requerida sobre los volúmenes comercializados por el MAE, el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León (CIE), incluyó en la encuesta de autoevaluación dos preguntas sobre volúmenes comercializados y destinos geográficos de las ventas.

Por otro lado, el análisis de gasto y/o consumo familiar de frutas y hortalizas, se recurrió a las encuestas de ingreso-gasto de los hogares del Área Metropolitana de Monterrey, elaboradas por el propio CIE. Por último para el análisis de los competidores se revisaron informes y documentos elaborados por la ANTAD,

Volumen Comercializado

Los volúmenes comercializados por el MAE muestran entre 1993 y 2002 un crecimiento constante. Para el año 2003 los volúmenes comercializados se redujeron en un 55%. En tanto que, como se analizará posteriormente, las ventas de abarrotes y perecederos reportadas por ANTAD, se incrementaron en un 5.5% en 2003, lo que revela la drástica disminución en la participación del MAE en el año referido.

Índice de volumen Comercializado

1993 = 100	
1993	100
1998	108
2002	114
2003	69

Fuente: Estimado con base en el comportamiento reportado por los empresarios del MAE Enero-Octubre 2003

Cuadro 3.9

En el MAE se comercializan varios productos agropecuarios. A raíz de la pérdida de competitividad, resulta importante conocer cuáles fueron los principales productos que se comercializaron, ya que su impacto en el volumen de ventas, nos ayudará a explicar en cuáles productos se presentó una disminución de la demanda. Los productos que más se comercializaron en el MAE para el año 2003 fueron: tomate, cebolla, aguacate, limón, naranja, mango, manzana y mandarina. Estos 8 productos representaron el 66% de las ventas totales anuales del mercado para ese año.

El cuadro 2.10 presenta el porcentaje de participación por producto. Como se puede derivar, el tomate es el producto más comercializado en el 2003, ya que representa el 25% de las ventas totales. La cebolla es el segundo más importante, representa el 10%, seguido por aguacate y limón con un 6% cada uno.

**Participación en las ventas
totales anuales del 2003
en el Mercado Estrella**

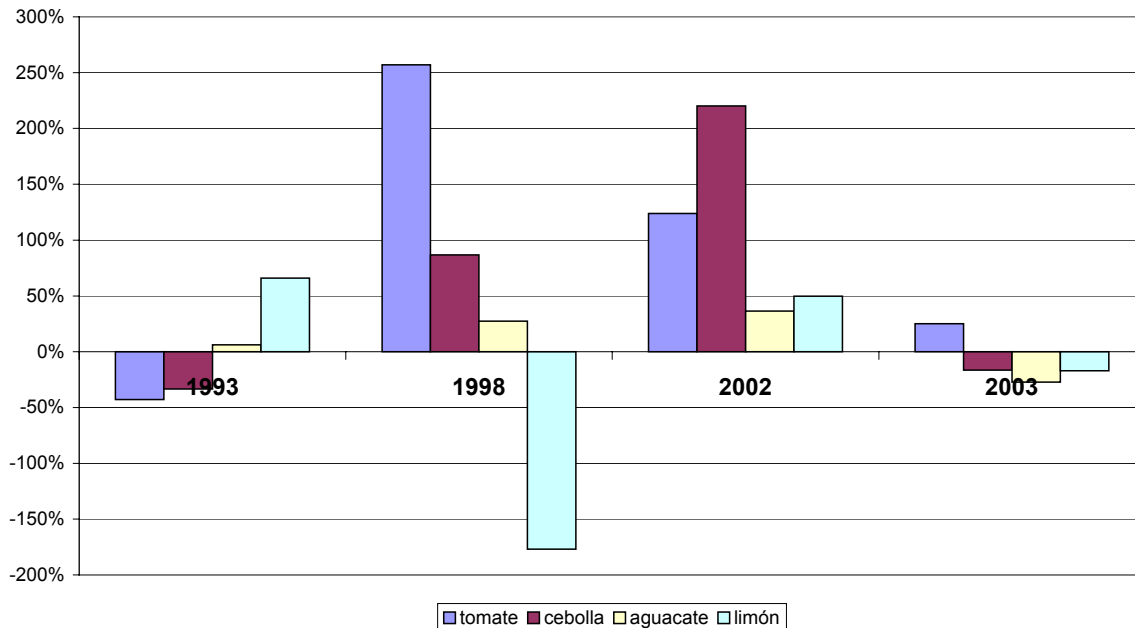
Producto	Participación %
Tomate	32%
Cebolla	10%
Aguacate	6%
Limón	6%
Naranja	5%
Mango	4%
Manzana	2%
Mandarina	1%
Suma	66%

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y
Percepción del Entorno Competitivo
del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 3.10

En la gráfica 3.6, se presentan los cuatro principales productos del MAE, lo que nos permite analizar el cambio porcentual de los volúmenes comercializados durante el período 1993-2003. Los productos son tomate, cebolla, aguacate y limón, el comportamiento de los productos para el último año como se muestra en la gráfica es negativo con excepción del limón.

Cambio porcentual de los volúmenes comercializados (1993-2003)



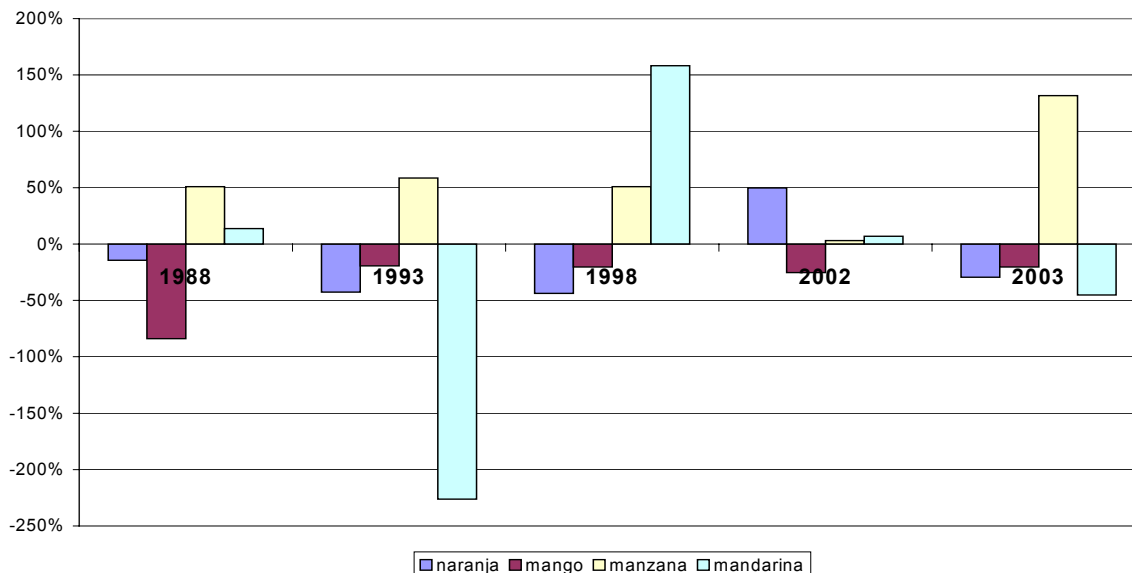
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 3.6

Se establece de esta forma, que la disminución en la comercialización de los productos del MAE en 2003, se explica por la reducción registrada en tres de los cuatro principales productos, de los cuales el tomate es el único que muestra un crecimiento.

En lo que respecta a los siguientes cuatro productos principales, esto es, naranja, mango, manzana y mandarina, en la gráfica 2.7 se observa que el único producto que presenta crecimiento positivo es la manzana, el resto de los productos registran índices negativos, con excepción de la mandarina que presenta un crecimiento negativo únicamente en el último año.

Cambio porcentual de los volúmenes comercializados (1993-2003)

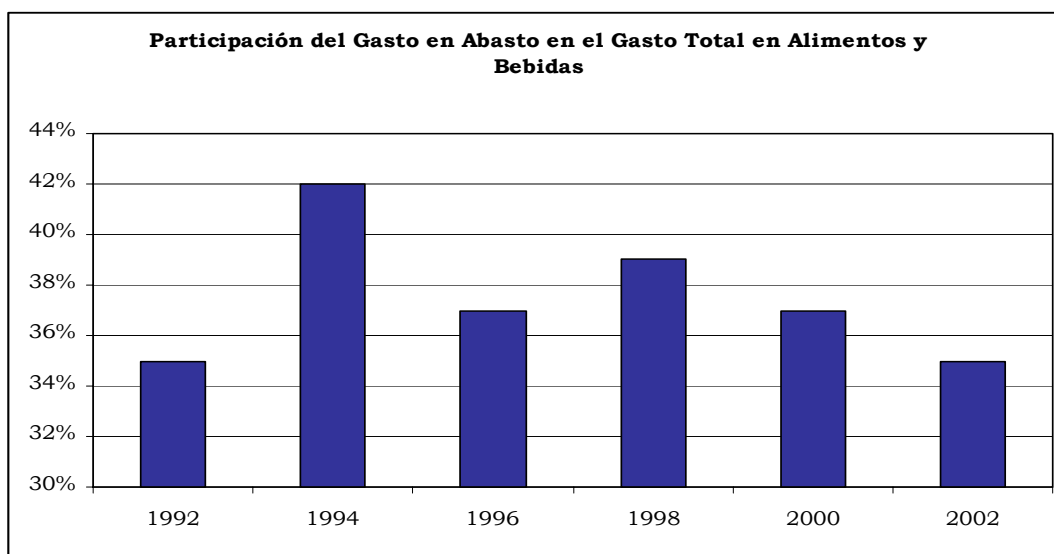


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 3.7

Reuniendo la información presentada en las dos anteriores gráficas, se concluye que en el año 2003, se registró una clara tendencia hacia una reducción en seis de los principales productos comercializados, sólo la manzana y el tomate presentan crecimiento positivo en el periodo de estudio. Varias pueden ser las razones para que se presente este fenómeno, quizá la primera en la que se pesaría sería la baja en la demanda.

La anterior hipótesis se evidencia en el hecho de que en los últimos años, efectivamente, el gasto en abasto que realizan las familias regiomontanas se ha reducido como porcentaje del gasto total destinado a alimentos y bebidas, el cual representa un 54% del gasto familiar, según reportan las Encuestas de Ingreso-Gasto de los Hogares. La caída en la participación se verifica en los últimos tres reportes. Es decir, se las familias regiomontanas ha dejado de acudir a los canales de abasto directo.

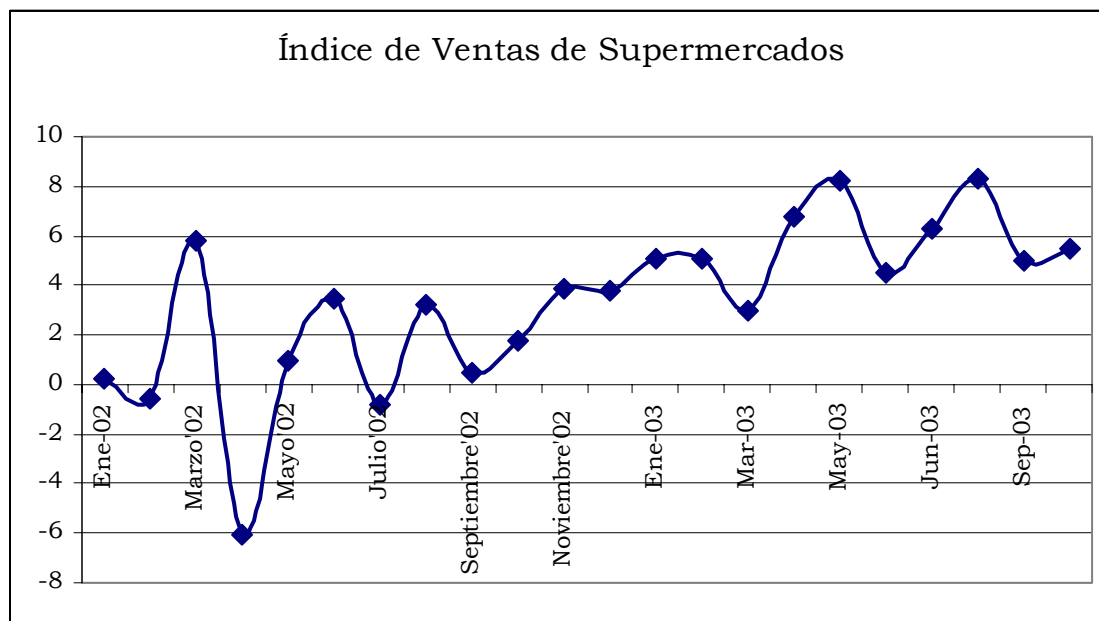


Fuente: CIE-UANL. Encuesta de Ingreso-Gasto de los hogares en el Área Metropolitana de Monterrey. Varios años.

Gráfica 3.8

Sin embargo el fenómeno descrito, tiene una muy clara explicación, las familias ahora hacen sus compras en los supermercados e hipermercados, actividad que también realizan los medio mayoristas. Para verificar la idea, presentamos el Índice de ventas de supermercados que genera la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio de Departamentales ANTAD. En el mes de Octubre 2003 el Índice General con respecto a Octubre del 2002 creció en un 7.9%; resultado positivo que se complementa con el crecimiento en nuevas unidades que fue de 8.6%. La línea de Supermercado (Abarrotes y Perecederos) tuvo un crecimiento de 5.5%, las ventas de Ropa presentaron un crecimiento de 11.6% así como las ventas de Mercancías Generales en 10.2%.

El Índice mensual desde Enero del 2002 se presenta en la gráfica 2.9. Se puede notar que desde agosto del 2002 las ventas en Supermercados muestra una clara tendencia positiva, lo cual nos dice que el sector abastos está muy competido y que los supermercados están teniendo cada vez más una participación mayor del mercado.



Fuente: Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicios y Departamentales

Gráfica 3.9

Destino geográfico de las ventas

En lo que respecta a los principales destinos de venta de los productos del MAE para los años entre 1993 y 2003, el cuadro 2.11 muestra que las ventas dentro del estado de Nuevo León han permanecido constantes, con una participación promedio del 75% del total de ventas. Asimismo muestra que se ha desarrollado interés y capacidad para exportar incrementando el destino de las ventas al extranjero, en tanto que las ventas a otros estados ha reducido su participación dentro del total.

Destino de venta de las empresas del Mercado Estrella

Destino	Año			
	1993	1998	2002	2003
Nuevo León	74%	76%	74%	75%
Estados	25%	23%	23%	22%
Extranjero	1%	1%	3%	3%

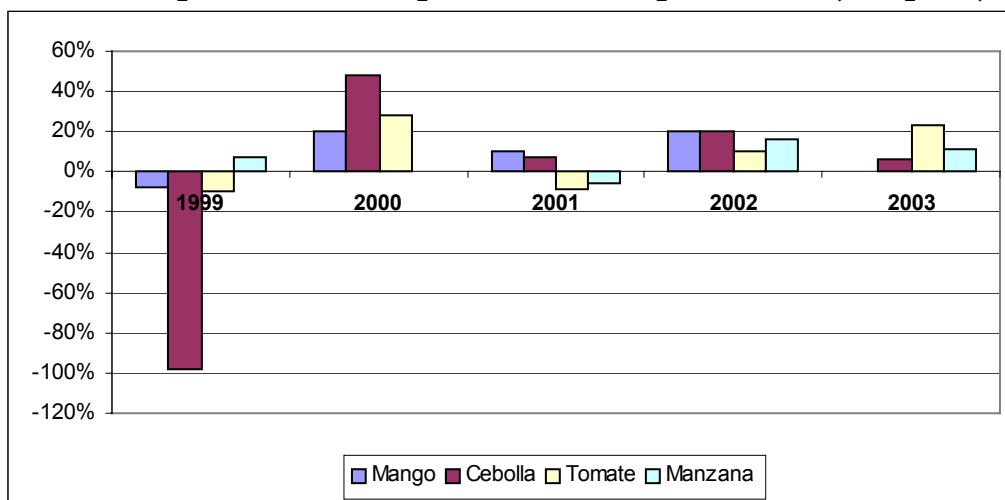
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 3.11

Precios de los principales productos

En este apartado se presentan los precios de los principales productos que el MAE comercializa. Los precios de los productos son los reportados en el Sistema Integral de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y en el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados, fueron para los años de 1999 a 2003. En las siguientes gráficas se presentan los cambios porcentuales de los precios a través del tiempo, de los productos en dos grupos de comportamiento similar.

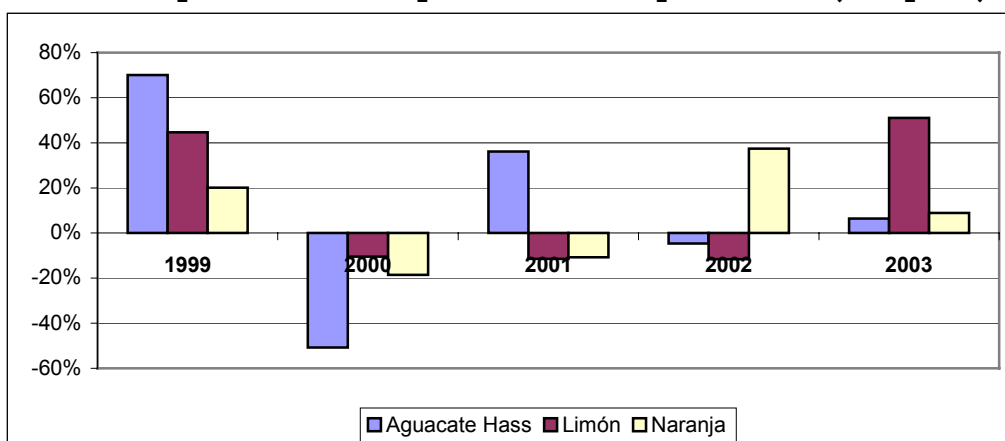
Cambio porcentual de precios de los productos (Grupo 1)



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 3.8

Cambio porcentual de precios de los productos (Grupo 2)



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 3.9

Las gráficas anteriores muestra que en el año 2003 todos los productos incrementaron su precio. Complementando esta información con la encontrada en la sección anterior, se puede decir que hay suficiente evidencia para concluir que en el año 2003 se dio un fuerte incremento en los precios de los productos del sector abastos (15% en promedio) y que los volúmenes comercializados se redujo en aproximadamente un 20%, factor que explica el porque de la perdida de competitividad del MAE por la disminución de los ingresos y de los volúmenes de venta.

El análisis anterior, nos permite señalar que el Mercado de Abastos Estrella ha visto reducidas sus ventas en el último año en aproximadamente un 40% a partir de 1994. Las razones de la reducción se explican por la baja en la demanda y por el desplazamiento de que han sido objeto por parte de los supermercados lo que reduce la competitividad relativa del Mercado Estrella en el ámbito regional.

SEGUNDA PARTE

DIAGNÓSTICO SISTÉMICO DE LA
SITUACIÓN COMPETITIVA DEL
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

CAPÍTULO 4



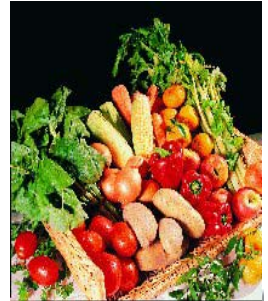
El Diagnóstico Competitivo de las Empresas MAE

Metodología de Trabajo

Los Grupos de Enfoque y Entrevistas con Líderes de Opinión

La Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del MEA

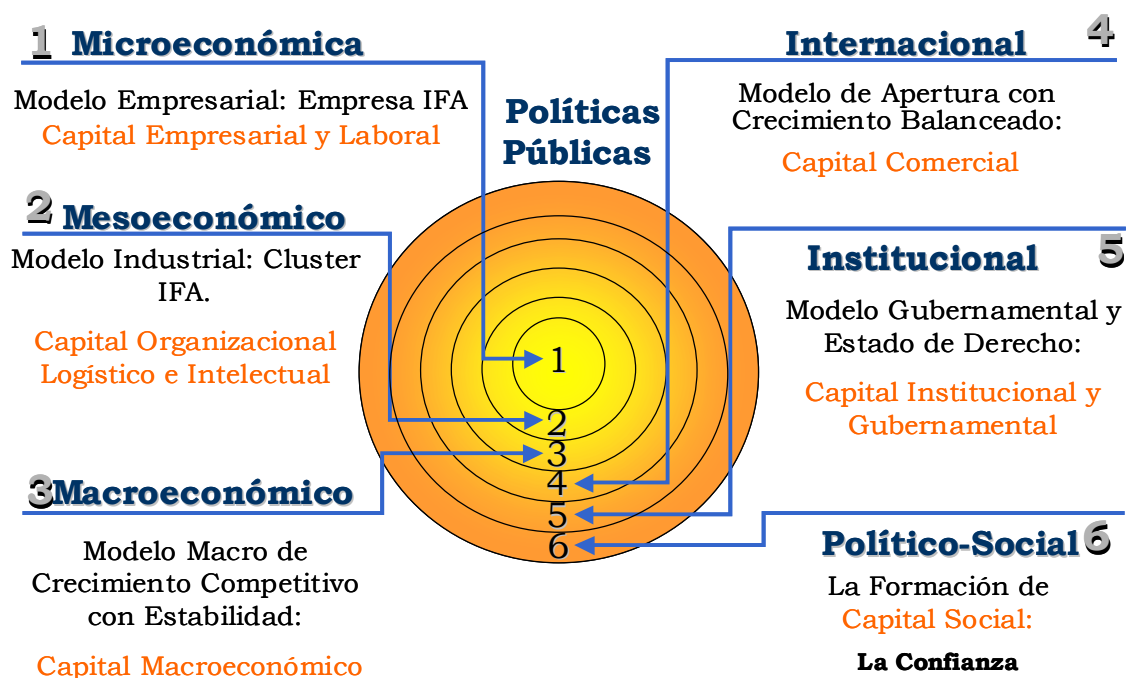
Análisis de la Situación Competitiva de las Empresas del MAE



METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL CECIC

Con base en el modelo de Competitividad Sistémica del CECIC se desarrollo una metodología de trabajo que permite visualizar la visión competitiva del sector en los seis niveles de la competitividad: microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico, internacional, institucional y político-social; y a su vez en los diez capitales de la competitividad: empresarial, laboral, logístico, organizacional, intelectual, macroeconómico, comercial, institucional, gubernamental y social.

EL MODELO CECIC DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: PAÍS-GOBIERNO-EMPRESA



Fuente: Villarreal, René y Rocío, "México Competitivo 2020: Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo", Edit. Océano, México, 2002.

Figura 4.1

Para el caso específico del Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella, se parte de una visión internacional ante la inminente globalización del Sector Abasto y la hipercompetencia en el mercado nacional (capítulo 1). Enseguida se detalla la situación del sector comercio y abasto nacional y se especifica dentro de este contexto el comportamiento de la actividad comercial del MAE (capítulo 2). Posteriormente se formula un diagnóstico sistémico-integral que permite evaluar la problemática de las empresas que conforman al MAE con base

en información estadística oficial y principalmente con la obtenida de los actores participantes en los grupos de enfoque y entrevistas con líderes de opinión y en con la aplicación directas de cuestionarios basados en la metodología de competitividad sistémica. Esto nos revela una radiografía del posicionamiento competitivo del Mercado de Abastos a lo largo de la cadena global de valor de este sector.

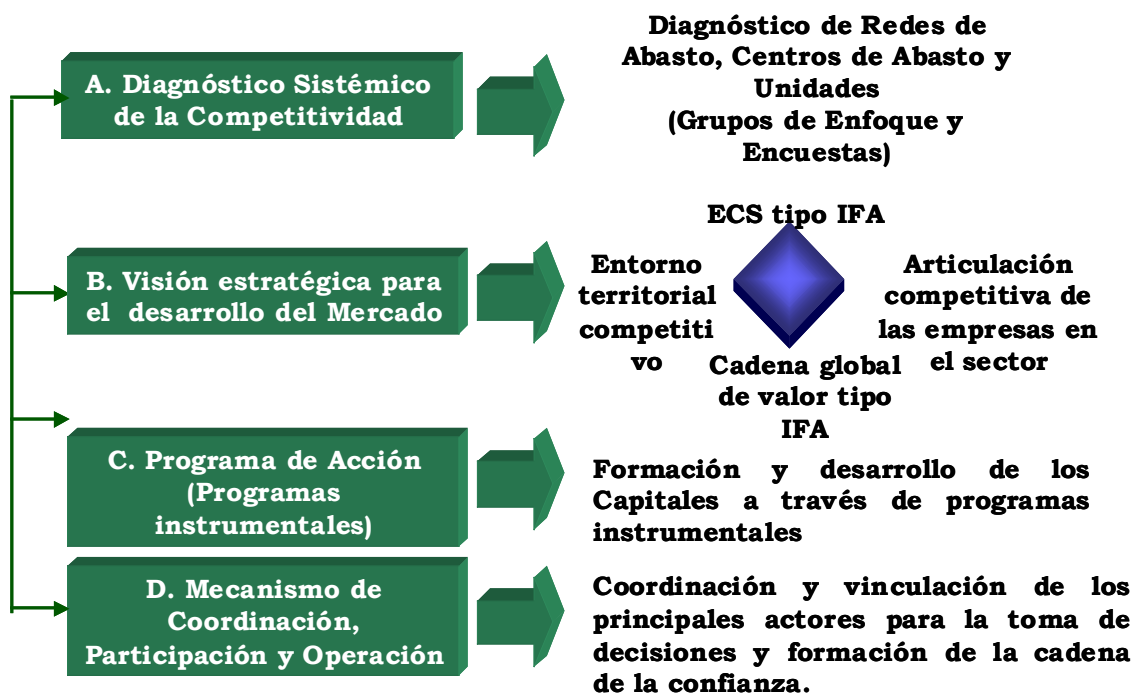
El Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella (PROCIC-Estrella) tiene un enfoque sistémico, además de estratégico y participativo. Este enfoque permite ir más allá de cualquier estudio de mercado, al ampliar las posibilidades de desarrollo mediante la incorporación de programas instrumentales de acción. El enfoque sistémico de la competitividad con visión estratégica, mecanismos de operación y participación, que se denomina SEOP, tiene las siguientes características:

- ✓ **Sistémico**, porque es a nivel micro, meso, macro, internacional, institucional y político-social, niveles que se soportan en los diez capitales.
- ✓ **Estratégico**, con visión de largo plazo con una estrategia integral.
- ✓ **Operativo**, con programas de acción y proyectos específicos para la modernización del Mercado de Abastos Estrella, que promuevan el eslabonamiento y la vinculación de todos los actores de la cadena de valor.
- ✓ **Participativo**, ya que para desarrollar la competitividad del Mercado de Abastos Estrella es importante la participación de los principales actores involucrados en los programas instrumentales específicos.

La metodología del CECIC se desarrolla bajo un esquema de trabajo que implica la realización de un diagnóstico sistémico, el planteamiento de una visión estratégica, la propuestas de programas de acción para su instrumentación, y los mecanismos de participación y planeación para su instrumentación.

PROCIC-Estrella metodología de trabajo

Metodología



Fuente: CECIC

Figura 4.2

- ✓ La realización de un **diagnóstico sistémico** para la identificación de cadenas empresariales y redes de abasto e identificación de los problemas para la integración de los agentes en la cadena de valor, el cual se lleva a cabo mediante reuniones de grupos de enfoque y la aplicación de una encuesta especializada de autoevaluación y percepción del entorno competitivo del Mercado de Abastos Estrella; complementariamente, se hace el análisis de gabinete con base en información estadística.
- ✓ La **visión estratégica** consiste en la definición tanto de la estrategia como de los programas instrumentales para la integración de los agentes y diversas actividades que intervienen en la cadena productiva y comercial del Mercado de Abastos Estrella.

- ✓ Los **programas de acción**, impulsarán la modernización e integración de la cadena productiva y comercial, los procesos y mejores prácticas empresariales y comerciales bajo el modelo de empresa competitiva sustentable, con organización y capacidad empresarial, tecnológica y comercial, así como con una infraestructura moderna.
- ✓ La **participación y operación**, que se complementará con mecanismos para la instrumentación, ejecución, seguimiento y evaluación, de las acciones y proyectos a desarrollar acuerdo con la programación establecida y con la participación de los actores.

En este marco, el modelo del CECIC diagnostica el nivel de competitividad de cada uno de los diez pilares de la competitividad, a través de las percepciones de los propios empresarios mediante su participación en los grupos de enfoque y encuestas grupales.

El *check-up* permite evaluar la salud competitiva del MAE y de sus agentes económicos vinculados, con un enfoque de cadena de valor IFA que permite evaluar el grado de integración de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, viendo a cada eslabón como un proceso dentro de un sistema, los resultados mediante este enfoque nos dan la pauta para analizar y plantear las estrategias de integración hacia adelante o hacia atrás, y las implicaciones que éstas tienen en la integración de la cadena productiva y comercial del sector, sin perder de vista que la integración debe ser efectiva y eficiente.

A la par del levantamiento de las encuestas grupales, la realización de los grupos de enfoque, del procesamiento y análisis de la información obtenida, se realiza el análisis de gabinete con base en información estadística oficial referente a la vocación competitiva de las cadenas empresariales utilizando la metodología de competitividad sistémica.

LOS GRUPOS DE ENFOQUE Y ENTREVISTAS CON LÍDERES DE OPINIÓN

Los grupos de enfoque se organizan con base en encuestas especializadas y tienen como objetivo recabar información y opiniones a nivel grupal de los empresarios del Mercado Estrella, directores de empresas o instituciones relacionadas con el sector y autoridades estatales y federales.

Las reuniones de grupos de enfoque fueron abiertas y conducidas por personal del CECIC, en las cuales se fomentó la participación de los asistentes, obteniéndose información específica acerca de la problemática del sector directamente de los participantes.

Los grupos de enfoque desarrollados fueron los siguientes:

- Encadenamiento Comercial con Supermercados y Tiendas Departamentales
- Encadenamiento Comercial con Pequeño Comercio y Restaurantes
- Encadenamiento Comercial para Exportación
- Logística, vialidad e infraestructura
- Financiamiento
- Comercio electrónico

A continuación se describe el desarrollo de los grupos de enfoque y se resaltan los principales elementos de diagnóstico obtenidos.

Grupo de Enfoque para Encadenamiento Comercial con Supermercados y Tiendas Departamentales

Asistentes: 37 Empresarios del MAE y los representantes de las principales empresas de autoservicios, supermercados y tiendas departamentales miembros de la ANTAD; destacando la presencia de los gerentes de compras de Gigante, y HEB, así como de tres representantes de Soriana y dos de Operadora Merco.

En esta reunión primero en su tipo desde la fundación del MAE, se analizaron las fortalezas y debilidades del mercado, así como la problemática y obstáculos para el encadenamiento comercial con este nicho de mercado.

Entre las principales fortalezas se señalaron la ubicación del MAE en el AMM, y su cercanía con los centros de acopio de las tienda de autoservicio, así como su influencia a nivel regional. Otra de sus fortaleza se refiere a la variedad de productos y suficiencia de volúmenes de los mismos para satisfacer la demanda oportunamente.

En cuanto a las debilidades del MAE por las cuales ha dejado de ser atractiva para los supermercados se expresaron las siguientes: bajo nivel de integración con los productores del campo, deficiencias en el manejo de los productos, empaques inadecuados, falta de etiquetado, marca de los productos, desconocimiento o relajamiento de las normas fitosanitarias y de inocuidad, deficiencias en el proceso para la innovación y creación de nuevos productos y servicios, incumplimiento en los tiempos de entrega y en general la percepción de que la mayoría de las empresas del MAE no son proveedores confiables.

Grupo de Enfoque de Encadenamiento Comercial con Pequeño Comercio y Restaurantes

Asistieron: 31 empresarios del MAE y representantes de las siguientes asociaciones: CANACOPE, UNPACO y CANIRAC (asistencia de los Presidentes).

En esta reunión se expusieron los problemas para el desarrollo de alianzas estratégicas con el pequeño comercio y restaurantes, destacando los siguientes aspectos: mermas y deficiencia en el manejo de los productos, imagen descuidada del mercado por la poca limpieza, especulación en la fijación de precios, deficiencias en la atención a clientes, ausencia de programas de apoyo al pequeño comercio y falta esquemas de financiamiento oportuno y de bajo costo.

Grupo de Enfoque de Encadenamiento Comercial para Exportación

Asistieron 21 empresarios del MAE que realizan exportaciones.

Los problemas que se señalaron y que afectan la comercialización al exterior de los productos del MAE fueron: barreras comerciales ala exportación, dificultad para obtener permisos para exportar, competencia desleal, deficiencia en el manejo de los productos con estándares de exportación, falta de conocimiento sobre las normas de calidad para exportación y de bioseguridad.

Grupo de Enfoque de logística, vialidad e infraestructura

Para analizar la problemática y requerimientos de infraestructura para la logística y vialidad interna del mercado se realizaron visitas de campo en las horas críticas de operación; con esta base se efectuó un Grupo de Enfoque al que asistieron 16 empresarios del MAE quienes manifestaron los aspectos más relevantes de la problemática y las posibles soluciones que permita la definición de proyectos específicos en el corto y mediano plazo.

Los problemas que se identificaron en la visita de campo y que se mencionaron en las reuniones de grupos de enfoque fueron: excesivo tráfico, falta de espacio para las maniobras de carga y descarga de productos, deficiente planeación en el movimiento de mercancías, deficiencia en el manejo de los productos, inseguridad y alto riesgo para el tránsito, espacios insuficientes en el estacionamiento, altos costos para el transporte, obstrucción de calles, mantenimiento deficiente de las vialidades, manejo inapropiado de los desechos orgánicos, poco respecto a los reglamentos de vialidad.

Grupo de enfoque de financiamiento

Asistieron 16 empresarios del MAE y representantes de las siguientes instituciones financieras: BANCOMEXT, FIRA, BANORTE, AMACREP (Asociación Mexicana de Ahorro y Crédito Popular) y Secretaría de Economía.

En esta reunión se conoció la problemática en materia de financiamiento de los empresarios del mercado, así como los esquemas y modalidades que operan las instituciones financieras invitadas y que son aplicables a las empresas del mercado; en particular se resaltó el interés en profundizar en los esquemas de factoraje y el financiamiento de los fondos FAMPYME Y FIDECAP.

Destacó que la mayoría de las empresas no recurren a las instituciones financieras y de fomento para apoyar la operación e inversión de las empresas, desconocimiento de los esquemas y modalidades que ofrecen las instituciones financieras susceptibles de ser aplicables, desconocimiento del funcionamiento de los fondos gubernamentales de apoyo a las cadenas empresariales, desconocimiento de la legislación en materia de asociaciones de ahorro y crédito popular

Grupo de enfoque para el comercio electrónico

Asistieron 22 empresarios del MAE, de la Dirección de Comercio Interior y Economía Digital de la Secretaría de Economía y representantes de la empresa MEXWEB.

En esta reunión se expuso la importancia del comercio electrónico para la comercialización de bienes y servicios y se propusieron formas y mecanismos para realizar el comercio electrónico en el MAE mediante la utilización del Internet y de software para el control de inventarios, pagos, compras, etc.

El problema principal que se señaló en el grupo de enfoque, es la ausencia de sistemas de comercio digital en red al interior y entre las empresas del MAE.

LA ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL MAE

De acuerdo al modelo de competitividad sistémica, enfoque y metodología de trabajo del CECIC, se llevó a cabo el diseño de un cuestionario especializado para conocer en detalle la situación competitiva del mercado en general y las empresas en particular, el cual fue aplicado con el apoyo de personal del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León (CIE).

Como una actividad previa a la aplicación de la encuesta diseñada por el CECIC —que consta de 110 preguntas agrupadas según los niveles de la competitividad sistémica—, se realizó un ejercicio piloto con un grupo seleccionado de 12 empresarios del MAE, quienes aportaron ideas para mejorar la precisión de las preguntas modificándose algunos módulos.

En total se visitaron 300 empresas del MAE, con el propósito de aplicar la encuesta de autoevaluación, el total de cuestionarios validados y procesados fue de 233, generando se un reporte detallado de los resultados, mismos que a continuación se analizan.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DEL MAE

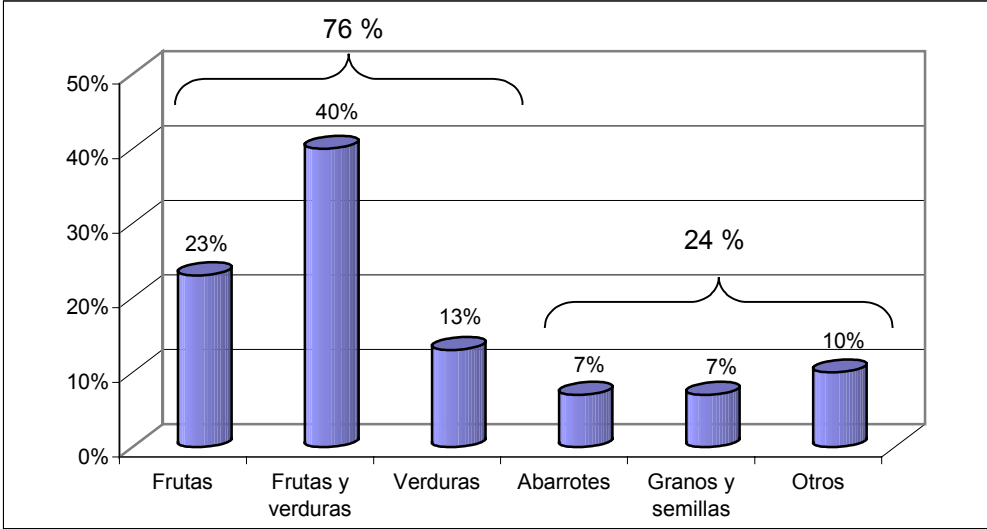
Resultados a nivel microeconómico

Como se explicó al desarrollar el Modelo de Competitividad Sistémica del CECIC, el nivel microeconómico abarca la formación de los capitales empresarial y laboral, con empresas competitivas que aprendan e innoven de manera continua, con capacidad de respuesta al cambio. Esto a su vez requiere de empresarios con nuevas capacidades gerenciales y prácticas administrativas modernas, que generen los capitales necesarios para elevar la competitividad.

Capital Empresarial

El Mercado de Abastos está conformado por 490 locales comerciales ocupados por aproximadamente 300 empresas; estas se constituyen principalmente en comercializadoras de productos perecederos: frutas y verduras. El 40% vende frutas y verduras, el 23% vende sólo frutas y el 13% sólo verduras, el resto comercializa otros productos.

Giro de las empresas del MAE

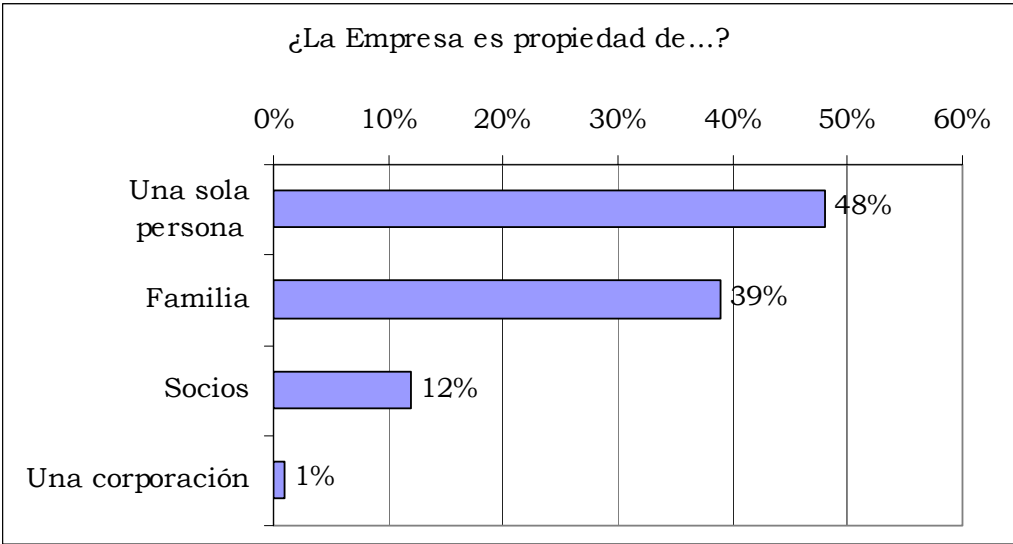


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.1

Con respecto a la administración y propiedad de las empresas, el 69% es persona física y el resto (31%) es moral; del total de empresas registradas

como persona moral el 90% son Sociedades Anónimas de Capital Variable. De igual forma tenemos que el 48% de las empresas son propiedad de una sola persona y el 39% de una familia. Las empresas tienen un promedio de 12 años de existencia y de 11 de ubicarse en el mercado, obviamente existen empresas que tienen más años que el mercado que tiene 37 años y empresas con muchos años de existencia pero con pocos años en haberse ubicado en el mercado.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

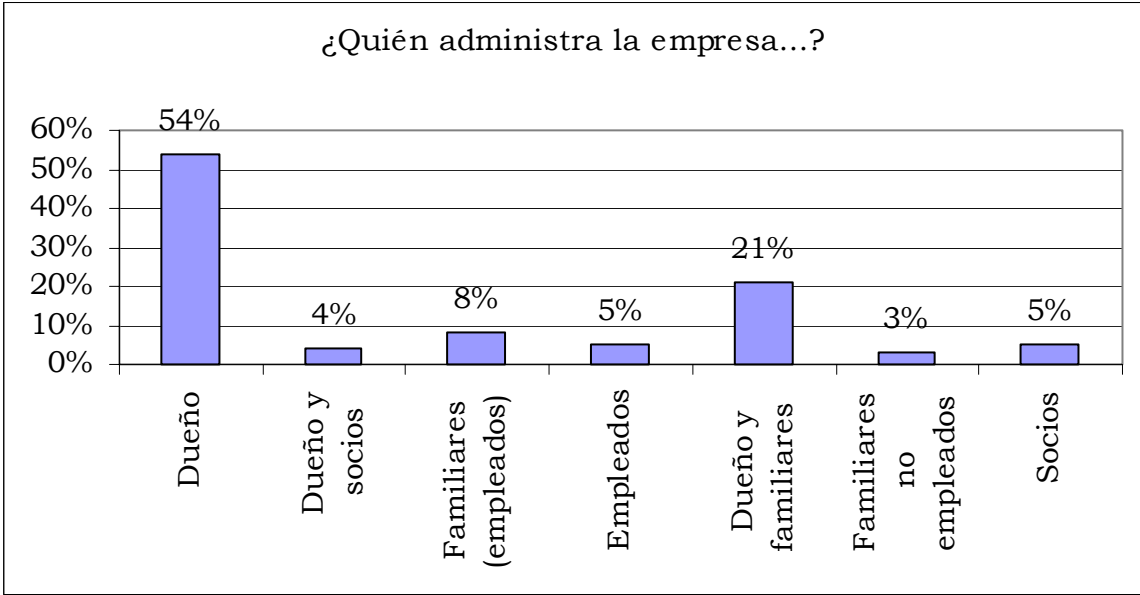
Gráfica 4.2

Sólo en el 39% de los casos el dueño de la empresa es socio del Mercado Estrella. En 83% de las empresas en el Mercado son Matriz y el 16% sucursal (el resto subsidiarias). En el caso de las empresas matrices se encontró que tiene en promedio 1.5 bodegas en la ciudad y 1.6 en otras ciudades.

El 99% de las empresas encuestadas son 100% nacionales; asimismo la mitad son administradas por su dueño y 21% por el dueño y familiares, en la gráfica 4.3 se presentan los resultados completos

El 40% de los entrevistados contestaron que su bodega era propia y que tenía en promedio 1.3 bodegas, mientras que el 60% restante contestó que su bodega era rentada y tenía en promedio 1.2 bodegas.

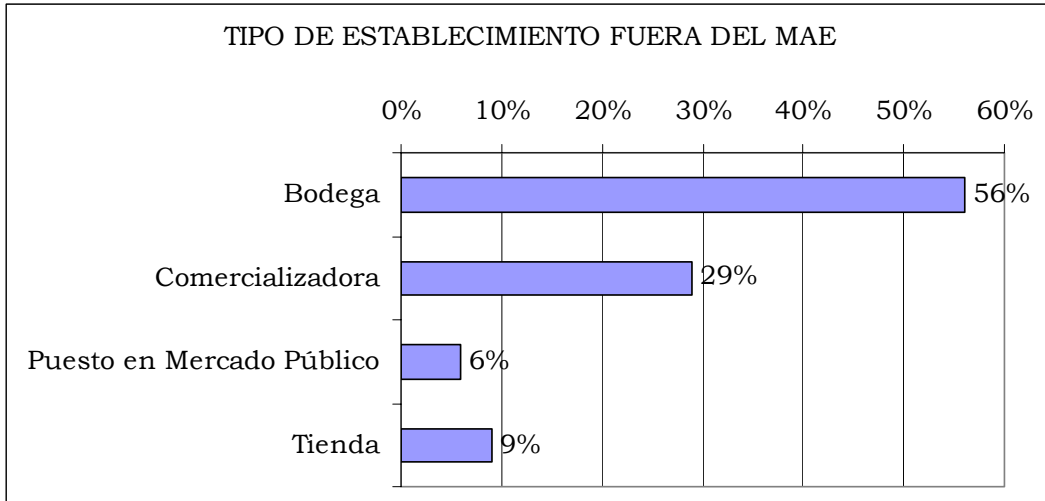
Sólo 7% de los empresarios del mercado tiene otras empresas dentro del mismo, con un promedio de 1.3 empresas dedicadas al mismo giro y de 1.5 dedicadas a otro; mientras que un 12% contestó que si tenía bodegas en otros estados, siendo la ciudad de México la más mencionada (37%), seguida por Nuevo León con el 13%.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.3

El 16% de los empresarios encuestados manifestaron que tiene otros establecimientos dedicados a la comercialización fuera del Mercado de Abastos Estrella, 56% de ellos son bodegas.



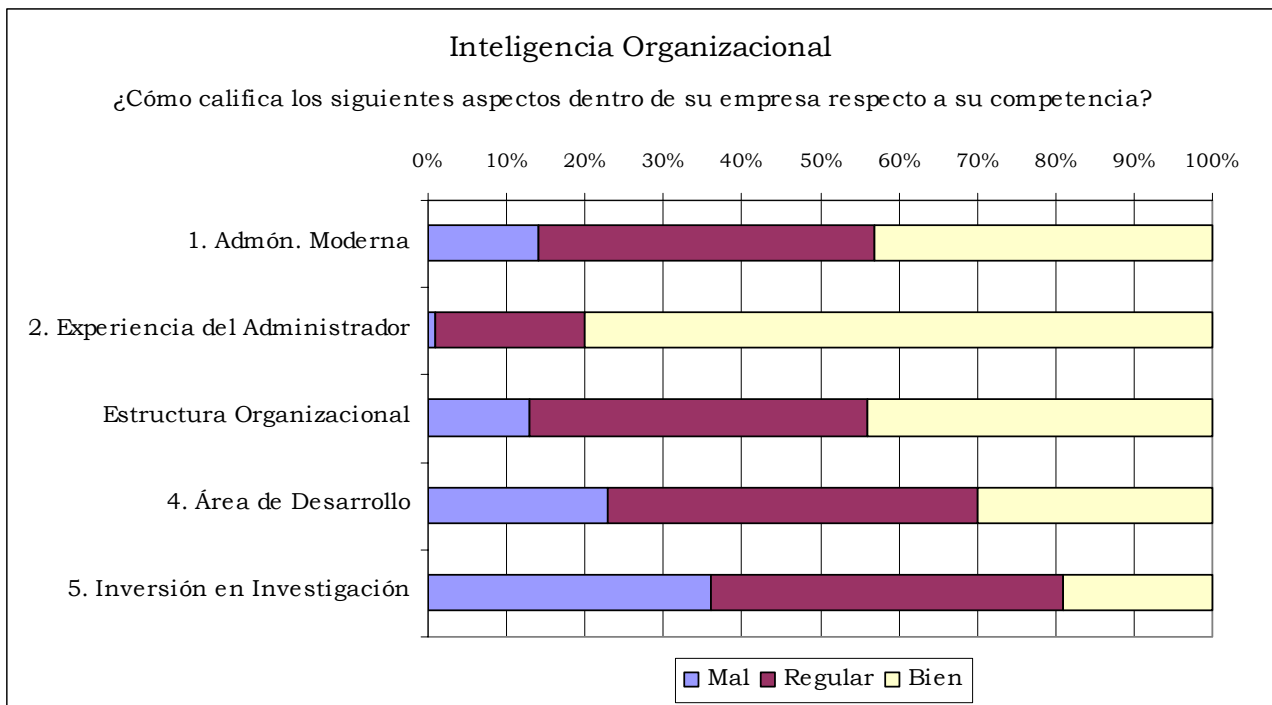
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.4

Competitividad a Nivel Empresa

En la encuesta se pidió a los participantes hicieran un ejercicio de autoevaluación de la situación en la que considera se encuentra su empresa en relación a sus competidores calificando su situación como buena, mala o regular en diferentes aspectos, a continuación se presentan los resultados.

Inteligencia organizacional

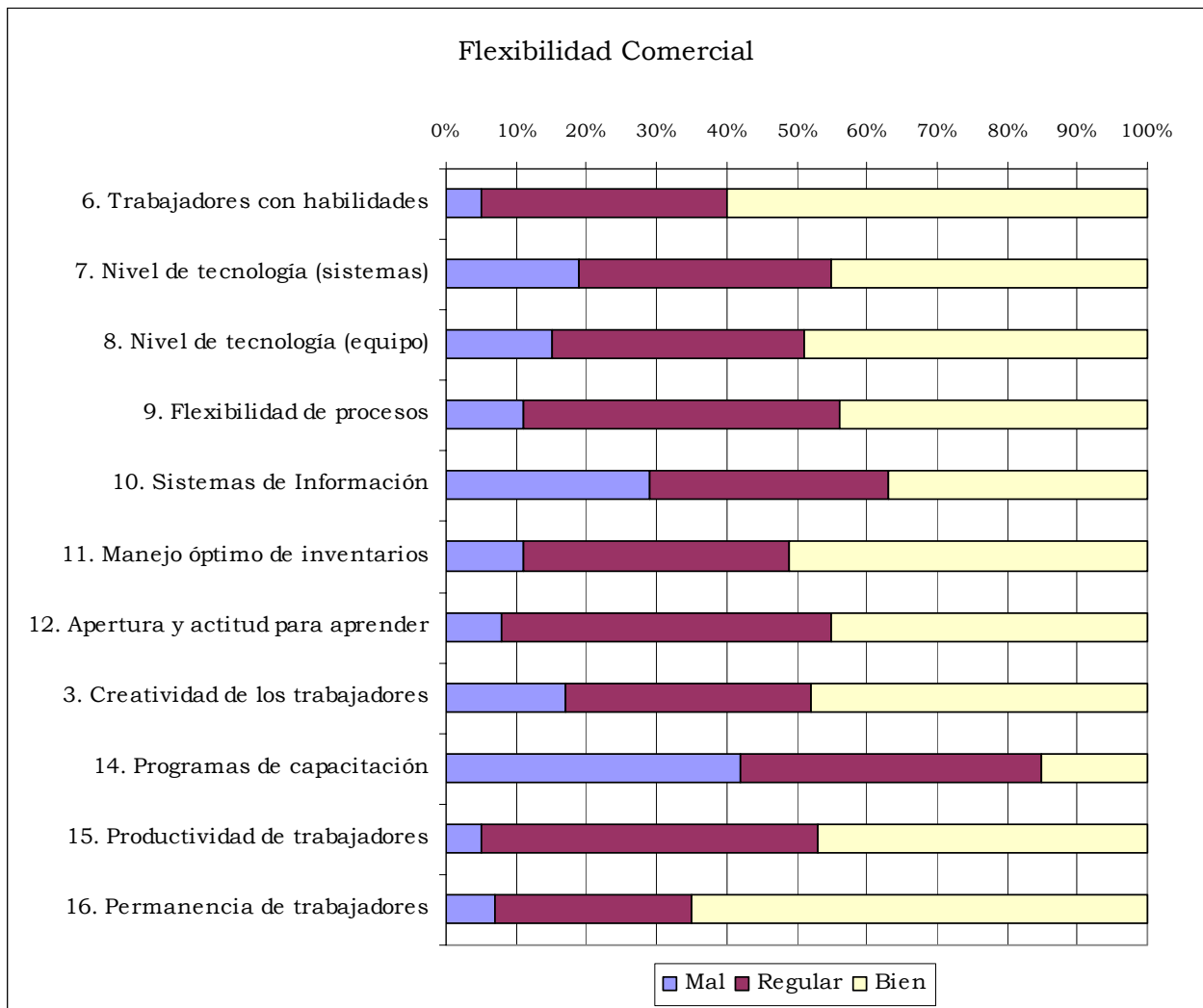


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.5

El aspecto mejor calificado, en relación a la competencia, es la experiencia del administrador, lo cual es razonable dado que, por un lado las empresas son administradas por el dueño quienes han pasado toda su vida en el negocio y a que la encuesta fue contestada por el propio administrador. La menor calificación la obtiene el rubro de inversión en investigación y en el área de desarrollo, lo que nos sugiere que las empresas adolecen de avance en innovación.

Flexibilidad comercial

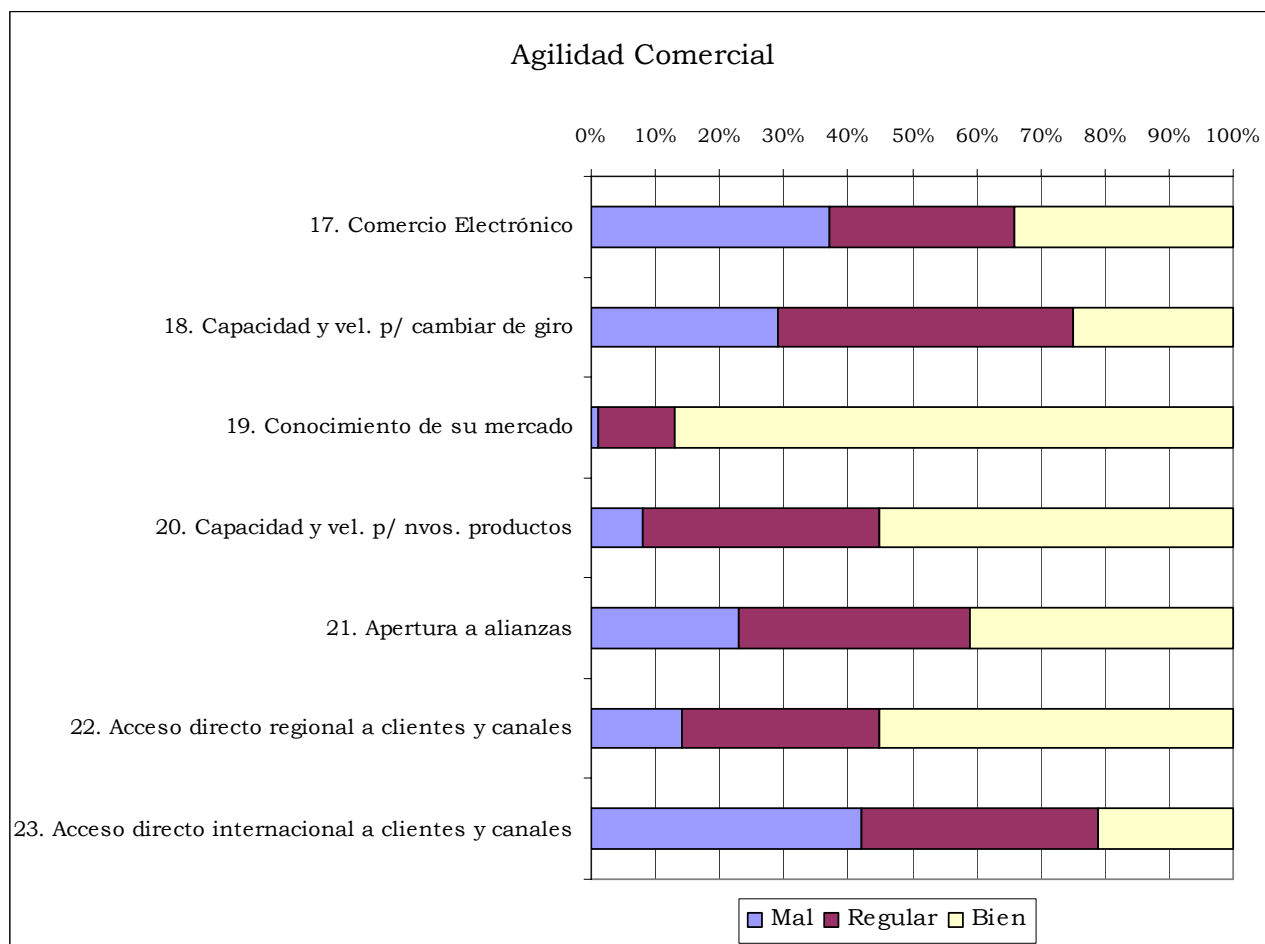


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.6

Entre los aspectos relacionados con la flexibilidad comercial, el uso de sistemas de información y la existencia de programas de capacitación son los que obtienen la calificación menos favorable. Por el contrario los mejor calificados son los de contar con trabajadores con habilidades múltiples y la permanencia en el puesto.

Agilidad comercial



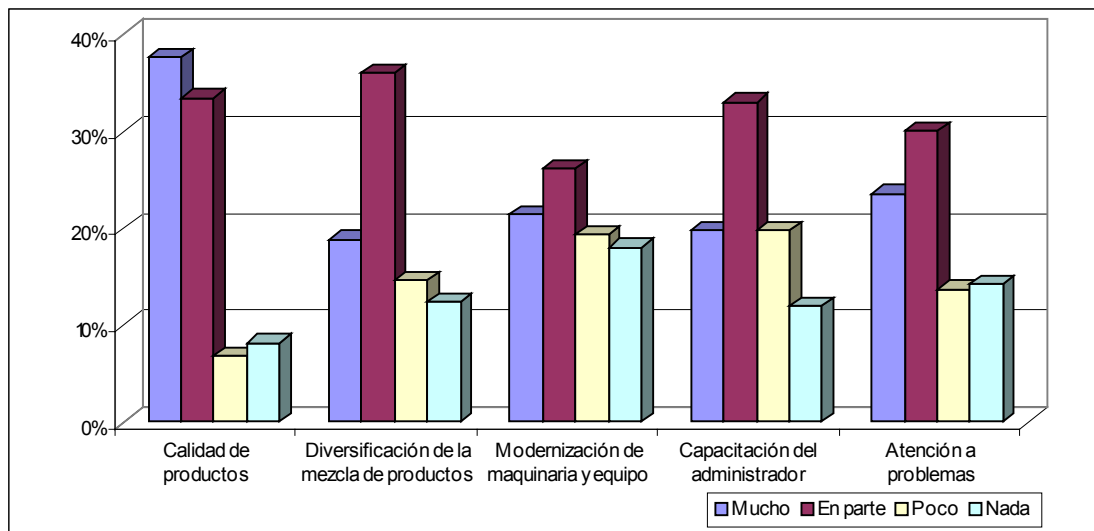
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.7

En lo referente a la agilidad comercial, casi el 90% de los empresarios entrevistados consideran que el conocimiento de su mercado es bueno, con respecto a sus competidores, pero el uso de comercio electrónico y el acceso a canales y clientes internacionales el mayor porcentaje se autocalifica mal.

Innovación y Estrategia de Ventas

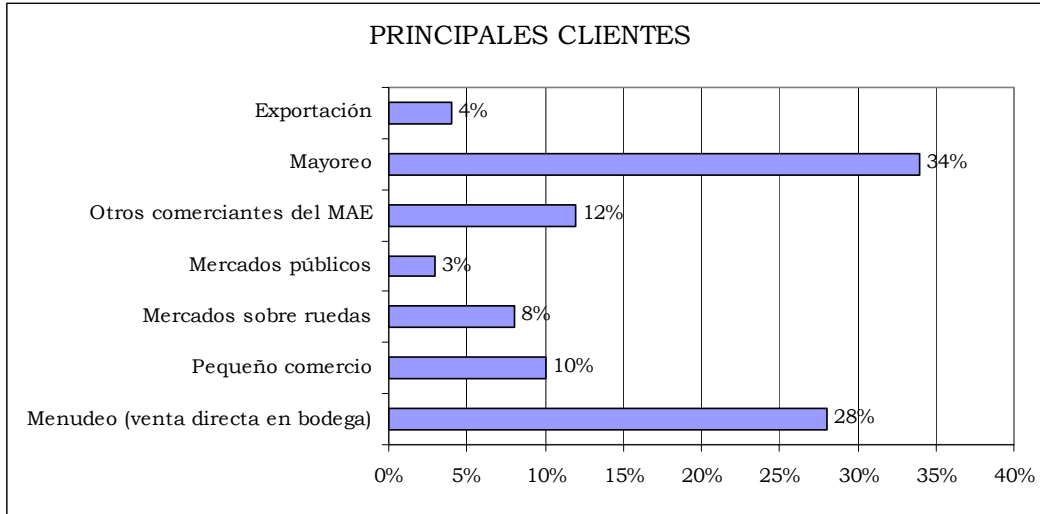
A los empresarios se les preguntó si en los últimos cinco años habían percibido un cambio dentro de su empresa. El cambio más importante se percibe en la calidad de productos, pues un 44% mencionó que cambio mucho, en lo referente a los demás aspectos los empresario consideran que han cambiado sólo en parte.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.8

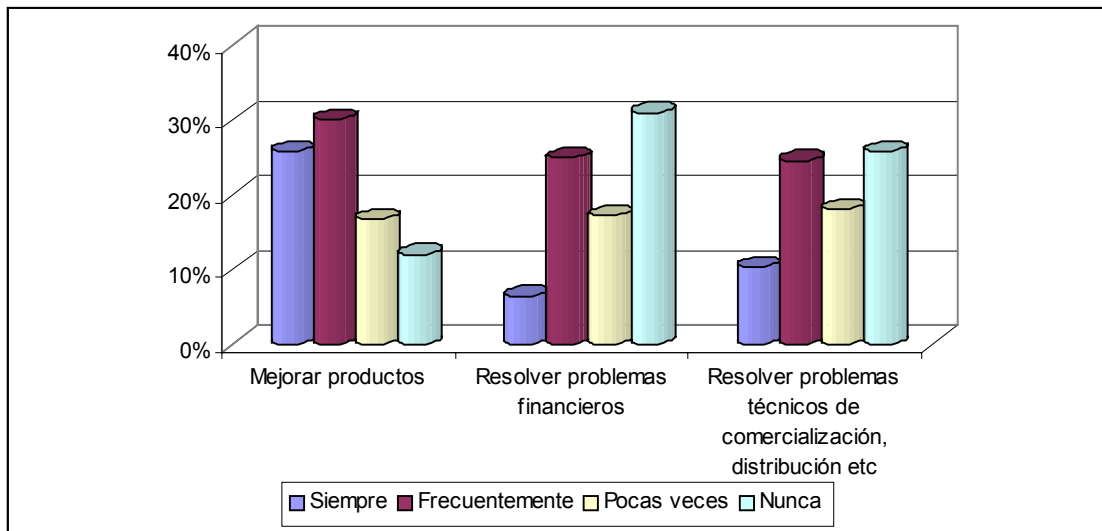
Las empresas del mercado de abastos venden tanto al mayoreo 34%, por ejemplo a tiendas de autoservicios, y en pequeñas cantidades directamente en la bodega 28%. También hay un importante comercio entre empresas del mercado 12%.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.9

Sobre la colaboración que los clientes tienen con los empresarios, el principal hallazgo se encuentra en que sobre problemas financieros y técnicos poco más de una tercera parte percibe que **NUNCA** se da la colaboración de sus clientes; mientras que para mejorar productos cerca de 2 terceras partes piensa que **FRECUENTEMENTE** o **SIEMPRE** se da la colaboración, lo anterior lo muestra en la siguiente gráfica.

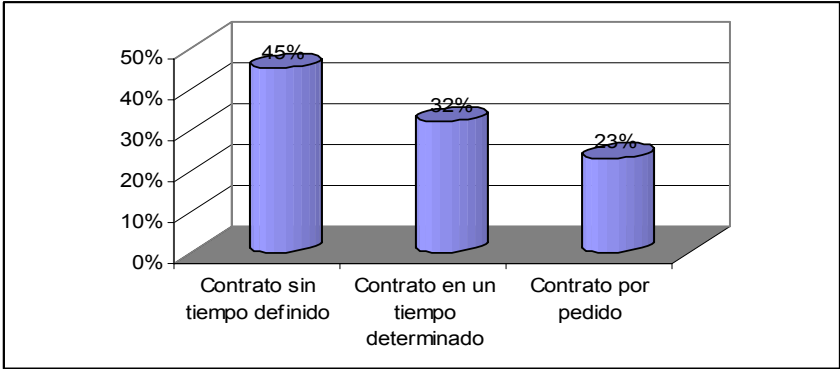


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.10

En cuanto a si el empresario tiene convenios o contratos de proveeduría con algunos de sus clientes, se encontró que **26%** si los tiene establecidos y el resto no. Para los que si tienen establecidos convenios o contratos de proveeduría, se encontró que un 45% tiene contrato de tiempo definido.

Tipo de contrato entre empresarios y clientes del MAE

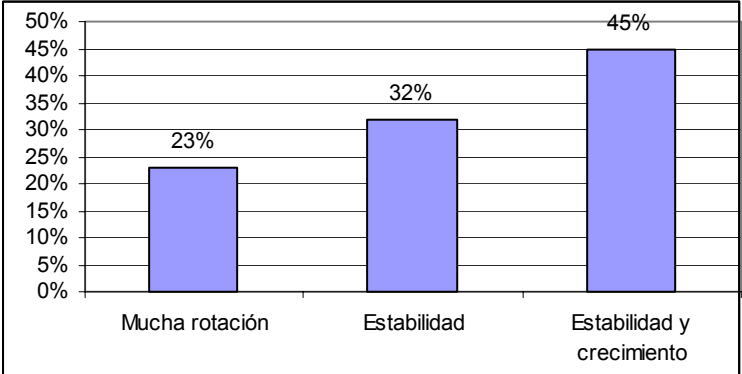


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.11

Sobre la rotación y conservación de clientes, un 45% de los empresarios menciona que su situación actual es de estabilidad y crecimiento, pero un 23% mencionó que la situación es de mucha rotación (véase gráfica 5.12).

Rotación de clientes



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.12

Otra pregunta en relación a sus clientes fue sobre los factores que influyen para conservar o no a sus clientes. Para esto se pidió que ordenara de mayor a menor (1 al más importante y 5 al menos importante) las opciones a considerar, se obtuvo que las opciones más importantes -las del número 1- fueron la experiencia y conocimiento (30%), y el trato a los clientes (22%); mientras las peores calificadas —las del número 5— fue la ubicación de la bodega (60%). En el siguiente cuadro se muestran todas las calificaciones.

Calificación a opciones para la conservación de clientes

OPCIONES	Calificación				
	1	2	3	4	5
Experiencia y conocimiento	30%	39%	12%	10%	10%
Calidad de los productos	17%	33%	23%	19%	8%
Trato a los clientes	22%	11%	35%	24%	7%
Confiabilidad en disponibilidad	9%	13%	28%	35%	14%
Ubicación de bodega	13%	8%	8%	11%	60%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

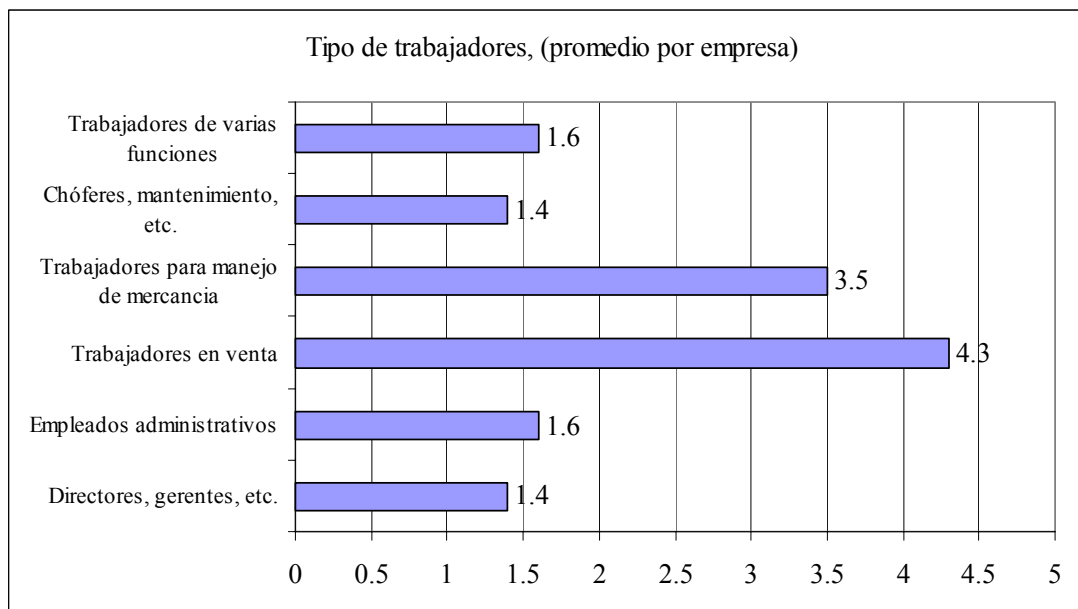
Cuadro 4.1

Capital Laboral

Empleo

En esta sección se trata todo lo referente a los trabajadores del mercado, a los problemas a los que se enfrenta el empresario en los aspectos laborales.

La primera pregunta que se planteó en esta sección fue la del número de trabajadores por tipo de puestos. Se encontró que en promedio el número de trabajadores por bodega son 14 y que los trabajadores en ventas directas son en promedio los más numerosos (3.3 en promedio por bodega), los resultados completos se muestran siguiente gráfica.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.13

Sobre el dinamismo que ha presentado el empleo en el Mercado Estrella, la mitad de los empresarios sienten que en el último año el empleo en su empresa ES IGUAL, pero en los últimos 5 años casi un 40% piensa que AUMENTO y una cuarta parte piensa que DISMINUYO. El cuadro 5.2 muestra los cambios en el empleo tanto en el último año como en los últimos cinco, además se presenta el número promedio de trabajadores que el empresario piensa que cambio (ya sea que aumentó o disminuyó).

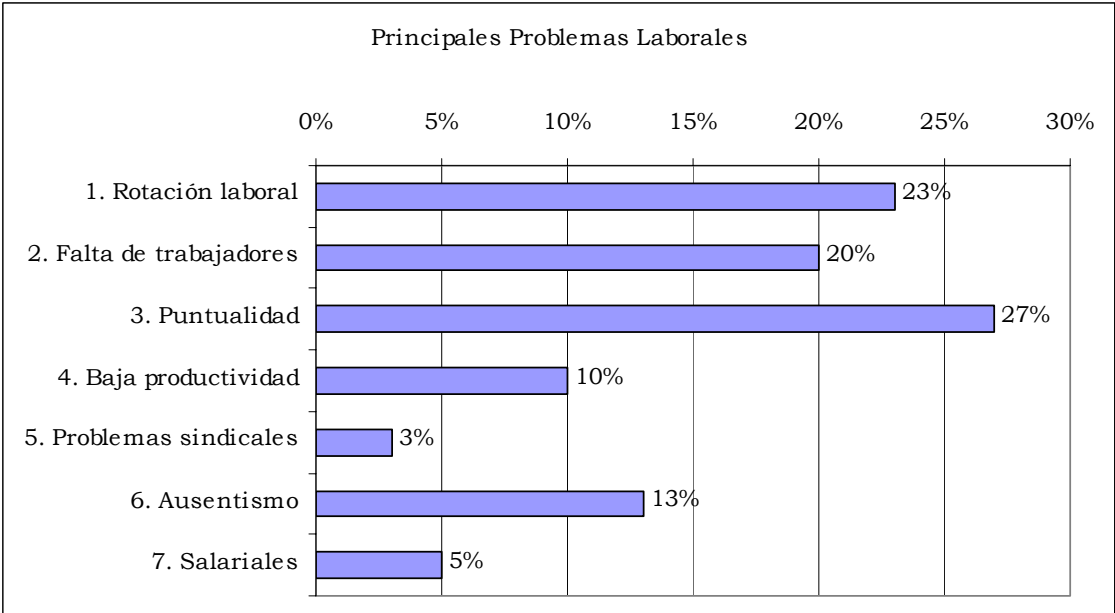
Cambio en el empleo

Periodo	Aumentó	Es igual	Disminuyó
1. En el último año	20%	54%	26%
¿En cuántos empleados?	3	0	4
2. En los últimos 5 años	39%	37%	24%
¿En cuántos empleados?	6	0	6

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.2

Se preguntó también a los empresarios sobre cuáles consideraba que eran los dos principales problemas de la empresa en aspectos laborales. Se encontró que el problema que se percibe como el más importante es la rotación de personal, pues un 31% de los empresarios lo mencionó como el problema más importante. Sin embargo, cuando se hace una ponderación por importancia, el problema más importante fue la puntualidad, seguido por la rotación de personal. Lo anterior es debido a que si bien la rotación de personal fue el problema con mayor menciones como primera opción; también es cierto que la puntualidad fue el segundo como primera opción, pero el primero como segunda opción.

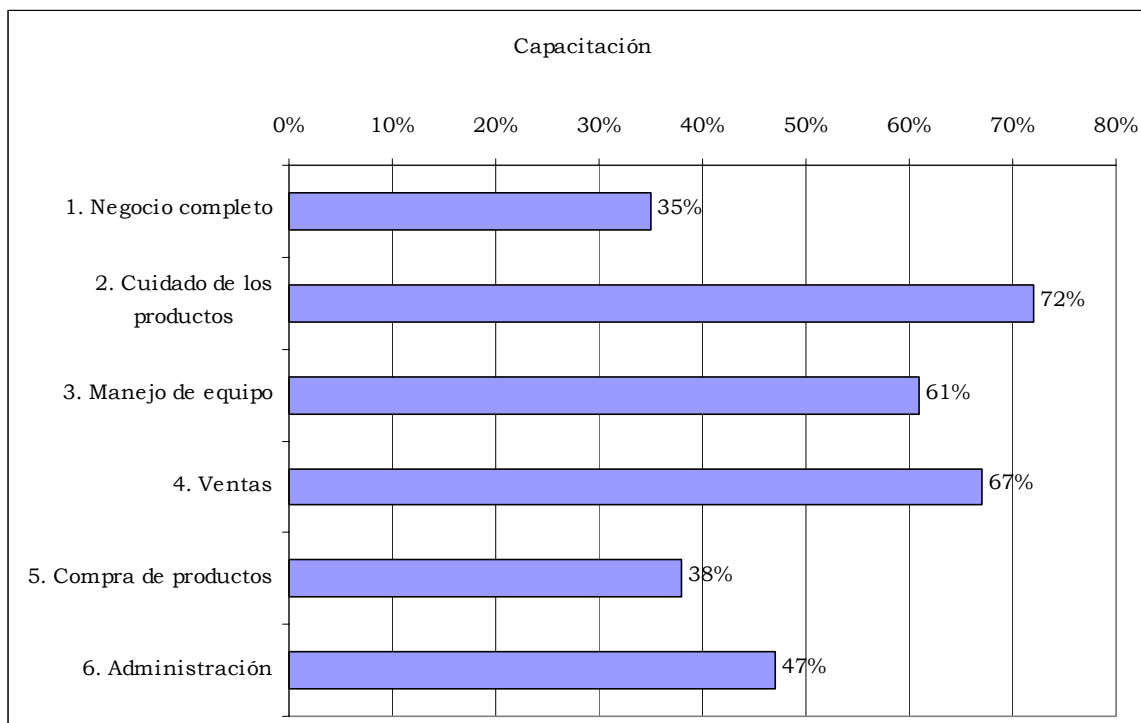


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.14

Un aspecto muy importante es la capacitación que los trabajadores puedan recibir. En este sentido, la gráfica 3.15 nos muestra en que aspectos reciben o no capacitación los trabajadores. Un resultado importante es que los aspectos donde se recibe más capacitación son: el cuidado del producto (72%), trato al cliente (67%) y en el manejo de equipo (61%)

Capacitación laboral en el MAE



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.15

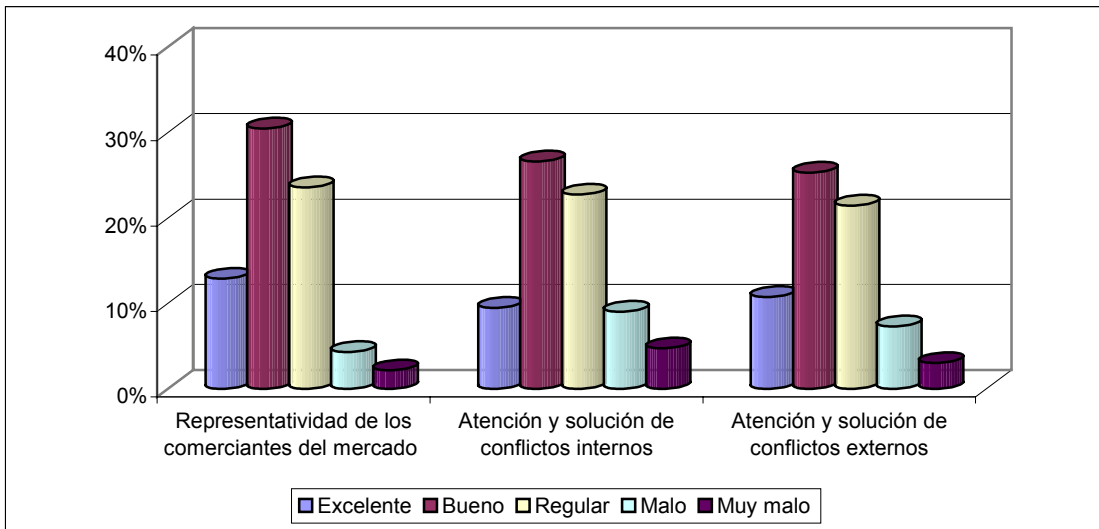
Capital Organizacional

Cooperación Horizontal

En esta sección se trata de captar el sentir de los empresarios del Mercado Estrella en cuanto a la organización que se tiene dentro del mercado.

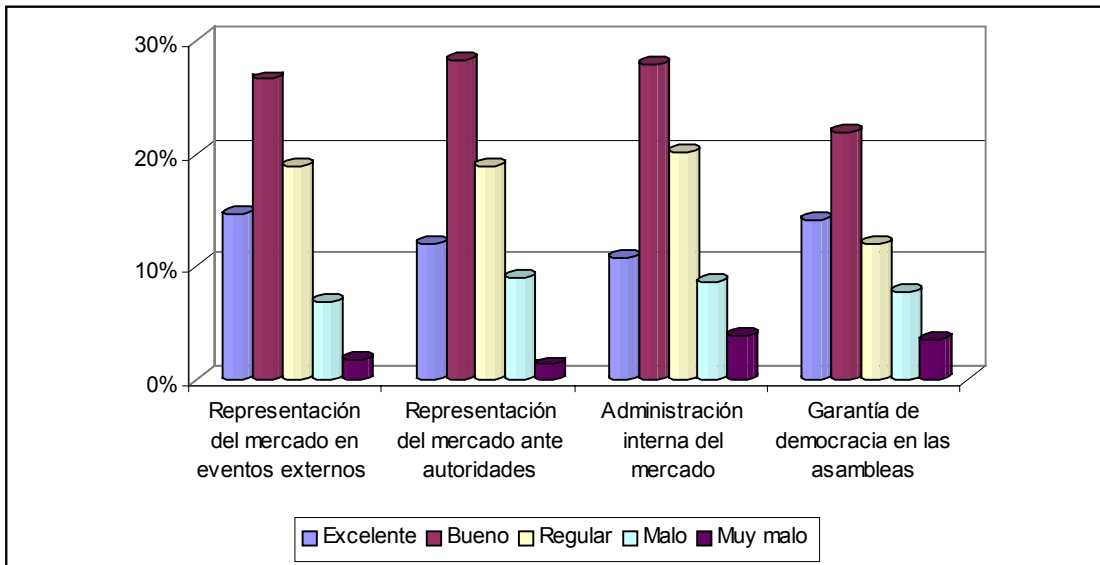
La pregunta principal de esta sección es sobre la participación como socio activo en el mercado. En este aspecto, los resultados mostraron que un 40% es socio del mercado y de esos socios sólo un 67% asiste regularmente a las juntas de la asociación.

Se les preguntó a los empresarios sobre el desempeño de la Administración del mercado de Abastos Estrella. Se calificaron siete aspectos del desempeño, en general más de la mitad piensa que el desempeño fue de BUENO a EXCELENTE. Pero destacó que “democracia en asambleas fue la mejor calificada.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

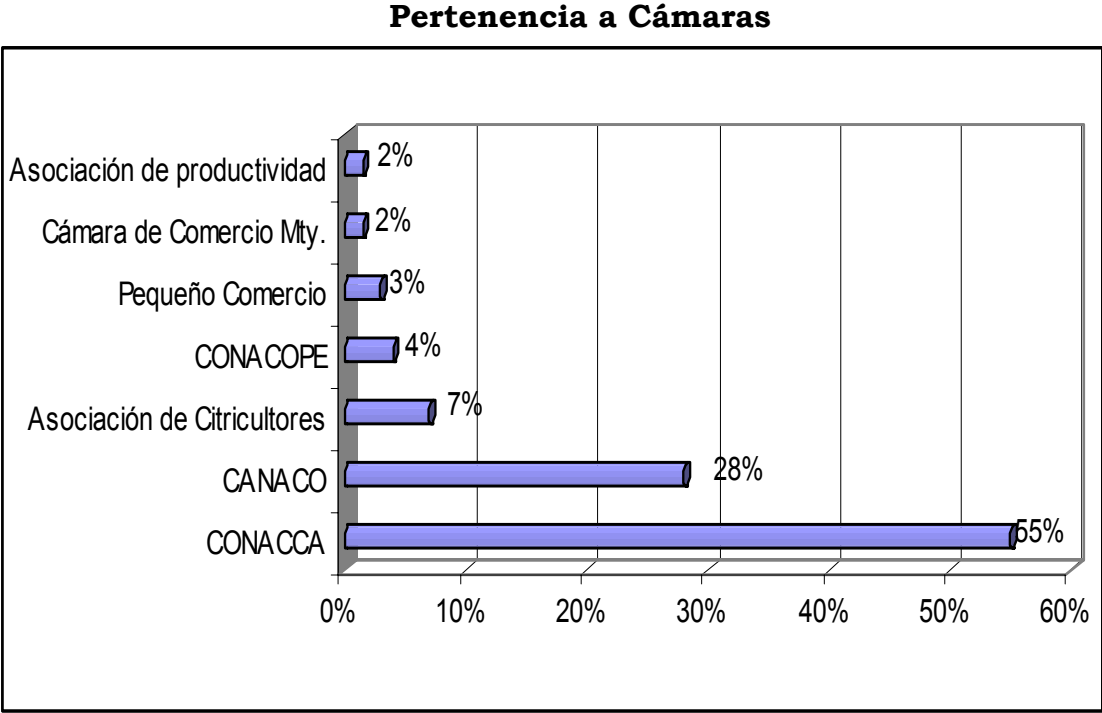
Gráfica 4.16



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.17

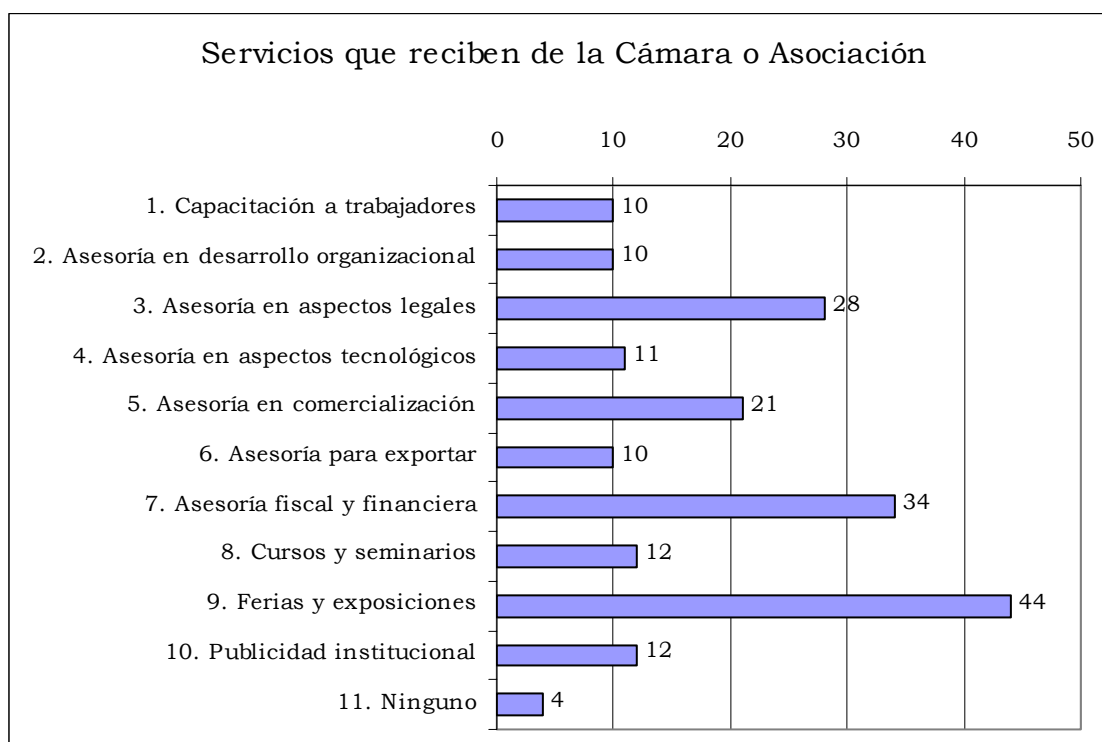
Pasando a la asociación fuera del Mercado Estrella, se encontró que un **40%** pertenece a alguna cámara o asociación del ramo, de estas la mitad pertenece a la CONACCA.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.18

Los principales servicios que recibe de su cámara son: las Ferias y exposiciones, Asesoría fiscal y financiera, Asesoría en aspectos legales y asesoría en comercialización. En la siguiente gráfica se muestran todos los servicios, es importante notar que los porcentajes no suman cien porque se pueden recibir más de un servicio.



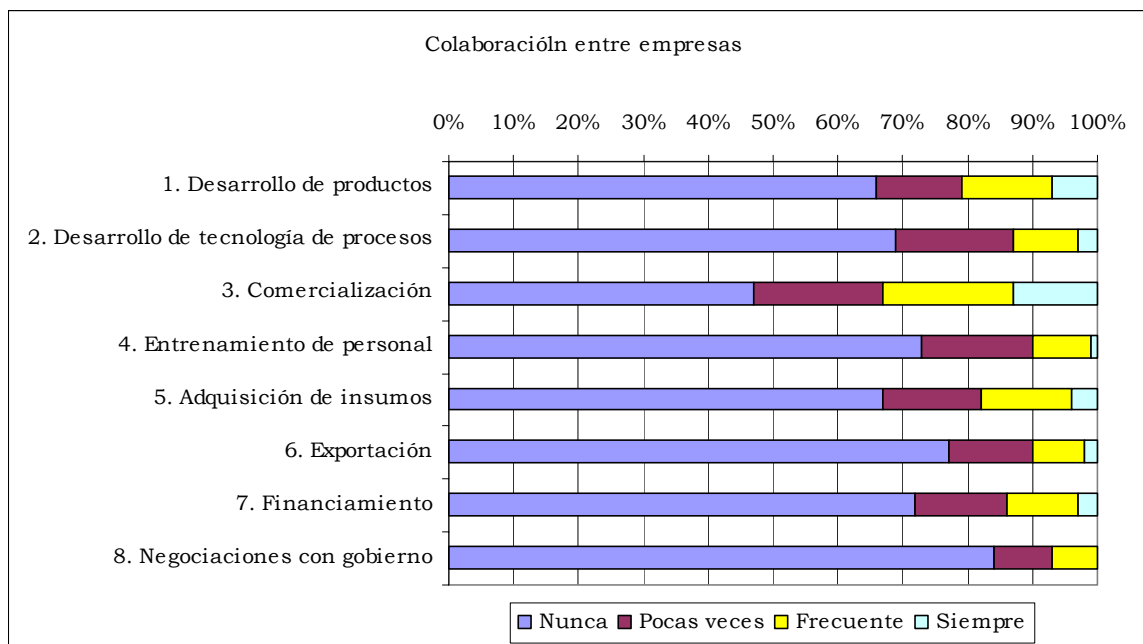
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.19

De los resultados de la encuesta también se obtuvo que 80% de las empresas del Mercado pertenecen a un Consorcio Comercializador y 20% a un Consorcio Exportador.

En cuanto a la colaboración con otras empresas, le encuesta mostró que POCAS VECES o NUNCA hay colaboración en los diferentes aspectos mencionados, logrando una mínima colaboración para la comercialización y desarrollo de productos, como se muestra en la siguiente gráfica.

Colaboración con otras empresas



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.20

Proveedores

Esta sección fue diseñada para conocer y valorar a los proveedores de las empresas del Mercado de Abastos Estrella.

Respecto a el origen de los productos que se comercializan en el MAE, el **94%** son nacionales y los principales estados de procedencia son: Nuevo León, Chihuahua, Sinaloa y Tamaulipas. El resto de los estados son mostrados en el siguiente cuadro.

Estados de procedencia de los principales productos comercializados en el MAE

Estados	%
Chihuahua	7%
Sinaloa	7%
Tamaulipas	7%
Coahuila	5%
México	2%
Jalisco	3%
San Luis Potosí	5%
Baja California	3%
Michoacán	8%
Zacatecas	7%
León	5%
Veracruz	4%
Chiapas	4%
Nayarit	2%
Colima	5%
Tabasco	4%
Nuevo León	11%
Oaxaca	2%
Todo el país	2%
Sonora	2%
Otros	7%

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.3

En cuanto a los insumos, los resultados de la encuesta mostraron que en promedio las empresas del mercado adquieren **32%** de Materias Primas en el extranjero y **44%** de Maquinaria y Equipo también en el extranjero.

Al conocer para que productos la empresa es productor agrícola y al saber que **67%** de las empresas compran directamente en el campo el **74%** de sus productos, se puede preguntar si tiene varios proveedores en el campo que le provean del mismo producto. Como resultado de lo anterior fue posible conocer que **77%** de las empresas tienen varios proveedores en el campo y las razones más importantes de esto fue para tener diferentes proveedores y poder negociar el precio (véase cuadro 4.5)

Producción Agrícola de las Empresas del MAE

Producto	¿Es productor? Menciones	Temporada
Frijol	1	Todo el año
Aguacate	3	Todo el año
Plátano	1	Todo el año
Papa	1	No Dato
Piña	1	No Dato
Manzana	1	No Dato
Mango	2	Febrero
Guayaba	2	No Dato
Repollo	1	Dic. a Ene.
Tamarindo	1	Mzo. a May.
Papaya	1	Todo el año
Chile	3	Todo el año
Brócoli	1	No Dato
Limón	1	No Dato
Sandía	1	Nov. a May.
Tomatillo	1	Nov. a May.
Zanahoria	1	No Dato
Nuez	1	No Dato

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.4

Razón para tener varios proveedores

¿Por qué razón?	%
1. Diferentes proveedores según la temporada	38
2. Para negociar precios	36
3. Para estar cubierto ante imponderables	24
4. Asegurar calidad	2

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.5

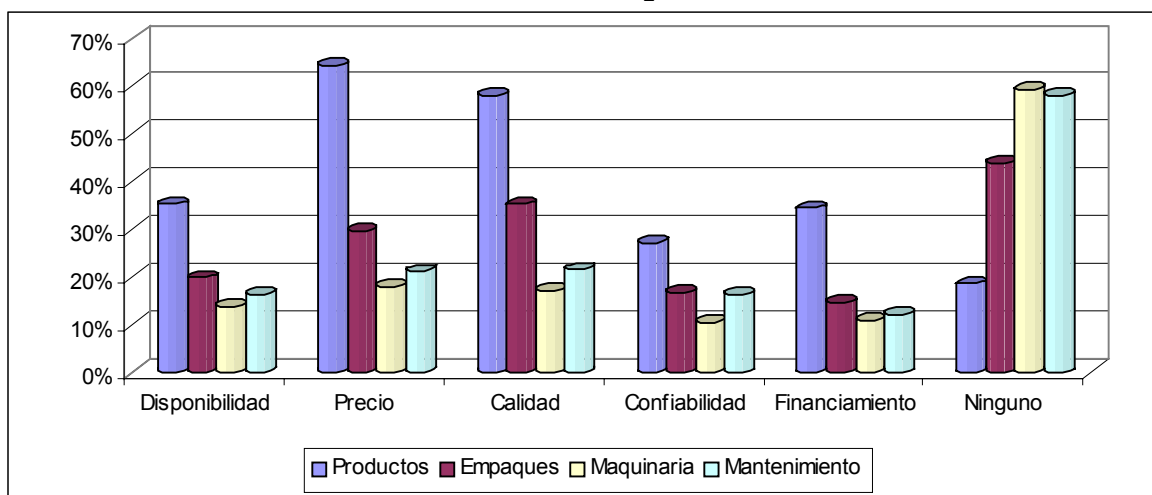
También se preguntó si comparaba a un distribuidor mayorista o intermediario fuera del Mercado de Abastos Estrella. En relación a esto se obtuvo que un **52%** de las empresas compraba **54%** de sus productos a un distribuidor mayorista o intermediario fuera del Mercado.

Asimismo, 76% compra dentro del mercado un 36% de sus productos y de esos que compran dentro del mercado 71% lo hacen a otra bodega y 29% a intermediarios que llevan su carga al mercado.

Sobre las normas y reglas sanitarias y de inocuidad, la encuesta permitió conocer que **76%** de las empresas las conocen y 87% de ellas las exigen a sus proveedores; mientras que el restante **24%** no las conoce y un 79% de las que no las conocen pues no las exigen. Lo anterior da una información muy valiosa, pues para que a un proveedor le exija las normas y reglas sanitarias y de inocuidad, es necesario que el empresario del Mercado las conozca.

El principal problema que tiene que enfrentar la empresa con sus proveedores en cuanto a los productos es su precio, en cuanto a los empaques es la calidad, en cuanto a la maquinaria es el precio y en cuanto al mantenimiento son tanto precio como calidad. Los resultados completos se muestran en la gráfica 4.21.

Problemas con los proveedores



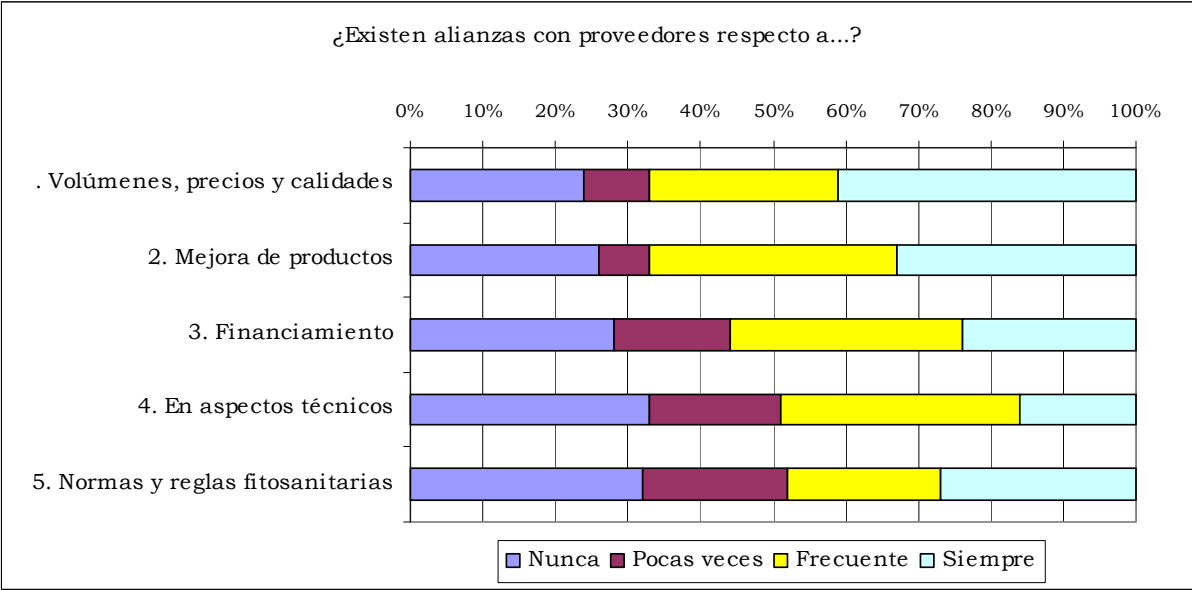
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.21

La existencia de alianzas entre las empresas y sus proveedores se da, lo importante es conocer la frecuencia con que esto se presenta. Por lo tanto, se preguntó la frecuencia con que se hacen alianzas o convenios con los

proveedores. En la gráfica 4.22 se puede observar que 2 terceras partes de las empresas tiene alianzas más que FRECUENTEMENTE en cuanto a volúmenes y en la mejora de productos; mientras menos del 50% tiene alianzas menos de POCAS VECES en cuanto a normas y reglas fitosanitarias y en aspectos técnicos.

Tipo de Alianzas con Proveedores



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.22

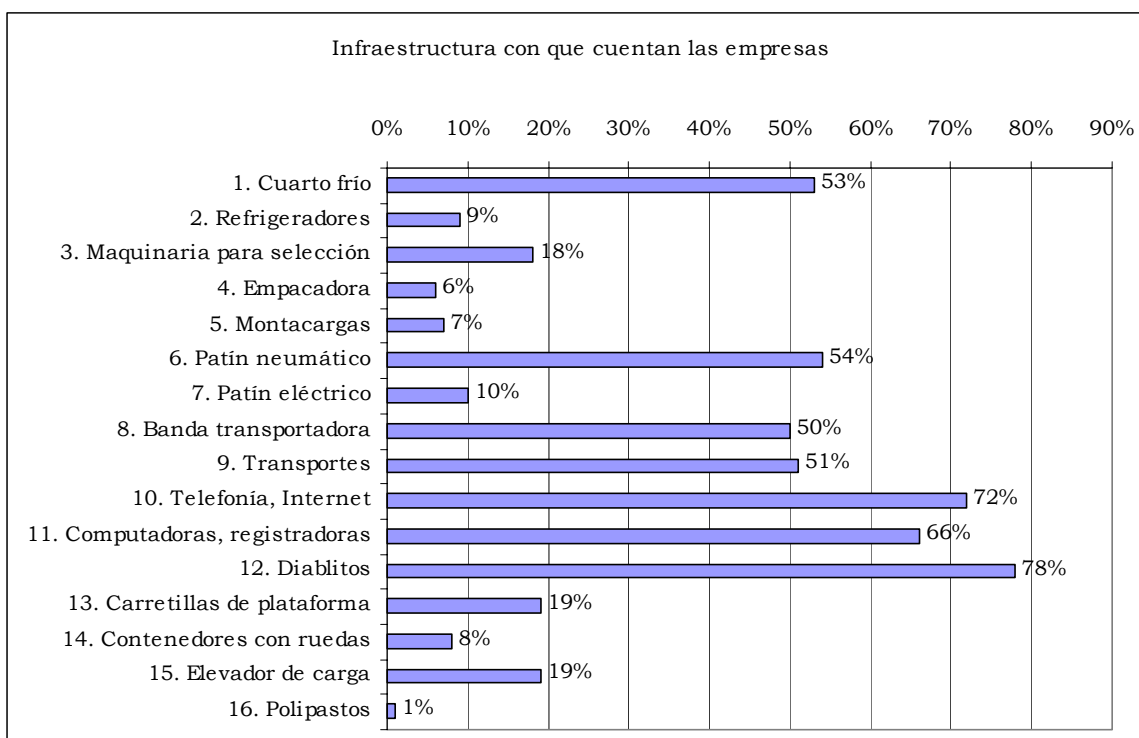
Mediante la información recabada en la encuesta se obtuvo que sólo el **20%** de las empresas en el mercado, tienen o han intentado realizar un Programa de Desarrollo para sus Proveedores y que sólo **12%** de las empresas ha participado en algún Programa de Desarrollo de Proveedores, entre las principales menciones se encuentran: HEB, SORIANA, SAM'S CLUB, Sector Privado de Guanajuato, Agrícolas, GAMESA, ITESM, FRUTIVAL, Club Industrial y Hortalizas.

Capital Logístico

Infraestructura Interna y Externa

En cuanto a la infraestructura interna se preguntó por el número de bodegas contiguas que ocupa la empresa al respecto el 68% ocupan sólo una bodega y 21% ocupan dos. Además se conoció que la superficie total en m² que ocupa la bodega o bodegas en caso de tener varias es de **368 m²**.

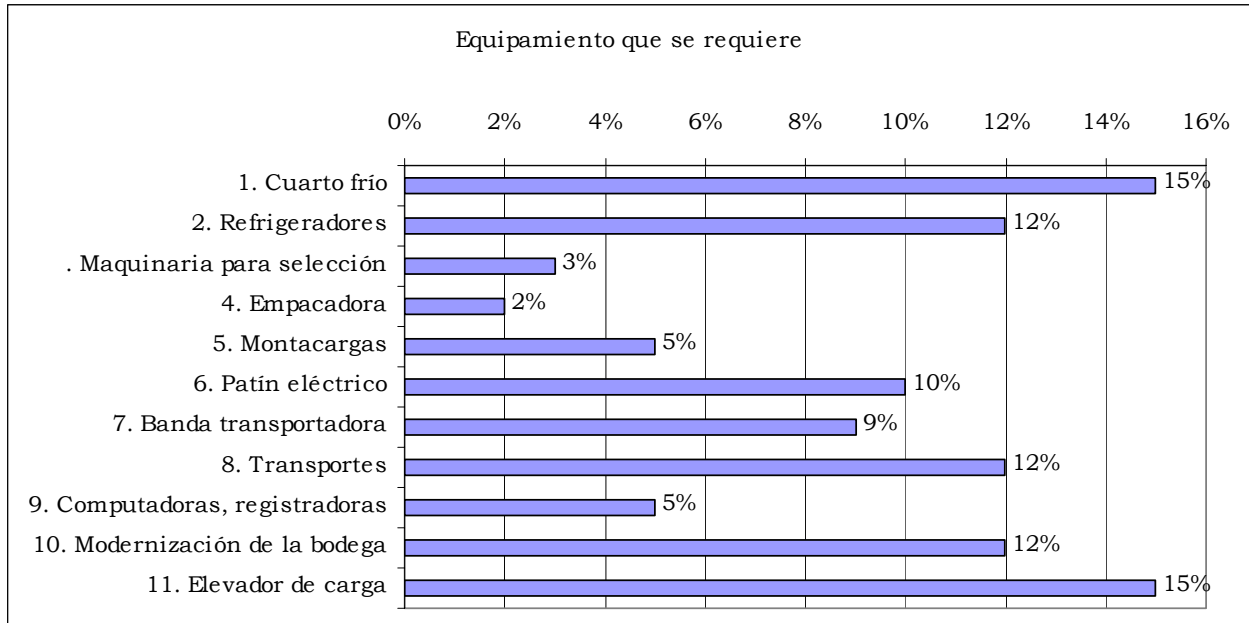
En la gráfica 4.23 se muestra la infraestructura con que cuenta dentro de la bodega para la operación comercial.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.23

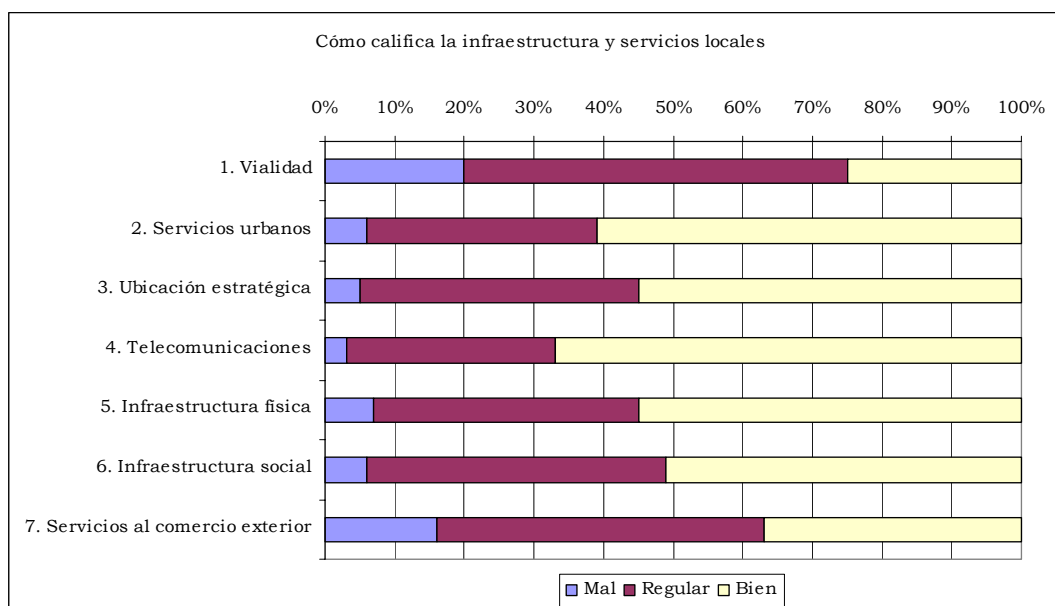
El **26%** de las empresas manifestó la necesidad de mayor equipamiento para la operación eficiente de su negocio, siendo el elevador de carga y el cuarto frío los más necesarios. En la gráfica 4.24 se presenta la infraestructura más necesitada por las empresas del mercado.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.24

En relación a la Infraestructura externa al Mercado Estrella, se pidió a los empresarios que calificaran los principales factores en su localidad. La calificación más alta se dio a las telecomunicaciones y a servicios urbanos; mientras la peores calificaciones se aplicaron a vialidad y servicio al comercio exterior



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.25

Capital Intelectual

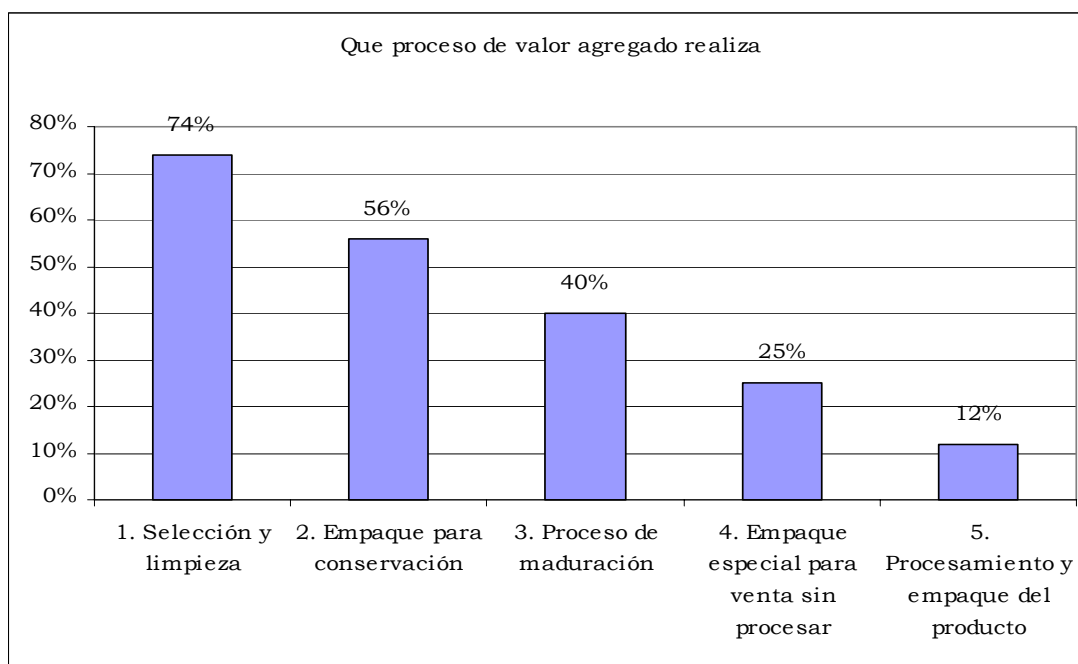
Tecnología

Un aspecto importante ha estudiar para mejorar la competitividad y la modernización en cualquier empresa es la tecnología.

Mediante la encuesta fue posible conocer que en promedio el dueño o administrador tiene 18 años de experiencia en el negocio de abastos, adicionalmente a eso, se conoce que 1.6 generaciones de dueños (incluyendo la actual) han administrado el negocio y que un 44% está preparando a la siguiente generación en el manejo del negocio.

Un 65% de las empresas realiza algún proceso de valor agregado a los productos antes de venderlos, los procesos más realizados son la selección y limpieza, el empaque para conservación y el proceso de maduración (véase la gráfica 4.26).

Procesos de valor agregado

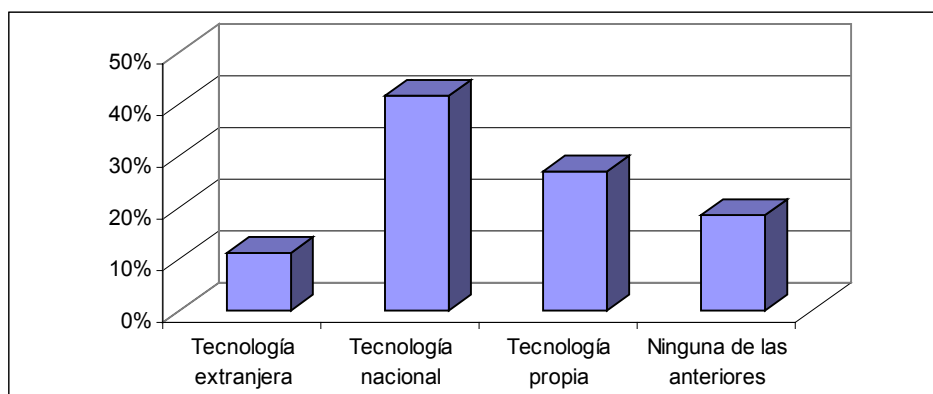


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Nota: La suma de porcentajes es mayor a 100 porque en algunos casos se dio más de una opción.

Gráfica 4.26

La tecnología usada para el manejo, empaque, conservación y comercialización de productos es en el **42%** de los casos **nacional**, en **28%** **propia**, en **11%** **extranjera** y **19%** mencionó que **ninguna**, como se muestra en la gráfica siguiente.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.27

Un aspecto importante del Capital Intelectual es el relacionado a la disposición local y calidad de las instituciones. Los tipos de instituciones a tomar en cuenta fueron los Centros Tecnológicos, Universidades, Empresas consultoras y Escuelas técnicas. En general, hay una percepción del empresario de que todas estas instituciones están BIEN, como lo muestra el cuadro 4.6.

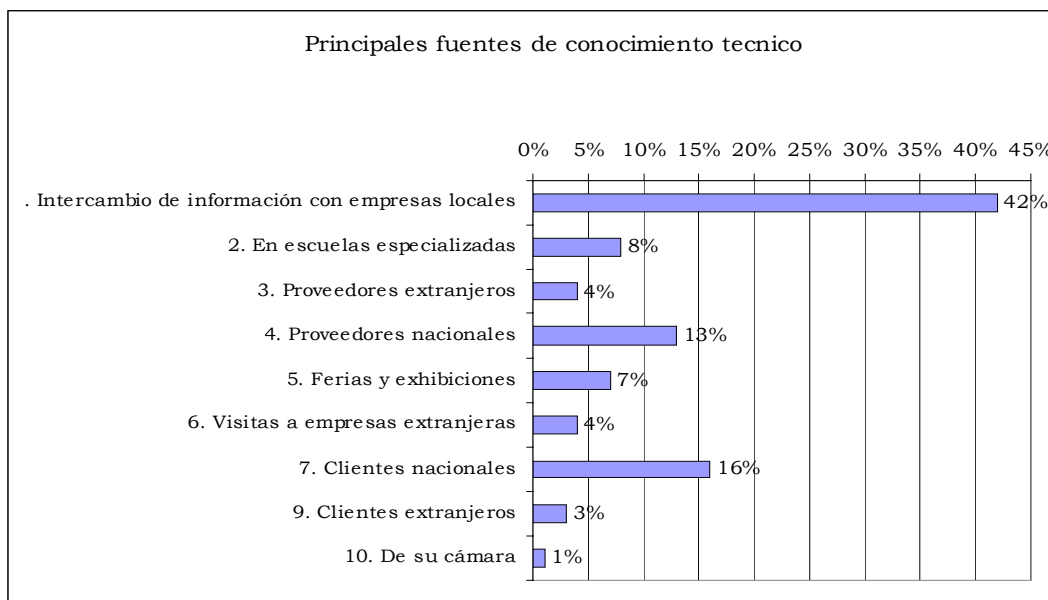
Calificación a las instituciones

Instituciones	Mal	Regular	Bien
1. Centros tecnológicos	1	27	72
2. Universidades	2	20	78
3. Empresas consultoras	3	33	64
4. Escuelas técnicas	2	34	64

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.6

Con el fin de conocer la base del conocimiento de los aspectos técnicos relacionados al negocio, se preguntó por la fuente donde se aprendió los aspectos técnicos más importantes. En la gráfica 4.28 se puede notar que las fuentes más importantes de aprendizaje fueron el intercambio de información, clientes y proveedores nacionales y escuelas especializadas.



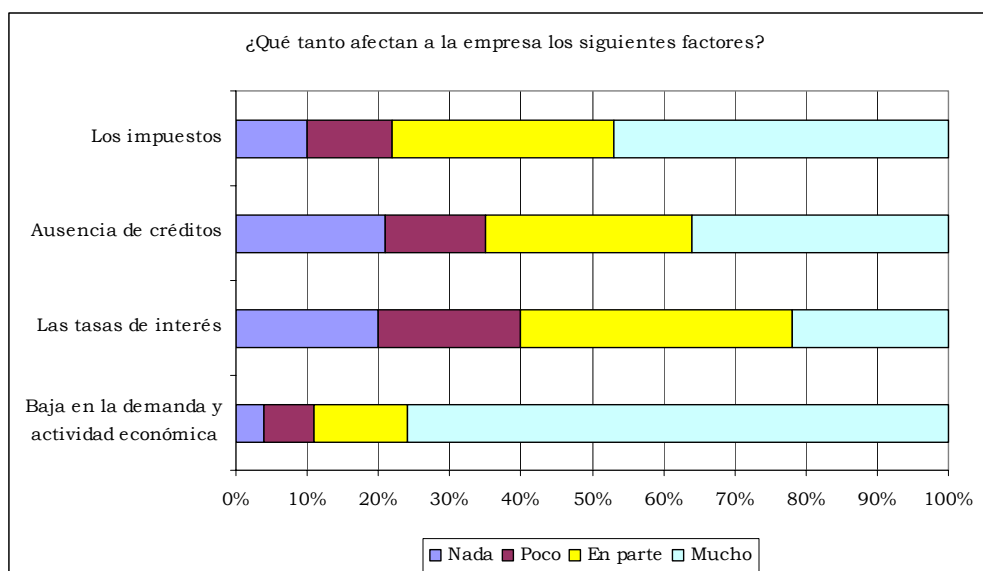
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.28

Capital Macroeconómico

Finanzas

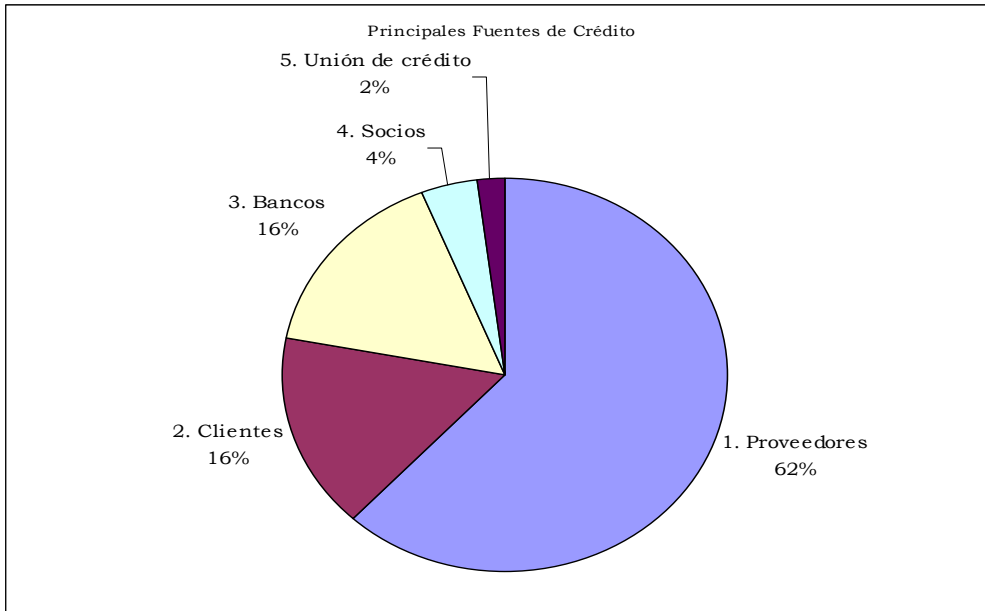
El sector macroeconómico juega un papel determinante en la toma de decisiones de las empresas, pues es necesario conocer el comportamiento y el impacto que las variables macroeconómicas tienen sobre la empresa. Las variables que en opinión de los empresarios del mercado afectan a su negocio son principalmente la baja en demanda y la actividad económica y los impuestos (véase la gráfica 4.29).



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

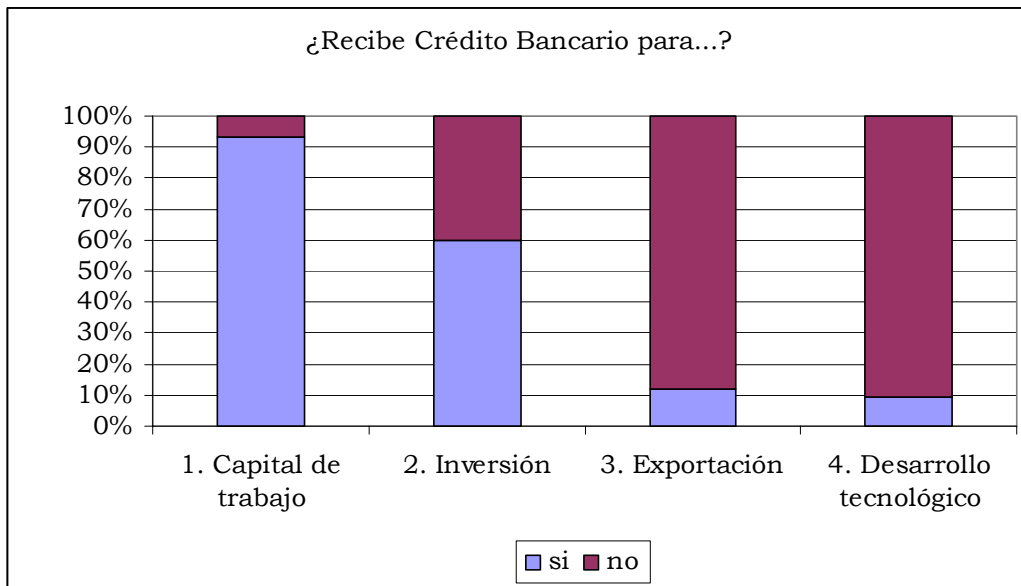
Gráfica 4.29

Para las empresas del mercado la principal fuente de financiamiento son los proveedores con un 62% y el segundo lugar lo ocupa el financiamiento bancario con únicamente el 16%. En cuanto el crédito bancario, este se utiliza principalmente para el financiamiento de la inversión.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.30



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.31

El **62%** de los entrevistados tiene conocimiento de lo que es un esquema de factoraje; sin embargo, sólo **42%** manifestó el interés de contar con un programa de este tipo. Por otro lado, sólo un **33%** señaló que participaría en una unión de crédito, en tanto que el 58% tiene una buena opinión en cuanto a servicios que estas prestan.

Opinión respecto a la unión de crédito

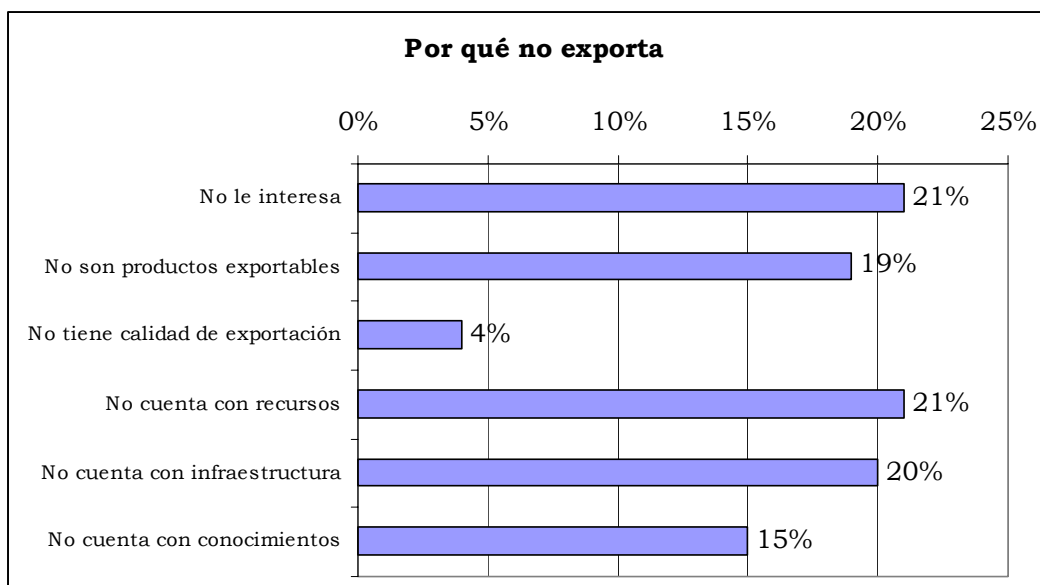
	Buena	Regular	Mala
Servicios	58	36	6
Costos	35	56	9
Nivel de garantías	34	59	7
Oportunidad de créditos	47	41	12

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.7

Capital Comercial

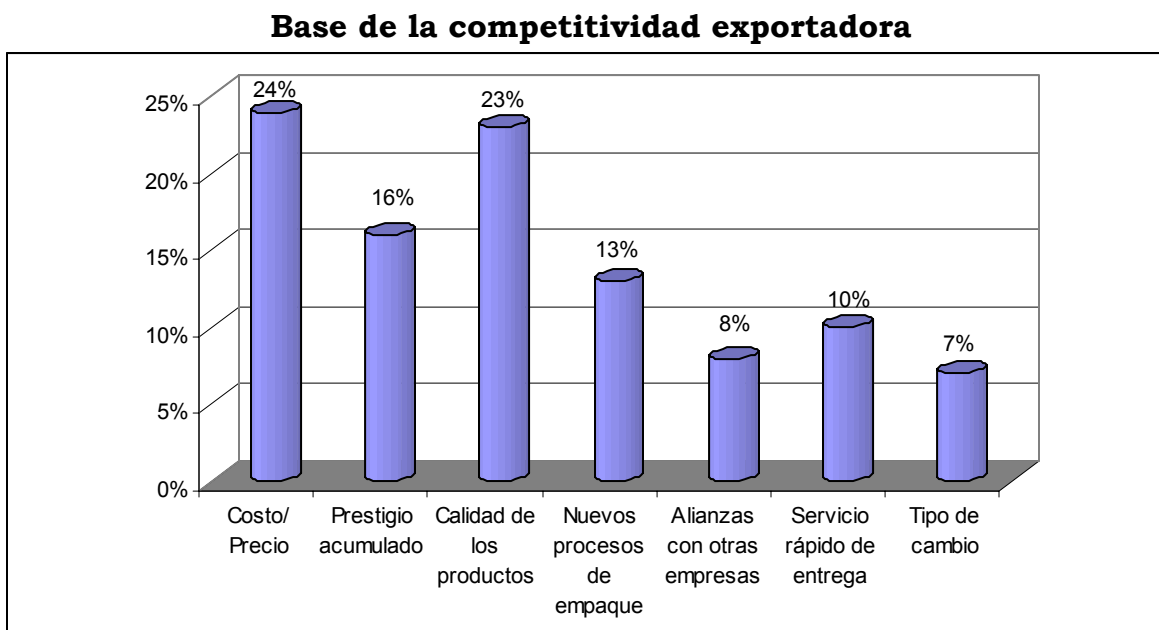
Los resultados de la encuesta en este apartado indican que el 33% de las empresas del MAE exportan. La gráfica 4.32 muestra las razones por las cuales el 67% de las empresas no exporta.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.32

Para esa tercera parte de las empresas que si realizan ventas al exterior, se encontró que las exportaciones participan en **32%** de sus ventas totales anuales las exporta. La base de la competitividad exportadora dentro de su empresa es principalmente el Costo/Precio y la calidad de los productos (ver gráfica 4.33).



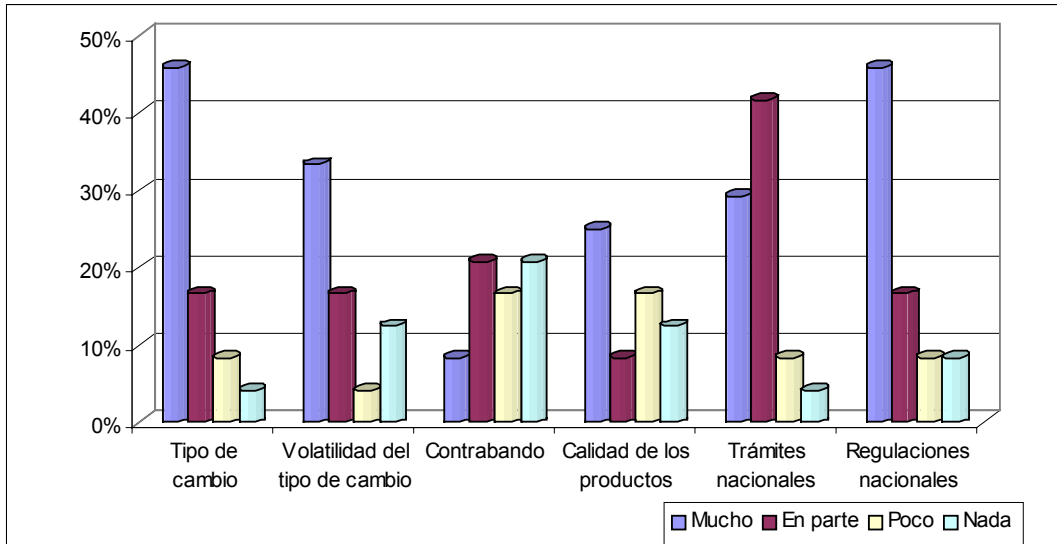
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.33

Sobre la forma en que determina el precio de venta de exportación de sus productos, solamente se tuvieron 20 respuestas, 12 para “negociación directa” y 8 para “precio spot”, por tanto no se puede hacer una inferencia estadística sobre la manera en que se determina el precio de venta de exportación.

Más de la mitad de los empresarios mencionó que le afecta MUCHO en cuanto a su actividad exportadora el tipo de cambio y la volatilidad de este, y también las regulaciones nacionales. Por otro lado, más de la quinta parte de los empresarios mencionaron que No le afecta (es decir le afecta NADA) el contrabando, el crédito para exportar y la calidad de los productos. En las gráficas 4.34 y 4.35 se muestran los resultados completos sobre el grado en que afecta la actividad exportadora.

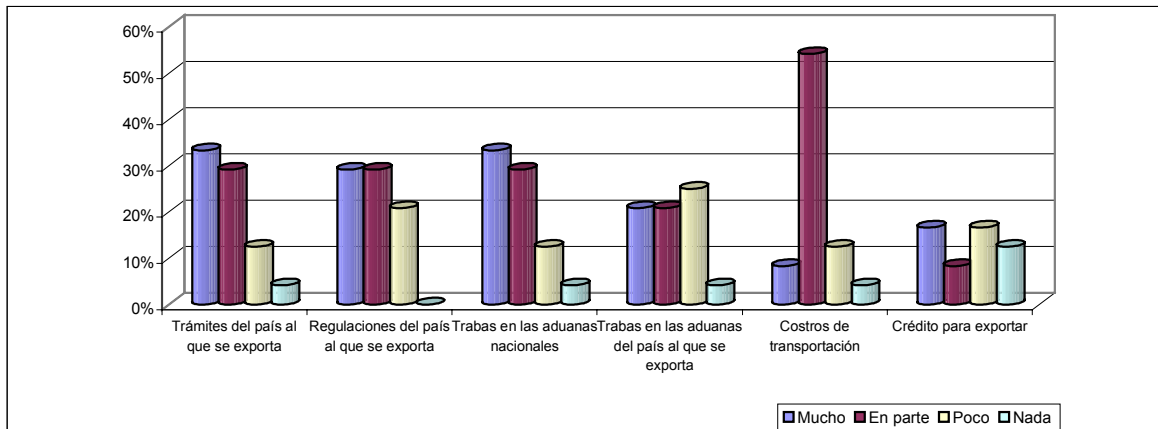
Medidas de afectación a la actividad exportadora



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.34

Medidas que Afectan la Actividad Exportadora



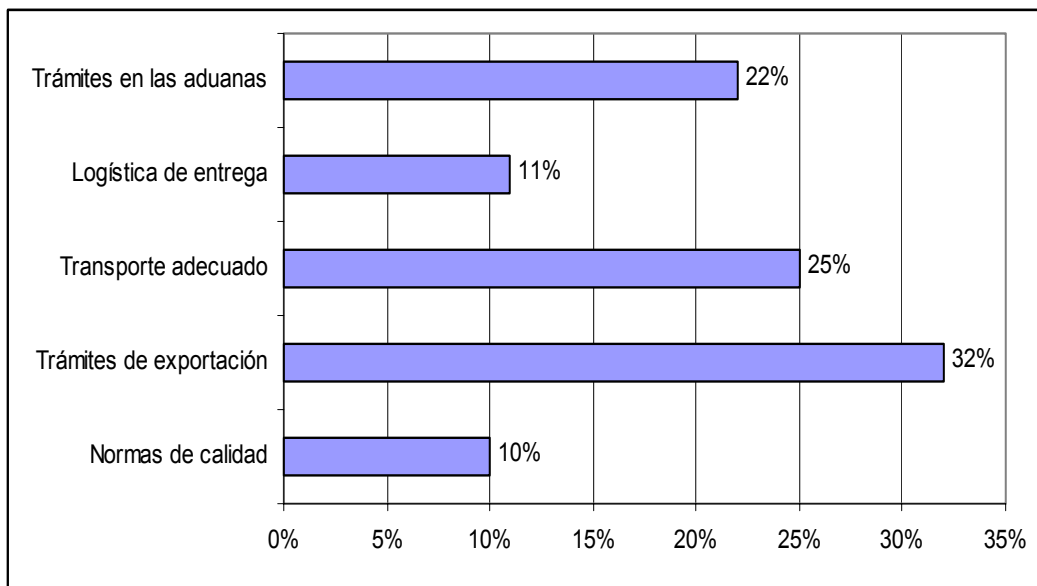
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.35

La gráfica 4.36 muestra los obstáculos normativos que enfrenta una empresa para exportar sus productos. Como se puede observar los mayores obstáculos normativos que enfrenta una empresa en el Mercado

Estrella para exportar sus productos son los trámites de exportación (32%) y de aduanas (22%), y el transporte adecuado (25%).

Obstáculos normativos

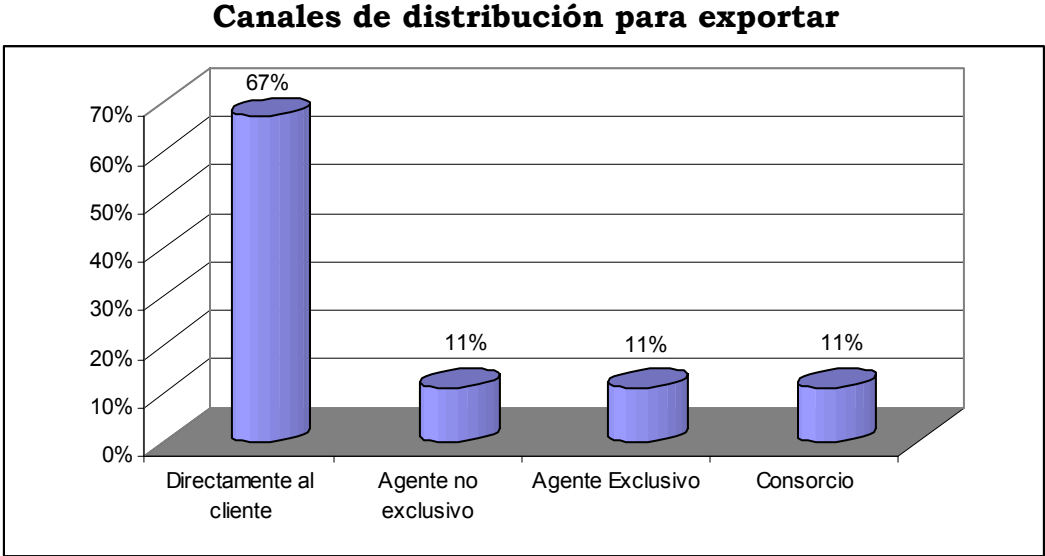


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.36

Sobre el beneficio que perciben los empresarios del mercado de los tratados de libre comercio vigente, la encuesta muestra que **44%** opina que los tratados de libre comercio **NO** le han proporcionado beneficio, algunas razones son por que afectan subsidios de otros países y la existencia de supermercados; mientras que **56%** de los empresarios opina que **SI** le han proporcionado beneficio los tratados de libre comercio, algunos beneficios percibidos fueron el mayor comercio y menos trabas y requisitos. También se preguntó si la empresa realiza alguna importación de productos que comercializa. El **45%** mencionó importar algunos de los productos que comercializa, expresando que esas importaciones representan un **21%** de las compra totales, los productos que se importaron fueron: **tomate, cebolla, manzana, morrón, lechuga y chile cambrey**. Los países de origen de las importaciones fueron **Estados Unidos** y **Chile**. Adicionalmente, se preguntó si se realizaban importaciones temporales para exportar y el **16%** manifestó que **SI** y que esto representaba el **8%** del valor de sus exportaciones.

Dos terceras partes de los empresarios opinan que el principal canal de distribución que utiliza su empresa para realizar las exportaciones es directamente con el cliente (véase gráfica 4.37).



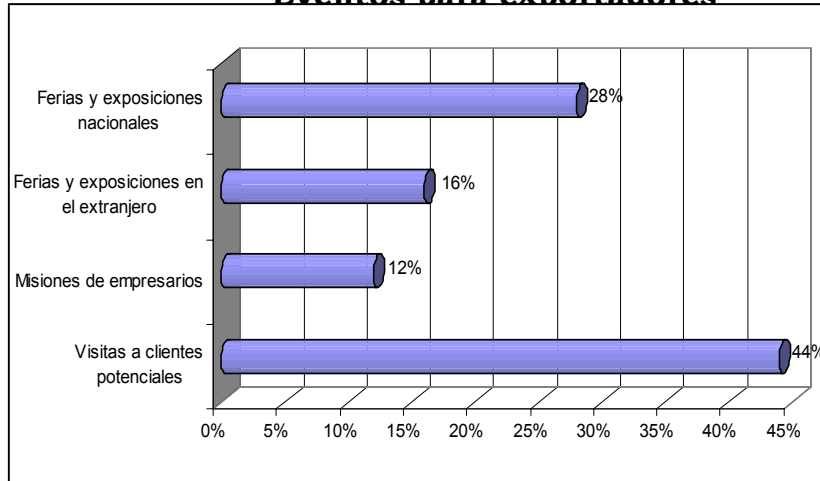
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.37

En cuanto al apoyo gubernamental o de alguna institución local, los empresarios manifestaron poco apoyo, pues únicamente **5%** de las empresas utiliza algún programa gubernamental y únicamente también **5%** de las empresas recibe algún tipo de asistencia para exportar.

Se preguntó sobre la asistencia a eventos para exportadores, tales como ferias, misiones, exposiciones y visitas a clientes potenciales. Lo que se encontró fue que un 44% si realiza visitas individuales a clientes potenciales, pero sólo 12% realiza misiones de empresarios para contactar clientes potenciales (ver gráfica 4.38).

Eventos para exportadores

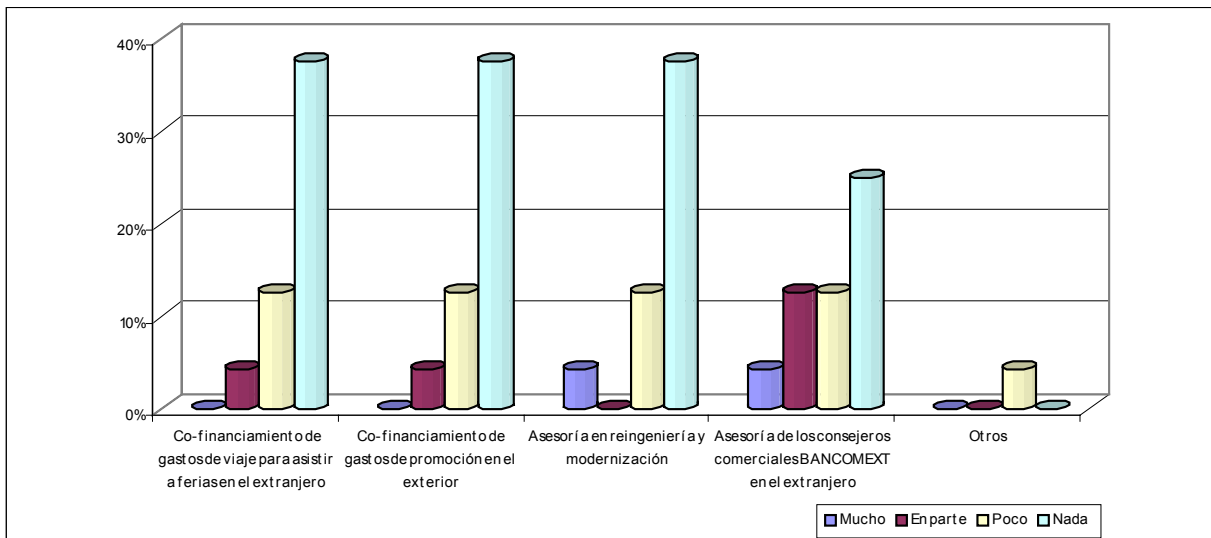


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.38

Para las empresas exportadoras el único servicio que le ha sido eficaz para exportar es la asesoría de los consejeros comerciales de BANCOMEXT en el extranjero, pues una tercera parte percibe que la ha sido EN PARTE o MUCHO eficaz para exportar (véase gráfica 4.39).

Eficacia de los servicios para exportar



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.39

Capital Gubernamental

Programas de Apoyo al Sector Empresarial

La participación en programas gubernamentales de apoyo a las empresas fue mínimo, ya que solamente un 6% ha participado en dichos programas.

- Alianza para el Campo, una empresa mencionó haber participado.
- FIRA, una empresa mencionó haber participado.
- Proyecto en Zacatecas, una empresa mencionó haber participado.

Capital Institucional

Instituciones

La opinión que los empresarios del Mercado Estrella tenga de las instituciones es importante, ya que se puede conocer si sistemáticamente la institución presenta algún servicio que se pueda mejorar.

En cuanto al marco jurídico, esto es, contratos, procesos judiciales, etc. El **23%** de los empresarios perciben que el marco jurídico actual frena la competitividad de su empresa.

Es importante también, conocer la opinión en respecto a los trámites municipales, estatales y federales. Casi un 40% piensa que los trámites de los tres gobiernos NO AFECTAN SU COMPETITIVIDAD y un 25% opina que estos trámites son ÁGILES, sin embargo, un 30% piensa que los trámites de los tres gobiernos son COMPLICADOS (cuadro 4.8).

Trámites gubernamentales

Trámites:	Complicados	Ágiles	Afectan competitividad	No afectan competitividad
1. Municipales	30%	26%	6%	38%
2. Estatales	29%	25%	7%	39%
3. Federales	33%	22%	6%	39%

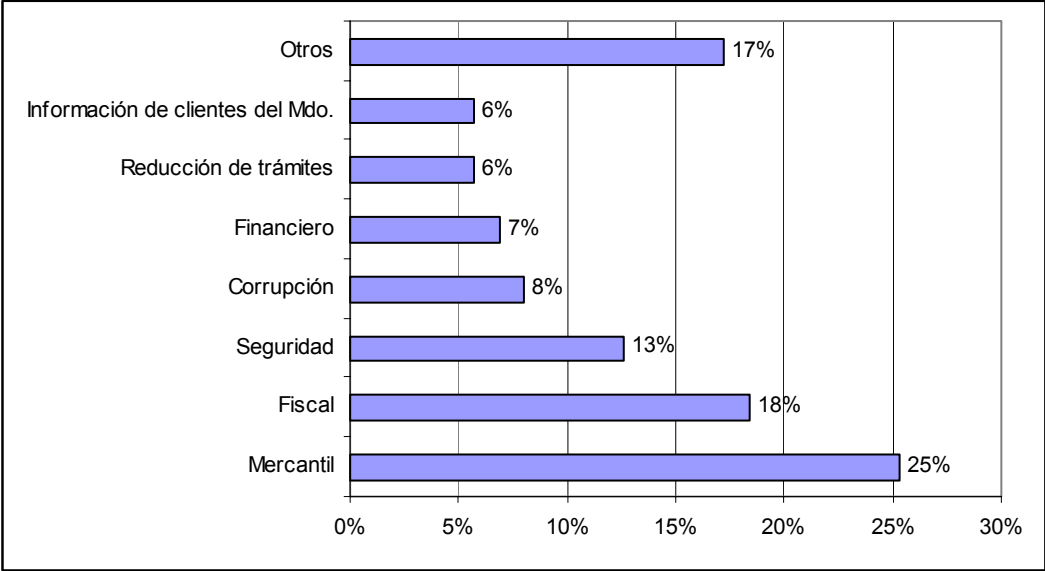
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Cuadro 4.8

Un aspecto muy importante es la seguridad pública. En el último año el **11%** de las empresas han enfrentado algún incidente de inseguridad pública, y los empresarios cuantifican que las medidas adicionales de seguridad representan **13%** de sus costos.

Se preguntó a los empresarios por las áreas que se debería mejorar el marco legal para generar confianza y certidumbre en los negocios. Una cuarta parte cree que el marco judicial debería mejorar en el área mercantil, un 18% en el área fiscal y un 13% en seguridad (véase la gráfica 4.40).

Área del marco legal para mejorar



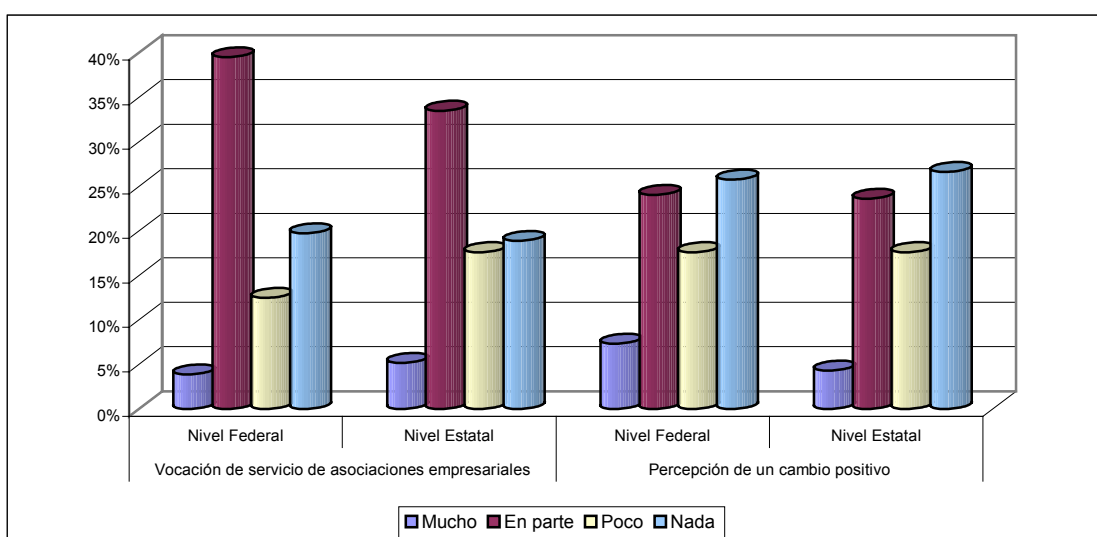
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.40

Capital Social

En la opinión de 57% de los empresarios del Mercado de Abastos Estrella las asociaciones empresariales del país tienen EN PARTE o MUCHA vocación de servicio a sus asociados y un 52% de los empresarios opinan que las asociaciones empresariales del estado de Nuevo León tienen EN PARTE o MUCHA vocación de servicio a sus asociados (véase gráfica 4.41).

Vocación de servicio de las asociaciones empresariales y Percepción de un cambio positivo



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.41

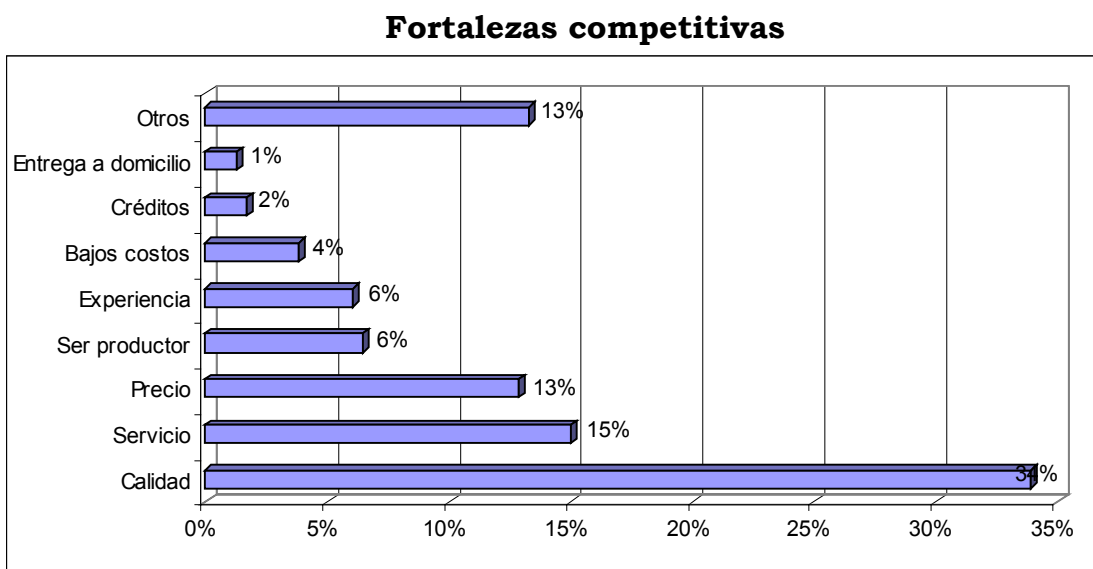
Cuando se preguntó al empresario si piensa que la colaboración entre empresarios del sector en el estado puede ser activo para la competitividad, se encontró que un **19%** dijo que **NADA**, un **13%** que **POCO**, un **25%** que **EN PARTE** y un **43%** que **MUCHO**.

Más de una tercera parte de las empresas NO perciben un cambio positivo en las instituciones de gobierno del estado y del gobierno federal relacionadas con la actividad empresarial en cuanto al fomento empresarial, lo anterior se puede ver claramente en la gráfica anterior.

Evaluación Global de su Empresa

En la parte final de la encuesta se solicita el entrevistado a dar una opinión sobre el panorama global de su empresa. Específicamente, se preguntan dos fortalezas o ventajas competitivas y los principales retos competitivos de su empresa.

Las principales fortalezas o ventajas competitivas de la empresa se muestran en la gráfica 4.42. En esta gráfica, se puede observar que calidad, servicio y precio fueron las fortalezas más mencionadas.

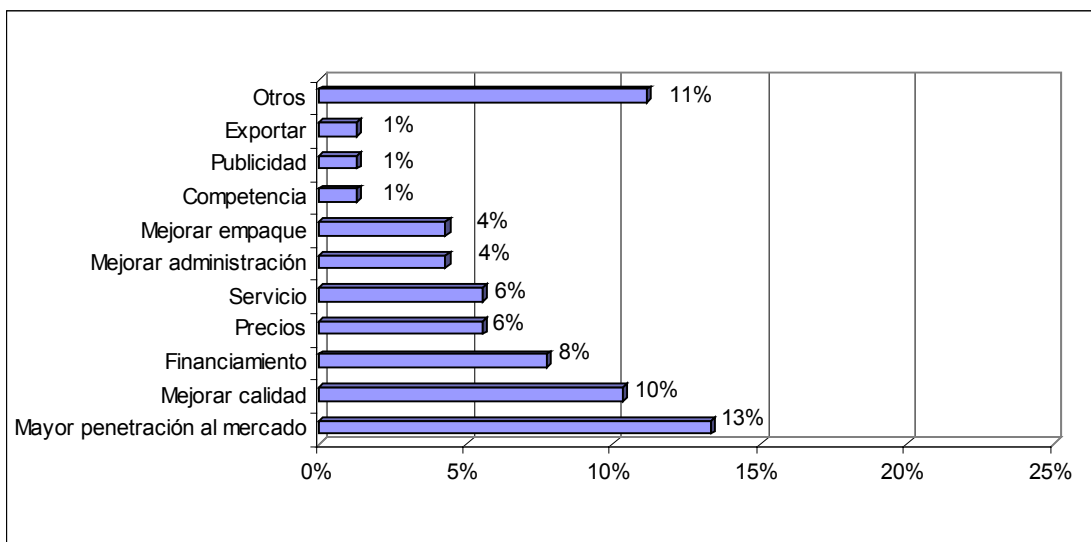


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.42

Por otra parte, en la gráfica 4.43 se presentan los principales aspectos que la empresa debe mejorar para ganar competitividad.

Retos competitivos



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003.

Gráfica 4.43

Como se puede apreciar, los retos competitivos más relevantes fueron: mayor penetración al mercado (13%), mejorar calidad (10%), financiamiento (8%), precios (6%) y servicios (6%)

TERCERA PARTE

EL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD E
INTEGRACIÓN DE LA CADENA
PRODUCTIVA Y COMERCIAL DEL
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

Capítulo 5

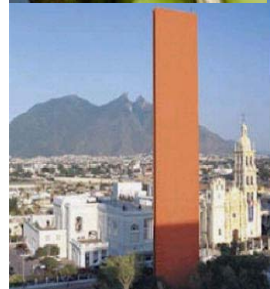
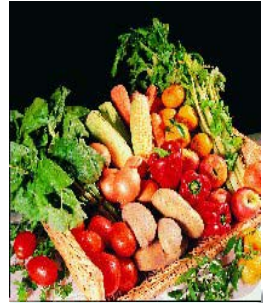
LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN COMPETITIVA DE LA CADENA DE VALOR DEL MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

El Enfoque VEAP

Visión

La Cadena Global de Valor del Sector Abasto

La Estrategia de Modernización e Integración de
la Cadena del Mercado de Abastos: el Nuevo
Modelo de Negocio



EL ENFOQUE VEAP

Las tendencias en el mercado mundial de productos agroalimentarios, imponen nuevas estrategias para los participantes del sector abasto —en especial los mercados mayoristas—, lo que implica establecer alianzas y formas de operación cuyo objetivo es elevar los estándares de comercialización de productos y servicios de calidad con mayor valor agregado.

En este contexto, el Mercado de Abastos Estrella requiere contar con una estrategia integral orientada a desarrollar y consolidar sus ventajas competitivas, dándole sustentabilidad y una mayor escala al posicionamiento competitivo que actualmente posee en la comercialización de productos agroalimentarios, potenciando el desarrollo de encadenamientos funcionales de la cadena global de valor.

La estrategia que se describe en el presente capítulo, está basada en el enfoque VEAP:

- **V**isión que comprende la meta general de largo plazo para el MAE.
- **E**strategia que plantea la forma para alcanzar los objetivos del programa.
- **A**cción que propone los programas instrumentales para la implementación de la estrategia.
- **P**articipación que define los agentes participantes en la instrumentación de los programas.

VISIÓN

La filosofía tradicional en los mercados de abastos, es ser un intermediario y centro de acopio en donde los productores van a vender y los clientes van a comprar. Ahora ante los retos de la hipercompetencia global, es necesario un cambio de mentalidad y estrategias que implican la reconversión de los mercados de abastos a centros logísticos para la comercialización de los productos agroalimentarios; ésto implica dar un producto-servicio y solución integral al cliente, con calidad y valor agregado, que permita la integración y modernización de la cadena global de valor, tanto hacia atrás con productores (comités de negocios), como hacia adelante con los comercializadores y el comercio a detalle (alianzas estratégicas).

La visión que se tiene es que el Mercado de Abastos Estrella deje de ser sólo un centro de compra-acopio-venta de productos, para convertirse en un ***Mercado de Abastos Nuevo, Moderno e Integrado, que Funcione como un Centro Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos, capaz de hacer frente a la competencia en el mercado interno, regional e internacional, ofreciendo Productos-Servicios y Soluciones Integrales al Cliente con calidad y mayor valor agregado basado en la innovación y competitividad del sus empresas.***

LA CADENA GLOBAL DE VALOR DEL SECTOR ABASTO

Cada eslabón de la cadena determina la ventaja competitiva de la empresa y su sistema internacional de producción. El desarrollo e integración funcional de la cadena de valor en los sectores es fundamental, por esta razón y dadas las características del presente estudio en que se analiza la cadena global de valor del sector abasto, la cual cuenta con seis eslabones: **Innovación, producción, acopio, proceso de creación de valor agregado, logística y distribución y comercialización.**

La Optimización en la Integración de la Cadena de Valor del Sector

El sistema IFA de la cadena global de valor

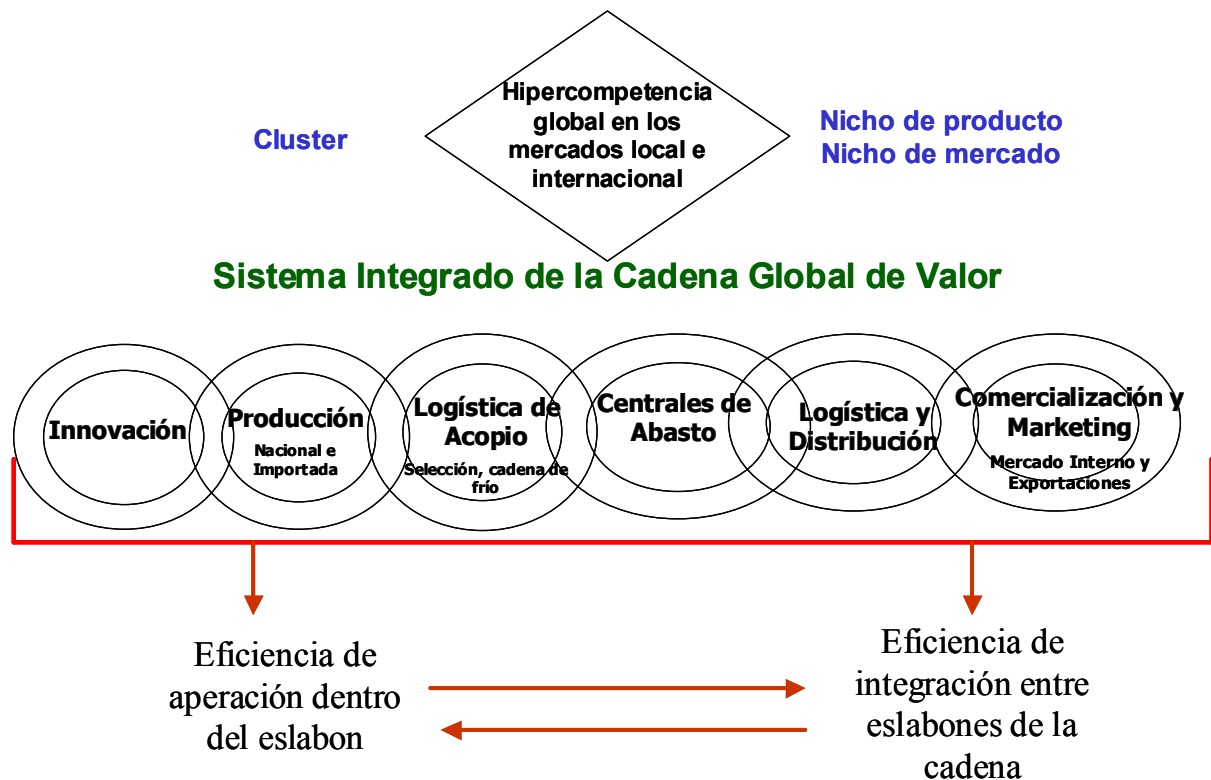


Figura 5.1

El eslabón de innovación se refiere al desarrollo de nuevos productos y servicios de alta calidad y bajo precio que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica; el diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena global de valor a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficientes; que permitan agregar valor en cada uno de sus eslabones.

El eslabón de producción se refiere a la realización de las operaciones a través de las tecnologías productivas más eficientes, eliminando toda actividad que no añada valor; se refiere básicamente a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continua de costos. En este eslabón existe una gran variedad de productos agralimétricos que el sector comercializa tales como, frutas, hortalizas y productos pecuarios de producción nacional o importación.

En lo que se refiere al acopio, tenemos que este eslabón es fundamental para el desarrollo del sector, ya que es donde realizan las actividades de almacenamiento, conservación y empaque de los productos, y dadas las características de la mayoría de los productos que se comercializan, el sector (productos perecederos) y las tendencias en el comercio mundial, es importante contar cada vez con nuevas tecnologías en el almacenamiento y conservación de los productos.

Por otro lado, el eslabón del incremento de valor es donde se desenvuelven las centrales de abastos, en este eslabón se encuentran inmersas las centrales de abasto, así como las cadenas comerciales en lo que se refiere a presentación, calidad y existencia de productos; en consecuencia es posible agregar valor agregado en los productos comercializados si se conoce adecuadamente las características de los productos que se ofrecen. De hecho, los detallistas en la actualidad han orientado sus estrategias competitivas a la demanda, lo que les permite acercarse al cliente y incrementar sus ventas.

El eslabón de logística y distribución es la actividad por la cual los productos son puestos a la disposición de los clientes; en este eslabón se crean redes para lograr que el producto llegue al cliente. El último eslabón, que es el de marketing, que es la actividad por la cual la empresas se vuelca al mundo exterior mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad implica la investigación de la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios.

La distribución se ha vuelto cada vez más eficiente, puesto que en la hipercompetencia global es importante contar con el producto en el momento indicado, en la cantidad correcta, por lo cual los comercializadores ha buscado mejorar sus sistemas logísticos para ser más competitivos en el mercado. Además, este eslabón puede hacer la diferencia en el sector pues la mayoría de productos que se comercializan en el sector son perecederos.

Finalmente, en el eslabón de comercialización tenemos que existen diferentes clientes: pequeño comercio, supermercados, mercados públicos y sobre ruedas y clientes especializados como restaurantes y hoteles, a los cuales se les debe brindar productos y servicios diferenciados.

Cadena Global de Valor del Sector Abasto

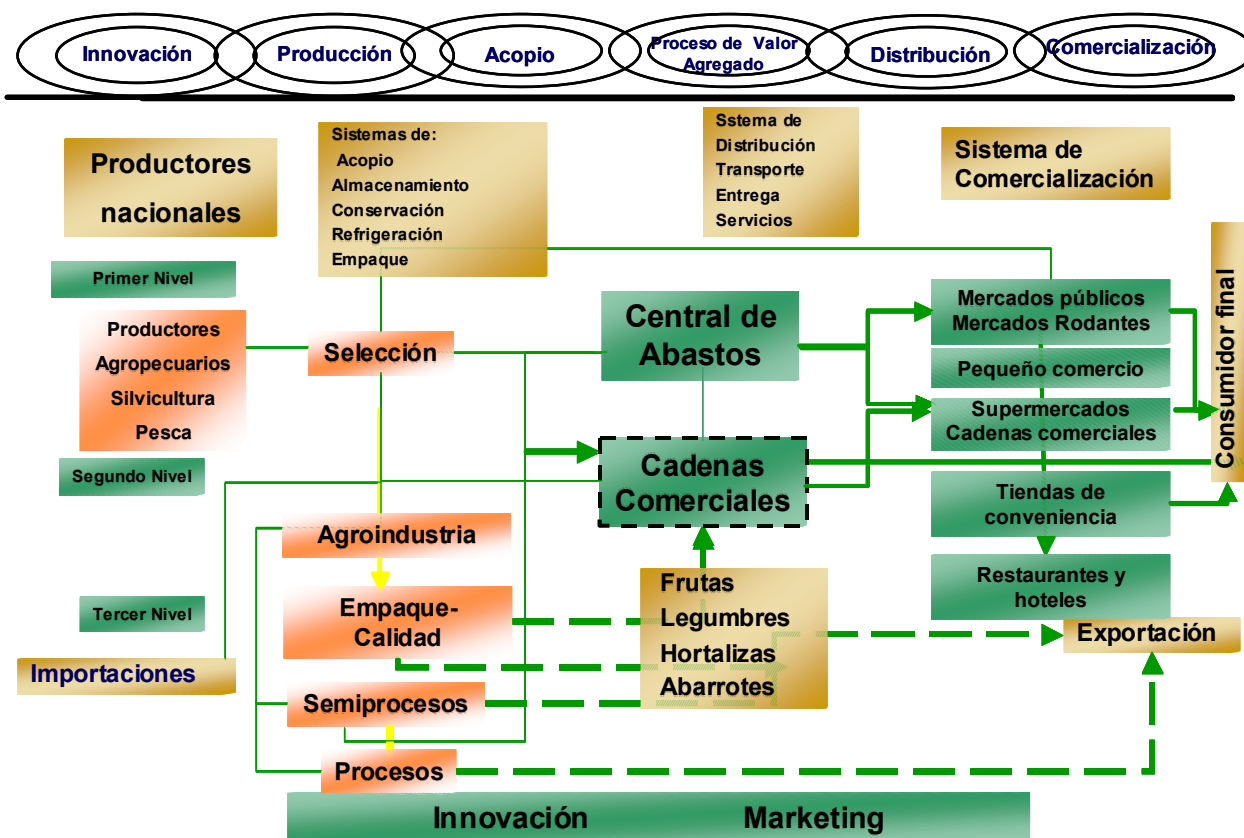


Figura 5.2

Para competir exitosamente, tanto a nivel de cluster como de polo o región, es indispensable contar a nivel micro con empresas tipo IFA. Una empresa IFA cuenta con tres características:

Organización Inteligente (I) en su *management* o gestión.

Negocio Flexible (F) en la producción.

Se caracteriza por lo que llamamos las tres M: Multiproducto, Multiproceso y Multihabilidades, para enfrentar un mundo de cambio continuo y permanente.

Ágil (A) en la comercialización.

En síntesis, se requieren empresas IFA apoyadas en un sistema de innovación, manufactura y marketing integrales e inteligentes tipo IFA. De igual forma se requiere concentrar eficiencia a lo largo de la cadena de valor.

Como parte de la metodología y modelo de competitividad sistémica, se llevo a cabo un diagnóstico en el MAE, resultado de un trabajo de campo en donde se levantaron encuestas y se llevaron a cabo reuniones de grupos de enfoque con empresarios del MAE, empresas y autoridades relacionadas con la actividad comercial y de abasto y trabajo de gabinete, investigaciones y búsqueda de información sobre las nuevas tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios y la situación del sector abasto a nivel nacional, regional y local.

Resultado del diagnóstico destacan aspectos tales como:

- ❑ Falta de una integración efectiva entre los eslabones de la cadena global de valor (se comunican pero no se integran).
- ❑ La mayoría de las empresas que conforman el MAE operan como centro de acopio y de venta (función simple de intermediación).
- ❑ Falta un encadenamiento funcional y de valor agregado con la línea de proveeduría y con los clientes naturales: supermercados, mercados públicos y rodantes, pequeño comercio, restaurantes, hoteles y mercado de exportación.

Por otra parte, al interior del MAE, se evidencian los siguientes problemas:

- ❑ Ausencia de elementos para conformar un mercado electrónico.
- ❑ Deficiencias en los procesos de empaque.
- ❑ Elevadas mermas que no se aprovechan.
- ❑ Deficiencias en la aplicación de normas y problemas de inocuidad.
- ❑ Deficiencias en el manejo de los productos.
- ❑ Incumplimiento en las entregas.
- ❑ Ausencia de innovación en el diseño de nuevos productos y servicios.
- ❑ Deficiencia en su infraestructura física, principalmente en materia de logística: vialidades estacionamientos, rampa de transferencia, integración de las cadenas de frio, falta de reglamentos y aplicación de los existentes.

Uno de los resultados de mayor importancia para el planteamiento de la estrategia de competitividad del MAE, es el observar el papel que juega el mercado dentro de la cadena de valor del sector. Hasta el momento el mercado ha cumplido su papel como centro de acopio, al consolidar la oferta y comercializarla teniendo un nivel de comunicación con sus proveedores y clientes, que le permite cumplir con su función como centro de acopio, teniéndose una cadena de valor en la cual se comunican los agentes pero no están integrados.

La nueva economía, que se caracteriza por la hipercompetencia global, con exigencias cada vez mayores por parte de los clientes, nos plantea un nuevo desafío; competir con las grandes cadenas detallistas que han tomado cuotas del mercado de abastos a gran velocidad, reto que no se puede enfrentar con un planteamiento como el anterior se necesita una integración funcional a lo largo de la cadena que le permita al MAE, integrarse funcionalmente y obtener una posición clave dentro de la cadena en condiciones competitivas.

El MAE debe desarrollar la capacidad de generar valor agregado y aprovechar las posibilidades de integración, para poder brindarle al cliente productos con las características acordes a sus necesidades. Lo fundamental es lograr que el mercado logre la integración funcional para poder tener los productos que el cliente necesita en los volúmenes, precio, calidad y tiempo correcto. Para lograr lo anterior se requiere integrarse con los productores, asegurando la proveeduría y la capacidad de mejorar y desarrollar nuevos productos, dentro de su función de acopio debe generar valor con el manejo y procesos de los productos, así como la modernización de la infraestructura logística y de servicios de comercialización, utilizando un nuevo modelo de negocio como pivote para el encadenamiento funcional y eficiente hacia atrás y hacia delante de la cadena global de valor y el encadenamiento de integración vertical del MAE.

LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA CADENA DEL MERCADO DE ABASTOS: EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

La actividad de comercialización de las empresas del Mercado de Abastos Estrella está definida por el ciclo de valor a nivel global del sector abasto. En la figura siguiente se esquematiza la Cadena Global de Valor del sistema integrado productivo-comercial (integración horizontal), así como la cadena de valor del proceso al interior del MAE (integración vertical).

Cadena de Valor del Mercado de Abastos Estrella

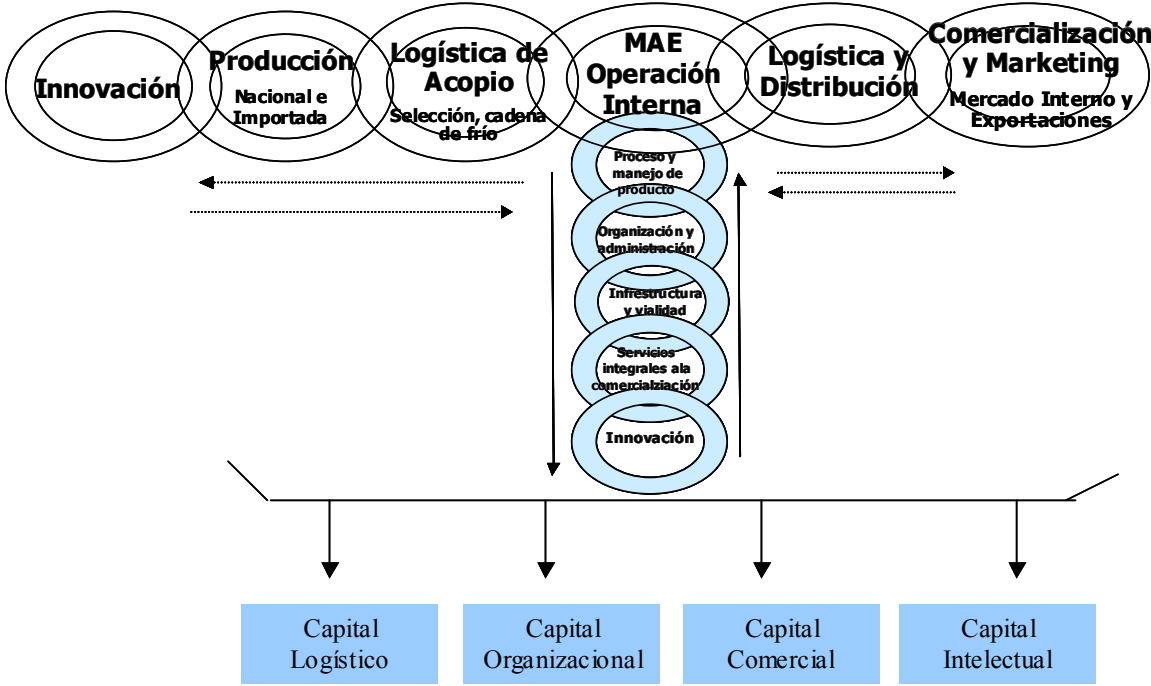


Figura 5.3

Cadena de Integración Horizontal

En el sistema de integración productiva-comercial, el eslabón de innovación se refiere al desarrollo de nuevos productos y procesos agroalimentarios que cumplan con las exigencias de calidad, e inocuidad, incorporando todas las ventajas de la tecnología. El eslabón de proveeduría se refiere a las relaciones con los proveedores en el campo o que surten directamente al mercado en su piso de subasta (producción agroalimentaria nacional y extranjera). La logística de acopio se refiere al

proceso de reunir la producción a comercializar, desde el campo o importándola, hasta los procesos de selección y almacenamiento.

En la cadena de valor del proceso al interior del MAE, el eslabón de operación interna, se refiere procesos en el manejo, organización y administración para la comercialización de los productos.

El eslabón de logística de distribución es la actividad por la cual los productos son puestos a la disposición de los clientes utilizando la infraestructura y equipo necesarios para el manejo y traslado de los productos. En este eslabón se utilizan y desarrollan canales de distribución para lograr que el producto llegue oportunamente al cliente. El último eslabón, que corresponde a la comercialización y marketing, es la actividad por la cual las empresas proveen y colocan sus productos y servicios. Esta actividad implica promoción, publicidad, la investigación de la existencia de nuevos mercados y venta de productos, así como nuevos productos, servicios postventa y complementarios.

Cadena de Integración Vertical

Al interior del MAE, se especifican los eslabones relacionados con el proceso de comercialización, organización y administración, infraestructura, servicios integrales requeridos (financiamiento, comercio electrónico y prácticas comerciales), para la operación eficiente, crecimiento, innovación y modernización del MAE.

Para la adopción del nuevo modelo de negocio, es necesario diseñar e instrumentar una estrategia integral, sistémica y operativa para el MAE:

- Integral.- por que la solución y mejora de las actividades comerciales deben de abarcar todos los eslabones de la cadena de valor productiva-comercial de integración vertical del MAE.
- Sistémica.- por que debe incluir diferentes niveles y capitales de la competitividad.
- Operativa.- ya que se instrumenta mediante programas y líneas de acción que garantizan la viabilidad y obtención de los resultados planteados en un esquema participativo.

En este contexto, la nueva estrategia del MAE, está basada principalmente, en cuatro pilares de la competitividad que son: capital organizacional y empresarial, capital logístico, capital comercial y capital intelectual.

Los Pilares para la Competitividad del Mercado de Abastos Estrella



Figura 5.4

Capital Organizacional y Empresarial

Para el capital organizacional y empresarial, la estrategia se basa en diseñar mecanismos y modalidades para la integración de la cadena de valor, instrumentar dichos mecanismos, mantenerlos y eficientarlos en el tiempo. Así como desarrollar, una administración moderna del mercado y sus empresas. Organización de los empresarios para gestionar recursos de operación e inversión que requiere, para su modernización integral y competitividad: mercado electrónico y sistema integral para la comercialización.

Capital Logístico

En cuanto al capital logístico y de distribución la estrategia contempla el contar con la infraestructura logística y equipamiento requeridos para ofrecer y optimizar el proceso de acopio, manejo, generación de valor agregado, distribución y comercialización de los productos.

Capital Comercial

La estrategia para el capital comercial consiste en diseñar, instrumentar y optimizar el paquete producto-servicio integral para cada uno de los nichos de mercado, atiéndelos con un esquema de alianza estratégica a los diferentes clientes y socios comerciales; en un marco de transparencia de mercado y precio, y no de competencia; convirtiendo así al MAE en un abastecedor confiable con productos y servicios de calidad a precios competitivos y forma oportuna.

Capital Intelectual

En el nuevo modelo de negocio la estrategia para la modernización y desarrollo del capital intelectual se sustenta en el diseño de políticas de desarrollo en diferentes eslabones de la cadena de integración horizontal y vertical del MAE, a fin de optimizar y efficientar los recursos, y encontrar nuevos nichos de mercado y de producto, para lo que es fundamental la innovación y el capital intelectual para el sector comercial y de abasto.

La estrategia se complementa con otros capitales de la competitividad sistémica: laboral, financiero, gubernamental, institucional y social, que también son fundamentales para la competitividad e integración de la cadena productiva-comercial del sector abasto.

Nuevo Modelo de Negocio

Los mercados mayoristas de abastos, en los últimos años han enfrentado la competencia de las cadenas comerciales nacionales y extranjeras, que han ampliado su red de comercialización y acelera su modernización y competitividad. En el caso de las cadenas nacionales de tiendas departamentales e hipermercados, han dejado atrás los viejos modelos de competencia y rivalidad para introducirse al nuevo esquema de competencia cooperativa realizando alianzas estratégicas entre ellas (por ejemplo Soriana, Comercial Mexicana y Gigante como mecanismo para mejorar e incrementar su eficiencia operacional y hacer frente a la hipercompetencia (Wal Mart).

El Mercado de Abasto Estrella a lo largo de los 37 años de operación, pero principalmente en la última década, ha enfrentando ambas competencias, perdiendo paulatinamente posicionamiento competitivo. Lo anterior nos lleva a cuestionar la funcionalidad del actual modelo de negocio. En este contexto, el MAE ya no puede seguir funcionando como mero intermediario: centro de acopio, en donde básicamente los productores van a vender y los clientes van a comprar.

Dadas las características del sector es necesario un modelo de negocios que le permita hacer frente a la competitividad sistémica, construyendo un esquema de comercialización de producto-servicio y solución integral para cada uno de los nichos de mercado (clientes) con calidad y mayor valor agregado, bajo **un esquema orientado a la demanda y el servicio al cliente**.

En este sentido, cabe mencionar que para ser competitivo a lo largo de la cadena de valor es necesario:

1. Contar con empresas IFA, para desarrollar los nuevos atributos que se necesitan para enfrentar la hipercompetencia global.
1. Ser eficiente a lo largo de todos los eslabones de cadena de valor; pero sobre todo, potenciar la competitividad comparativa y sustentada como una estrategia de competitividad diferenciada que no sea fácil de copiar por la competencia.
2. Contar con un sistema IFA integral e inteligente de innovación, manufactura y marketing a lo largo de la cadena de valor, a fin de lograr la eficiencia operativa en cada uno de los eslabones de la cadena y la eficiencia de integración en cada uno de los puntos de interconexión de la cadena de valor.

Nuevo Modelo de Negocio del MAE

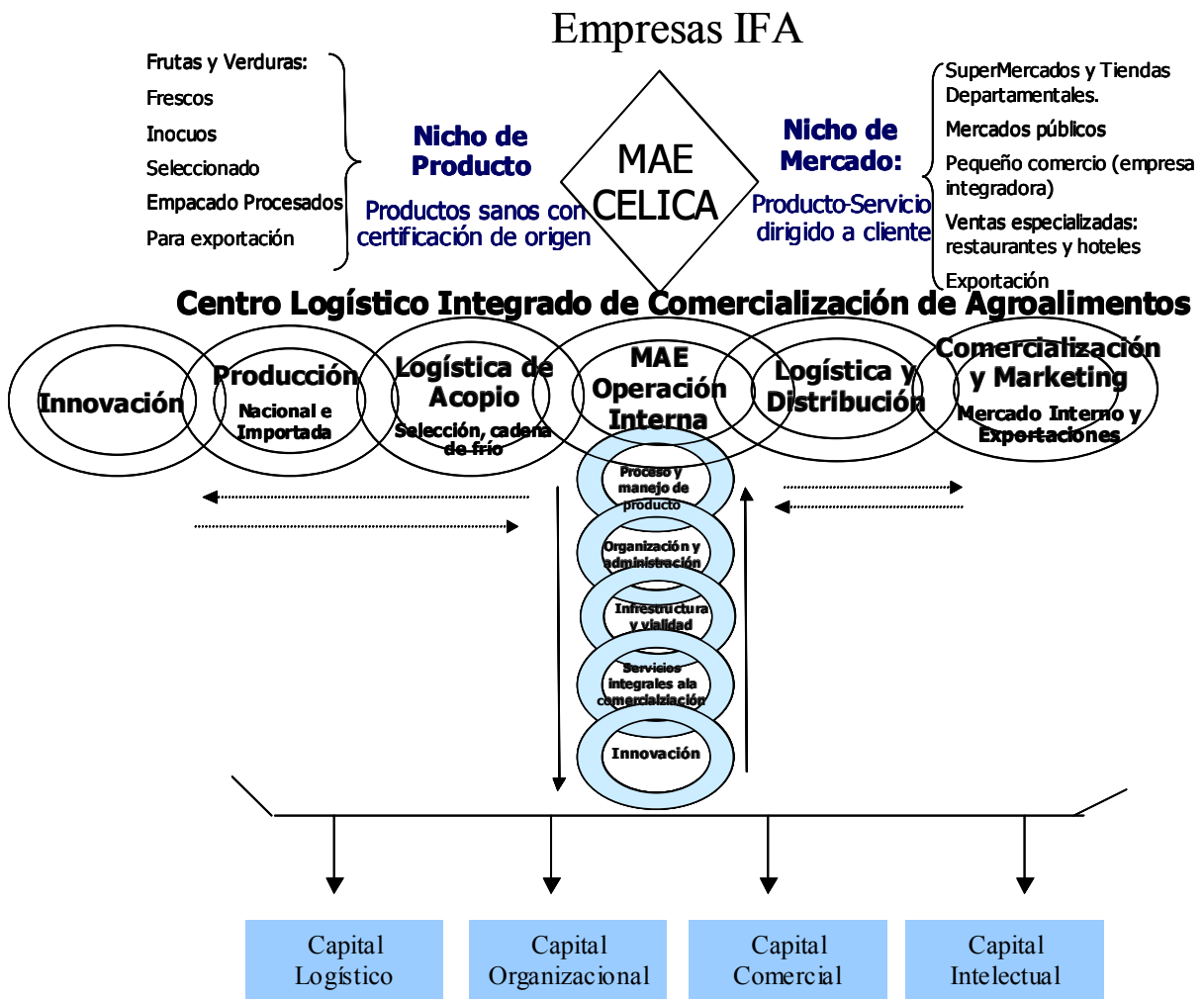


Figura 5.5

En este contexto, cabe señalar que la identificación de nicho de producto y nicho de mercado, también es un factor importante en la integración del sector, puesto que esto es determinante para la comercialización de los productos, sobre todo si consideramos que estamos hablando de frutas y hortalizas principalmente, y que estas por su corta vida útil requieren de contar con respuesta rápida para la movilidad y tratamiento de los productos.

Nicho de Producto y Nicho de Mercado



Figura 5.6

Cabe señalar que entre las empresas del mercado destacan varias que ya han avanzado en el proceso de identificación y orientación hacia nichos de mercado específicos, entregando productos personalizados con un proceso de valor agregado que va desde la selección y empaque innovador, hasta presentación bajo pedido, como (puede ser cortado, procesado y empacado en cantidades y tamaños específicos), productos-servicio que son entregados a hoteles y restaurantes y otros clientes. Sin embargo, estos casos de éxito —que han escalado en su cadena de valor— son aislados, en general, las empresas del mercado siguen, como ya se planteó, realizando sólo el papel de intermediarios con un muy bajo valor agregado.

La estrategia implica articular funcionalmente la cadena global de valor y modernizar sus procesos logísticos de acopio y comercialización, integrándose hacia atrás, ya sea participando directamente en el proceso productivo en campo o mediante la adopción de tecnologías de producción en ambientes controlados (invernaderos), o en alianzas con los productores. **Hacia adelante,** la integración por nicho de mercado: supermercados, pequeño comercio, mercados de exportación y nichos especializados (restaurantes, hoteles, entre otros), con un enfoque al cliente y a la demanda, mediante alianzas estratégicas de beneficio mutuo.

En lo que se refiere a la integración productiva, se puede decir que es necesario emplear diferentes modelos que permitan una integración hacia atrás y hacia adelante y que logre consolidar un Modelo de Negocios basado en ofrecerle al cliente servicios integrales.

Integración de la Cadena Hacia Adelante y Hacia Atrás

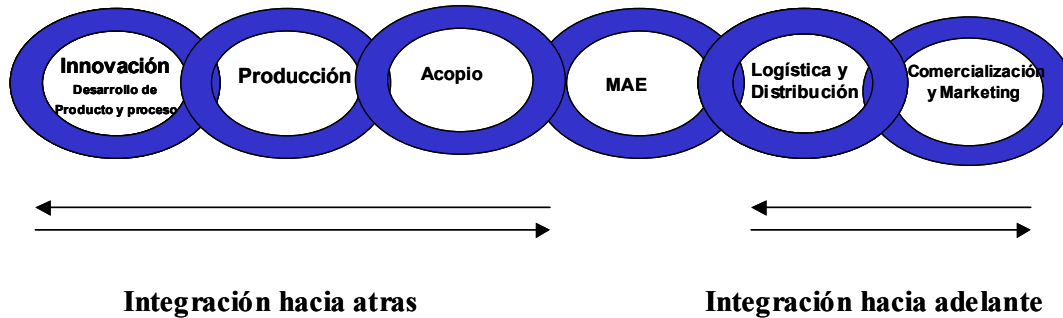


Figura 5.7

La integración de la cadena, como hemos mencionado es fundamental para incrementar el valor agregado con servicios integrales para el cliente, por lo que la identificación de los nichos de mercado será fundamental y base para la diversificación de servicios; en este sentido es posible utilizar varios modelos según el tipo de cliente y productos que se les ofrezca por ejemplo:

- ❑ Sistema Integral de Abasto y Encadenamiento Productivo-Comercial y Marketing del MAE.
- ❑ Modelo de Integración con el Pequeño Comercio
- ❑ Modelo de Alianzas Estratégicas con Cadenas de Supermercados
- ❑ Modelo de Integración Hacia Adelante con Alianzas con Restaurantes y Hoteles
- ❑ Modelo de Integración con Mercados Públicos y Sobre Ruedas: Vía Asociación Comercial
- ❑ Estrategia de Encadenamiento para la Exportación
- ❑ Integración Hacia Atrás con la Producción: el Modelo de Integración Total, el Modelo de Alianzas con Productores y el Modelo de Desarrollo de Invernaderos.

Es necesario que el MAE establezca acuerdos, alianzas con diversos nichos de mercado como lo son los hoteles, ya que este mercado puede ayudar a **incrementar potencialmente** las ventas del MAE, y sobre todo **el posicionamiento del mercado** regionalmente, que exista comunicación entre los eslabones de integración de la cadena.

Por otra parte, es necesario contar con un Centro Regional Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos que permita la transformación del MAE de un centro de acopio a un centro logístico y que permita contar con infraestructura y servicios para el abastecimiento de los productos a los clientes de manera integral eficiente y oportuna.

En suma se requiere de una estrategia integral con servicios al cliente de acuerdo a las necesidades del mismo, y con la participación activa de los actores y una orientación dirigida a incrementar la competitividad y viabilidad en el largo plazo del sector.

Capítulo 6



Desarrollo del Capital Organizacional y Empresarial: Integración de la Cadena de Valor del MAE

Sistema Integral de Abasto y Encadenamiento Productivo-Comercial y Marketing del MAE.

Integración Hacia Atrás con la Producción: El Modelo de Integración Total y El Modelo de Alianzas con productores

Integración Hacia Adelante.

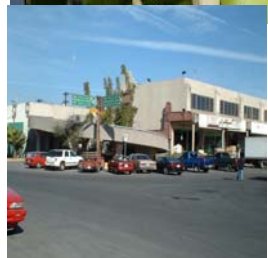
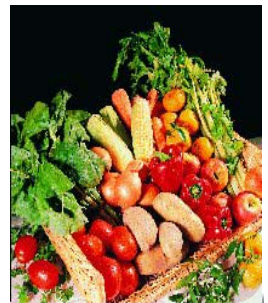
Modelo de Integración con el Pequeño Comercio y Tiendas de Conveniencia.

Modelo de Alianzas Estratégicas con Cadenas de Supermercados.

Modelo de Integración Hacia Adelante con Alianzas con Restaurantes y Hoteles.

Modelo de Integración con Mercados Públicos y Sobre Ruedas Vía Asociación Comercial.

Estrategia de Encadenamiento para la Exportación.



SISTEMA INTEGRAL DE ABASTO Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO-COMERCIAL Y MARKETING DEL MAE

Actualmente, el Mercado de Abastos Estrella se desarrolla dentro del eslabón de acopio de la cadena de valor del sector abasto, por lo que resulta fundamental desarrollar actividades que generen valor en el empaque, procesamiento y transporte, para brindar productos con las especificaciones que el cliente requiere. Sin embargo, su margen de acción puede ampliarse, por medio de una integración funcional a lo largo de la cadena de valor del sector, la cual nos permitirá mejorar el posicionamiento competitivo del mercado, generando mayor valor agregado.

La integración en este contexto puede ser en dos vertientes, hacia atrás y hacia adelante. La primera nos permite asegurar la oferta, y la segunda nos da la opción de asegurar la demanda, sin dejar de lado el negocio fundamental del MAE, que son las actividades comerciales de las empresas del Mercado de Abastos Estrella. La integración de la cadena de valor se basa en el capital comercial y organizacional, al ser los capitales capaces de diseñar los mecanismos y modalidades para su integración y sobre todo para mantenerlos y eficientarlos por medio de la organización de los empresarios, con una visión de largo plazo que les permita el desarrollo de su negocio.



Figura 6.1

En este contexto, entre los resultados del diagnóstico sistémico, resalta la percepción de una falta de integración efectiva entre los eslabones de la cadena de valor, el MAE tiene comunicación con los proveedores y sus

clientes naturales pero no se ha llegado a una integración funcional que permita un trabajo en conjunto efectivo, donde las empresas que conforman el MAE se desarrollen dentro de un modelo de negocio que permita la integración eficiente de todos los eslabones de la cadena. Aunado a lo anterior, existen algunas deficiencias que son clave en el negocio de la comercialización de agroalimentos como lo son, los procesos de empaque, el manejo de productos y los tiempos de entrega.

Esto nos refleja que hasta el momento el MAE ha cumplido su papel como centro de acopio, al consolidar la oferta y comercializarla, con un nivel de comunicación con sus proveedores y clientes, que le permite cumplir con su función, en una cadena de valor que se comunican los agentes pero no se integran. Por lo que ante el nuevo reto dentro de la hipercompetencia global, competir con las grandes cadenas detallistas que han tomado cuotas del mercado de abastos a gran velocidad. Para enfrentarlo, se necesita una integración funcional a lo largo de la cadena, que le permita al MAE integrarse funcionalmente y obtener una posición clave dentro de la cadena.

El MAE necesita desarrollar la capacidad de generar valor agregado y aprovechar las posibilidades de integración, para poder brindarle al cliente productos con las características acordes a sus necesidades. Lo fundamental, es lograr que el mercado logre la integración funcional para poder tener los productos que el cliente necesita, en el momento correcto. Para lograr lo anterior requiere integrarse con los productores asegurando la proveeduría y la capacidad de desarrollar productos, dentro de su función de acopio debe generar valor con el manejo de productos y el desarrollo de servicios de comercialización.

Encadenamiento Hacia Adelante y Hacia Atrás del MAE



Figura 6.2

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS CON LA PRODUCCIÓN: EL MODELO DE INTEGRACIÓN TOTAL Y EL MODELO DE ALIANZAS CON PRODUCTORES

Resultado de los grupos de enfoque con los diferentes nichos de mercado, resaltó que las cadenas de autoservicio y supermercados han dejado de comprar en el MAE, debido a que ya no es un proveedor confiable que les dé garantía de calidad, seguridad y precio de los productos. Si las empresas del mercado sólo realizan intermediación al acopiar y vender y no controlan la cadena de suministro, los clientes mayoristas no tendrán la confianza de realizar compras confiables; esta es una de las razones por las cuales empresas como Wal-Mart, HEB, Gigante y otras, realizan directamente sus compras en el campo, eliminando a los intermediarios que el papel que ha realizado hasta ahora el MAE.

Por ello, el MAE necesita retomar su posición de proveedor confiable y controlar la cadena de suministro y proveduría. Para alcanzar este objetivo, la estrategia a seguir es desarrollar y articular esta parte de su cadena de valor, integrándose eficientemente con la producción agroalimentaria. En este sentido, las estrategias de integración de la cadena hacia atrás con los productores, contempla los siguientes esquemas:

- Modelo de Integración Total.
- Modelo de Alianzas con Productores.

Cadena de Suministro del MAE

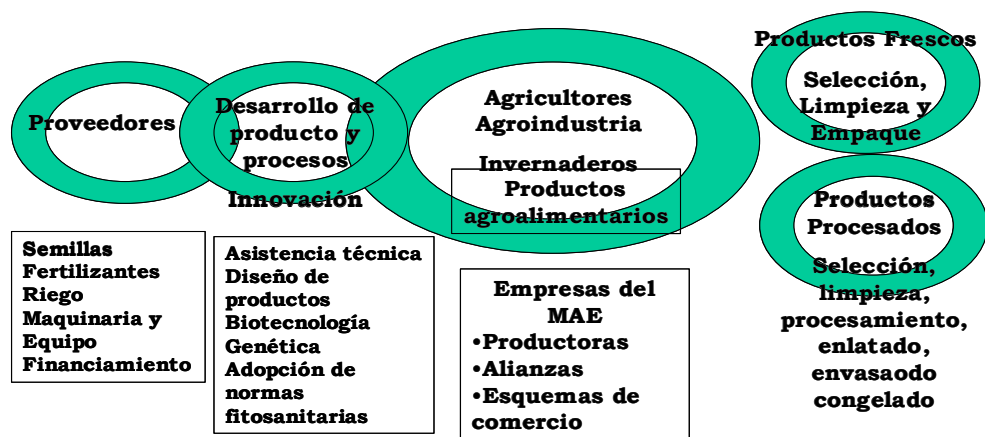


Figura 6.3

Modelo de Integración Total

Actualmente, un número reducido de empresas del MAE son productoras, pero sus esquemas y volúmenes de producción sólo buscan completar su oferta. Por ser un eslabón fundamental en el nuevo modelo de negocio, se puede aprovechar que algunos empresarios que son productores e implantar una estrategia de integración horizontal, en la cual un productor sea el que se haga cargo de su producto a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción, selección, empaque y el transporte, para que los productos se comercialicen. En este caso el productor se convierte en una empresa integrada, ya que domina toda la cadena y cada eslabón es clave en su estrategia, ya que le permite una respuesta ágil acorde a las necesidades del cliente y dominar el negocio con la eficiencia en los eslabones que están bajo su control.

Al observar las virtudes del modelo de empresa integrada, se debe plantear la posibilidad de que las empresas comercializadoras del MAE, se integren hacia atrás a través de su participación en los procesos productivos, haciendo uso de las nuevas tecnologías como es el caso de los invernaderos, que permiten producir grandes cantidades de hortalizas en regiones que por cuestiones ecológicas se considerarían poco propicias, teniendo así la oportunidad de asegurar una mayor participación en el negocio.

Alianzas con Productores

Las empresas comercializadoras del MAE, tienen cierto grado de cooperación con productores agrícolas dirigidos a asegurar el suministro, Pero el principal esquema de proveeduría es acudir al campo a negociar cantidades y precios, negociación que hacen con varios productores en varios estados, según la temporada y la disponibilidad del producto; sin embargo, no se han establecido alianzas estrategias dirigidas a instrumentar programas de desarrollo de proveedores confiables.

Para establecer los esquemas de encadenamiento hacia la producción, las empresas que ya son productoras, pueden establecer asociaciones con capital de riesgo con otras empresas productoras y comercializadoras para ampliar y eficientar su propia producción.

Otra opción es establecer alianzas estratégicas con los agricultores y agroindustrias en las distintas zonas productoras del país, con el objetivo diseñar e instrumentar programas de desarrollo de proveedores confiables

de productos de calidad, que cumplan con los requisitos fitosanitarios y de bioseguridad, con esquemas de entrega oportuna y de eficiencia en la logística de acopio, optimizando la cadena de frío. Esto permitiría garantizar la oferta con las características necesarias para su comercialización y la posibilidad de mejorar los productos y desarrollar nuevos en conjunto, para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente.

En otra modalidad, las empresas del MAE, pueden establecer alianzas entre ellas por tipo de producto para realizar compras consolidadas de productos nacionales y extranjeros, lo que les permitiría controlar el suministro, implantando esquemas de proveeduría confiable y de beneficio directo en estandarización de precios y calidades.

Para desarrollar cada uno de estos esquemas se requiere la creación e instalación de los Comités de Negocios integrados por los empresarios del mercado, y con productores susceptibles de que se asocien, con la finalidad de coordinar los proyectos estratégicos y de establecer las alianzas estratégicas fundamentales para integrarse hacia atrás con los productores del campo.

INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

La integración del MAE hacia adelante, nos permite garantizar la demanda de los productos, por medio de alianzas estratégicas en las que el MAE se transforme en un proveedor confiable, para los diversos nichos de mercado. Así garantiza al cliente tener un producto con las características, calidad y precio acordes a sus necesidades, donde el MAE, no sólo venda los productos sino que brinde los servicios de acuerdo al cliente, como puede ser la distribución, selección y empaque de acuerdo a las necesidades y tipo de producto que maneje el cliente. Por lo anterior se plantean diversas estrategias de integración, de acuerdo con el nicho de mercado.

Para la integración hacia adelante se plantea la integración con cadenas de supermercados, pequeño comercio y tiendas de conveniencia, mercados públicos y sobre ruedas, clientes especializados como restaurantes y hoteles y la exportación; que por medio de alianzas estratégicas apoyadas en un sistema de información integral, nos permitirá mejorar la posición competitiva del MAE e integrarlo a la comercialización.

MODELO DE INTEGRACIÓN CON EL PEQUEÑO COMERCIO Y TIENDAS DE CONVENIENCIA

Uno de los nichos de mercado que tiene gran potencial para el MAE es el pequeño comercio y las tiendas de conveniencia. En este caso se puede incursionar a un mercado desaprovechado que colocaría al mercado más cerca del consumidor final, implantando un esquema de empresa integradora al ampliar el rango de influencia de los productos de MAE, a través de la venta de agroalimentos y servicios logísticos al pequeño comercio, formando una alianza benéfica para ambas partes.

La estrategia de encadenamiento hacia adelante, formando alianzas estratégicas con los clientes requiere establecer convenios de cooperación e inversión para desarrollar proyectos de trabajo que permitan obtener beneficios mutuos. El proceso sin duda requerirá diseñar esquemas de financiamiento con capital de riesgo, para poder equipar a los pequeños negocios con exhibidores y herramientas que faciliten la venta de los productos perecederos que comercializa el MAE, el esquema que podría llamarse “Mi Tienda Estrella” sería similar al que actualmente maneja Grupo Chapa de Monterrey con su programa de tiendas afiliadas Super S Plus y Día.

El programa de tiendas afiliadas de Grupo Chapa, apoya a tiendas detallistas en la modernización de sus negocios a través de sistemas de comercialización, capacitación y equipo de tienda para que logren un mayor volumen de ventas y mejoren la rentabilidad de sus negocios.

Actualmente Casa Chapa invierte un promedio de \$300,000 por tienda (\$80,000 en obra Civil y \$220,000 en equipamiento) de los cuales \$270,000 se manejan como un crédito a favor del afiliado, con amortizaciones mensuales y vencimiento a 30 meses. Los restantes 30,000 son inversión en imagen de la tienda que Casa Chapa no cobra al afiliado.

La inversión en equipo va destinada a cuartos refrigerados, estantería (góndolas y muebles de caja), báscula y una terminal punto de venta con “scanner” POS.

Encadenamiento Hacia Adelante MAE-Pequeño Comercio: El Modelo Empresa Integradora

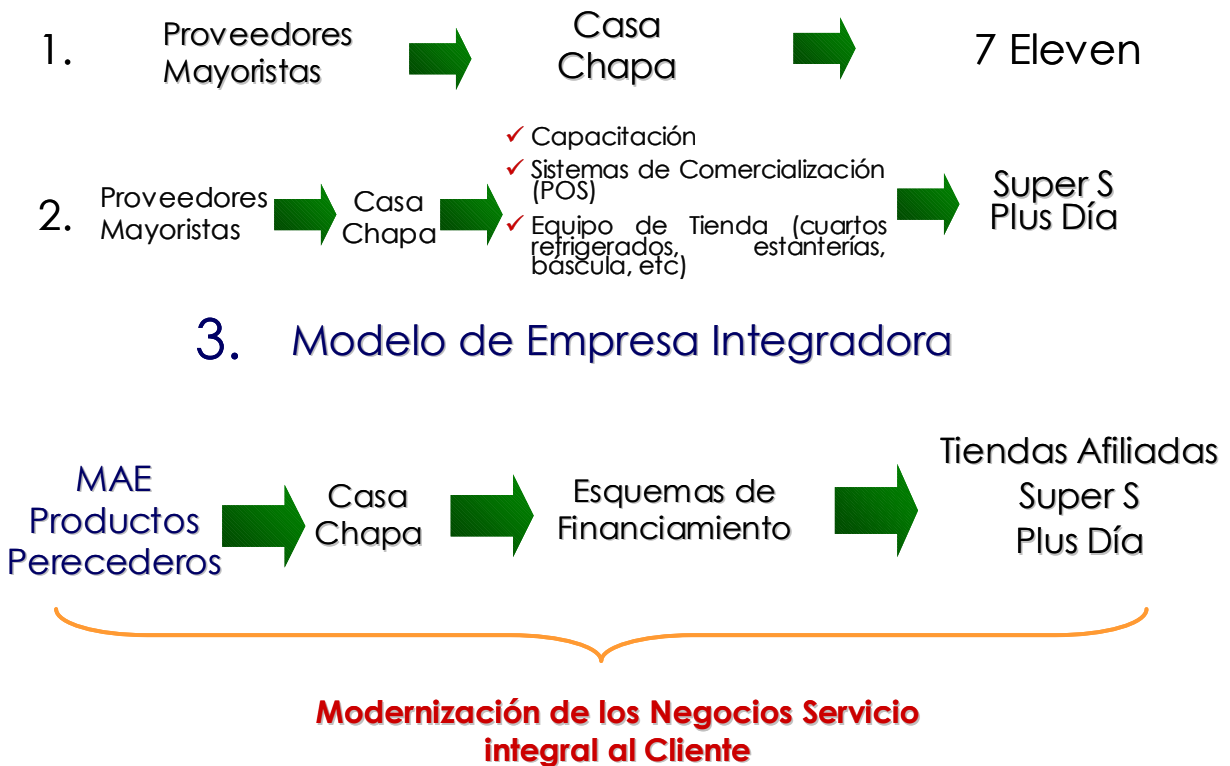


Figura 6.4

Aunado al equipamiento, Casa Chapa consolida compras en un centro de acopio y luego distribuye a sus afiliadas de acuerdo con la situación de sus inventarios; de esta manera resurte oportunamente las mercancías reduciendo los costos que generan la necesidad de las tiendas de surtir en lapsos de tiempo más amplios, normalmente un mes, y de hacerlo en cantidades grandes dado que el esquema de surtido con mayoristas así lo impone. Casa Chapa elimina este proceso y ejecuta un cruce de andén para resurtir a las tiendas en las cantidades que realmente necesitan y en el momento oportuno.

A diciembre del 2003, Casa Chapa reporta 180 tiendas Super S Plus y 130 tiendas DIA, localizadas la mayoría en Monterrey y su área metropolitana, y 30 en las ciudades de Nuevo Laredo, Piedras Negras y Monclova. Para el año 2004 tiene proyectado crecer en 90 tiendas, para llegar a 400 unidades.

Un punto de posible nicho de negocio para el MAE, es que Casa Chapa actualmente no distribuye productos perecederos a sus afiliadas, sólo

abarrotes, de tal suerte que existe la oportunidad de establecer una alianza con Casa Chapa para introducir perecederos a sus afiliadas e incluso a su división de tiendas de conveniencia que integra a más de 400 tiendas 7-Eleven en el país. Es un posible nicho de negocio dado que Casa Chapa ha manifestado su interés por iniciar la distribución de perecederos a sus tiendas

**Encadenamiento Hacia Adelante con Pequeño Comercio
Programa Mi Tienda Estrella**



Figura 6.5

MODELO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CADENAS DE SUPERMERCADOS

La integración hacia adelante con los supermercados, es considerada estratégica, ya que éste tipo de tiendas ha cobrado gran importancia en el mercado nacional. Se considera como uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional, al tiempo que han aumentado sus cuotas de mercado en el comercio al detalle, es una fuerte competencia para las centrales de abasto, al poder integrarse con los productores y evitar la intermediación. Por lo que la estrategia es alcanzar una alianza que nos permita abastecerlos de manera confiable.

Esta estrategia, es resultado de la necesidad de enfrentar la hipercompetencia, y ya ha sido adoptada por las principales cadenas de supermercados nacionales, como es el caso de la alianza entre Comercial Mexicana, Gigante y Soriana que buscan alianzas con sus proveedores para poder brindar al cliente productos y servicios de mejor calidad y precio, que les permita competir con Wal Mart.

Antes de plantear la estrategia, se debe tomar en cuenta que los principales problemas para la comercialización con los supermercados se manifiestan en el manejo del producto, etiquetado, empaque y estándares de calidad y normatividad manejados por los supermercados que en algunos casos el MAE no los maneja, impidiendo el abastecimiento de las cadenas comerciales.

Por lo cual, se propone el establecimiento de alianzas estratégicas de compra-venta con las cadenas de supermercados, convirtiéndose el MAE en un proveedor confiable. Para lograr lo anterior se deben cumplir con cuestiones básicas, como lo es contar con productos que cumplan con calidad, empaque, peso, código de barras, etiquetado y manejo de producto acordes a los estándares, manejados en las cadenas de autoservicios. La base de la alianza con los supermercados es poder ofrecerles:

- ✓ Seguridad de abasto.
- ✓ Confiabilidad en el servicio.
- ✓ Transparencia Servicio ágil -comercio electrónico.

Planteándose claramente que no sólo se le va a vender productos, sino se les venderá el servicio de logística y un producto que ellos puedan poner de manera directa con el cliente final, dándoles más de lo que les pueden

ofrecer los productores directos, un esquema de comercialización de las 5 C, donde se les venda el producto correcto en la cantidad correcta, entregándolo en el lugar correcto, en el tiempo correcto y a un precio correcto.

Para lograr lo anterior, será necesario el establecimiento de un sistema de información integral que permita el manejo de inventarios y al mismo tiempo la conexión directa con el cliente, para poder hacer pedidos en línea y tiempo real y que sean procesados de forma inmediata, asegurando la entrega y la coordinación con el cliente. El sistema de información integral permitirá monitorear la variedad de productos y los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda de estos grandes clientes, para su resurtido inmediato. Adicionalmente se debe considerar las alianzas hacia atrás que son las que nos permitirán obtener los productos que el cliente requiere.

Encadenamiento Hacia Adelante: Alianza Estratégica con Cadenas de Supermercados

Modelo Producto-servicios

- ✓Seguridad de abasto
- ✓Confiability en el servicio
- ✓Transparencia
- ✓Servicio ágil -comercio electrónico

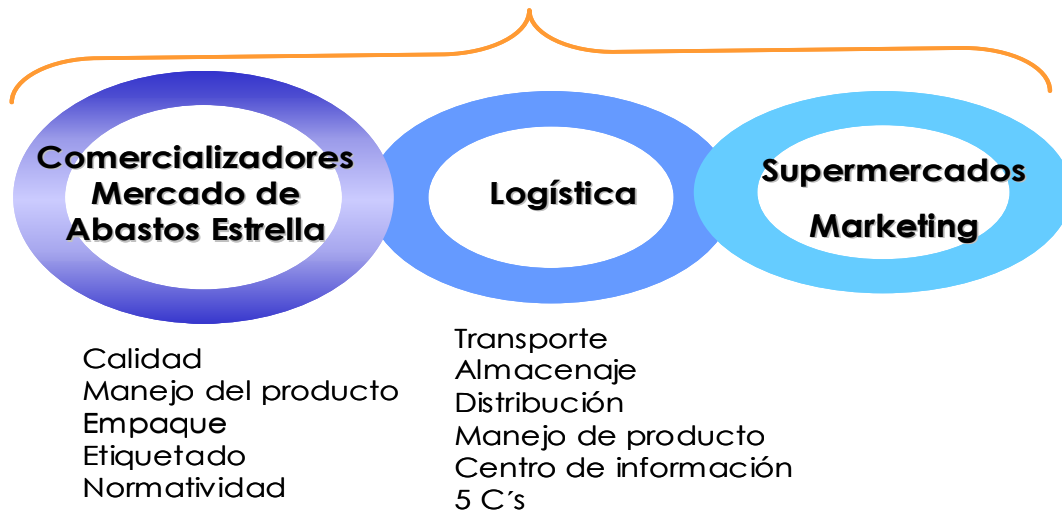


Figura 6.6

MODELO DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE CON ALIANZAS CON RESTAURANTES Y HOTELES

En la actualidad, existe una tendencia de comercialización y producción agroindustrial con un enfoque de cadena productiva, principalmente orientado al cliente, para esto es preciso conocer las características de la demanda que permita conformar una estrategia que permita enfrentarse a la hipercompetencia global.

Bajo este escenario, se encuentra la integración hacia adelante de la cadena del sector abasto mediante diferentes estrategias competitivas, una de estas es la integración con restaurantes y hoteles bajo un **modelo de productor- servicio que ofrezca soluciones integrales al cliente.**

El desarrollo de un modelo de encadenamiento hacia adelante con los hoteles y restaurantes, implica adaptarse a los cambios continuos en el sector tanto tecnológicos, administrativos como comerciales, que permitan aprovechar las ventajas de localización y oportunidades que el mismo sector presenta.



Figura 6.7

La integración con restaurantes y hoteles es sólo una parte de la estrategia para integración hacia adelante de la cadena del sector abasto, sin embargo, este tipo de integración implican un trato diferenciado de los productos que se le pueden ofrecer al sector puesto que el servicio que estos establecimientos requiere de solución integral al cliente, es decir es preciso que los productos ofrecidos al sector tengan un valor agregado tanto en la distribución, presentación y procesamiento de los productos para que se puedan utilizar al instante.

La integración con este sector requiere de un sistema electrónico que permita agilizar los pedidos y resurtidos de los productos, así como una estrecha vinculación entre los sectores que permita conocer las características de la producción y un encadenamiento hacia atrás que permita asegurar la producción.

El factor determinante en esta integración es la creación de valor agregado en los productos que el mercado de Abastos Estrella comercializa, a través de la selección, transporte y en algunos casos transformación de los productos, toda vez que se puedan utilizar en el instante de la preparación de los alimentos.

Dentro del mercado, hay empresas que ya realizan el proceso de abastecer a sus nichos de mercado con productos procesados acordes a sus requerimientos, que se seleccionan, cortan y empaican en porciones adecuadas para su consumo directo del empaque.

MODELO DE INTEGRACIÓN CON MERCADOS PÚBLICOS Y SOBRE RUEDAS VÍA ASOCIACIÓN COMERCIAL

Los mercados públicos y sobre ruedas representan un nicho de mercado muy importante para la comercialización de productos agroalimentarios, ya que tienen contacto directo con los clientes, por lo que es uno de los nichos de mercado con mayores posibilidades de expansión.

Los mercados públicos son las agrupaciones de comerciantes que están instalados en los lugares públicos asignados por las autoridades, por lo tanto su área de venta, esta determinada por su área de influencia determinada, y que generalmente no comparten, adicionalmente se considera que los productos que se venden son baratos por lo que atraen a un número elevado de clientes.

Los mercados sobre ruedas son agrupaciones de comerciantes que periódicamente cambian de lugar durante los días de la semana, su área de venta es muy diversa y amplia, por lo que tienen una gran agilidad para la comercialización y movilidad de productos.

Actualmente la comercialización de productos agroalimentarios en este tipo de mercados se da por medio de un esquema tradicional, que implica una relación directa de compra-venta con las centrales pero no su integración. Los comerciantes de los mercados (públicos y rodantes) van a las centrales de abasto a abastecerse de productos empacados y seleccionados previamente para comercializar, bajo este esquema no existe alianza entre los comerciantes de los mercados y los empresarios de las centrales de abasto.

Lo cual deja ver una importante oportunidad de negocio, ya que al realizar una asociación comercial, se plantea un compromiso para la comercialización de productos, garantizando el abasto, volúmenes, precio y calidades entre los empresarios del MAE y los comerciantes de los mercados, asegurando la colocación de la mercancía. Adicionalmente existe la posibilidad de diseñar nuevos esquemas de cooperación y asociación comercial mediante la realización de programas y actividades conjuntas para la comercialización como la realización de ferias alimentarias, días de descuentos especiales, publicidad conjunta para la venta, etc., en resumen realizar una alianza que le permita obtener beneficios a ambas parte, ya que para los comerciantes, resulta de mayor provecho el tener un proveedor, confiable que les del producto que necesitan con calidad y precio, existiendo la posibilidad que armar paquetes de producto diversificados acordes al cliente o establecer asociaciones par abastecer a la agrupación de comerciantes.

Encadenamiento Hacia Adelante con Mercados Públicos y Sobre Ruedas



Figura 6.8

ESTRATEGIA DE ENCADENAMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN

En base al nuevo modelo de negocio, que se propone la estrategia de encadenamiento para atender las operaciones de exportación que realizan los empresarios del MAE, se debe considerar la problemática planteada en el grupo de enfoque sobre exportaciones y en particular la puesta en marcha de las medidas de bioseguridad del 12 de diciembre 2003 para las exportaciones cuyo destino es E.E.U.U.

En este sentido, es importante conocer en primer instancia y adecuarse a las normas técnicas y de calidad establecidas en la materia tanto por las autoridades mexicanas como las de E.E.U.U, sobre todo en el rubro de bioseguridad; por lo que resulta estratégico el promover la revisión y simplificación de trámites y normatividad para la exportación de productos agroalimentarios frescos y procesados.

A efecto de poder cumplir con los requerimientos de productos de exportación, es importante establecer la integración de los empresarios del MAE, para consolidar la oferta exportable a fin de cumplir con los volúmenes, calidad, precios y tiempos de entrega requeridos por los clientes importadores. Es decir, poner en práctica el modelo de las 5”c”: vender el producto correcto, en la cantidad correcta, en el tiempo correcto, en el lugar correcto y al precio correcto.

En este contexto, es necesario la modernización de la infraestructura y servicios del MAE a fin de lograr un manejo adecuado de los productos modernizando el equipo, complementando las cámaras de refrigeración para contar con una cadena de frío adecuada, así como rampas de transferencia y equipamiento moderno para el empaque y otros procesos requeridos.

Encadenamiento Hacia Adelante: Exportación



Centro de Facilidades para el Comercio Internacional del Puente Colombia (Patio de Exportación Segura)

Centro de Innovación y Capital Intelectual para el Sector Comercio y Abasto de Nuevo León

Centro Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos (CELICA)

Figura 6.9

Para una comercialización ágil y eficiente, se requiere de la sistematización de la administración y ejecución de las operaciones comerciales, órdenes de compra, levantamiento de pedidos, etiquetado, código de barras, monitoreo de ubicación y entrega de las mercancías. La exportación implica una alianza entre los comerciantes de MAE que les permita cumplir con los requerimientos de exportación.

Por otro lado, facilitar la exportación a través del Puente Colombia es un aspecto al que el gobierno del Estado de Nuevo León otorga una alta prioridad. Actualmente opera en dicho puente un Centro de Facilidades al Comercio Internacional, lo cual puede ser aprovechado para convertirlo en un eslabón para facilitar los movimientos de mercancías, donde el desarrollo del centro logístico regional para la comercialización de agroalimentos se convierte en la base, al conjugarse en el todas las facilidades y los requerimientos para el manejo de la información.

Lo anterior, se debe apoyar en el Centro de Innovación y Capital Intelectual, el cual brindará servicios como el desarrollo de empaque y de Productos, certificación fitosanitaria, expedición de un certificado de suministro y sobre todo al será el apoyo para el desarrollo de un sistema integral de información que nos permita tener el control de las operaciones en tiempo real.

Cada uno de los planteamientos para la integración de la cadena de valor del MAE, tiene como base el desarrollo del capital organizacional y empresarial, pero sobre todo en un nuevo modelo de negocio, en el cual el MAE ya no es sólo un centro de acopio, sino que evoluciona a un centro logístico, con la capacidad de ofrecer productos y servicios de primer nivel acorde a las necesidades de los diferentes nichos de mercado, basado en una integración funcional de la cadena.

Capítulo 7

Desarrollo del Capital Logístico

Logística de la Actividad Comercial del MAE

Análisis de la Infraestructura

- Infraestructura Común
- Estacionamientos
- Proceso de Carga y Descarga
- Vialidades
- Manejo de mermas y basura
- Imagen General del MAE

Propuestas de Competitividad Logística

- Optimización Funcional
- Eficiencia Estructural
 - Nueva Infraestructura
 - Nuevo Centro Logístico de Comercialización



LOGÍSTICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DEL MAE

En los sectores de consumo y abasto, los procesos logísticos incluyen la planificación del flujo integrado de productos y suministros, desde las fuentes de proveeduría (productores en el campo), hasta los puntos de consumo final, incluyendo los flujos de información asociados, de tal suerte que se satisfagan las necesidades de los clientes con el menor costo posible. La importancia de la logística se debe a su significativo impacto en los costos y en lo preponderante de la misma para atender los objetivos de servicio al cliente.

El papel que juegan las centrales mayoristas, al concentrar cantidades importantes de productos, permite que la comercialización no sea un proceso ineficiente que eleve los costos y los precios de los productos. De igual forma en los mercados mayoristas desarrollan su actividad muchas empresas comerciales, organizaciones de productores, cooperativas y operadores individuales; manejando grandes volúmenes de productos comestibles como frutas, hortalizas, pescado, carnes e incluso abarrotes, llegando muchas veces a comercializarse una gran proporción de la producción nacional de un país.

En un mercado mayorista, el flujo de personas, vehículos y los volúmenes de transacciones financieras que se realizan —y que se ven incrementadas diariamente—, son indicadores que confirman la importancia de disponer de una fase intermedia entre productores y consumidores; y que se convierte sin duda en un polo de desarrollo al tener un protagonismo importante en el funcionamiento de la cadena productiva—comercial agroalimentaria de una región.

En los centros de comercialización mayorista, se cumple la función principal de concentrar la oferta, de cara a la distribución minorista, de una oferta amplia y muy diversificada que le permite contribuir fuertemente en el desarrollo económico del país. De aquí la importancia de que el proceso logístico de acopio, almacenamiento y distribución que realizan, tenga una alta ponderación en el desempeño competitivo del propio mercado.

La función de los mercados mayoristas es al mismo tiempo extremadamente simple y compleja. Su función simple implica facilitar la comercialización de alimentos a gran escala, generalmente sin procesar, entre productores y minoristas. Su complejidad se debe a la multiplicidad de sus funciones logísticas: descarga, recepción de productos, exhibición, almacenamiento, preparación de los pedidos, entre otros; pero también al rápido crecimiento en procesado que se está desarrollando para dar mayor

En el Mercado de Abastos Estrella, el proceso logístico de acopio, almacenamiento y distribución está ligado al uso de vehículos. Tanto clientes como proveedores, y los propios comerciantes, con sus vehículos de carga y los de sus empleados materialmente invaden las instalaciones del mercado en sus horas de trabajo efectivo (de las 3 am a las 3 pm). En un estudio de contabilidad del aforo vehicular que se realizó (y del cual más adelante se presentan los resultados más importantes), se llegó a contabilizar un flujo de más de diez mil vehículos que entraron y salieron del mercado durante las doce horas señaladas anteriormente.

Este fenómeno tiene un impacto importante en las operaciones del mercado, el cual se encuentra a todas luces saturado y rebasado, ya que las instalaciones actuales no son suficientes. Cabe recordar que el Mercado de Abastos Estrella fue inaugurado en 1966 —la primera Central de Abastos del país—, y a lo largo de sus primeras tres décadas ha ido incrementado sus instalaciones: actualmente cuenta con 490 bodegas construidas sobre una superficie de 250,000 m². La superficie construida total es de 230,000 m² de los cuales 100,500 metros son bodegas. En el terreno incluye 85,000 m² de patios de maniobras, 30,000 m² de estacionamientos y el resto son áreas comunes como los edificios administrativos, andenes de subasta, áreas de empaque y embalaje, de reciclado de basura, etc. Cabe aclarar que los últimos añadidos se realizaron a principios de la década de los noventa.

UBICACIÓN DEL MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

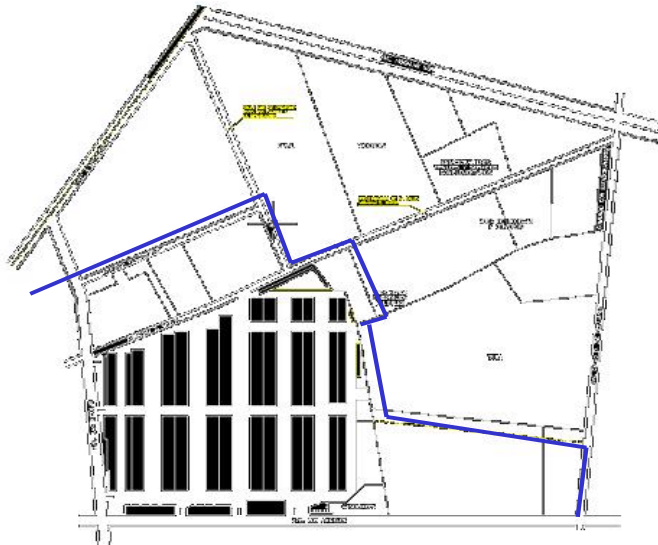


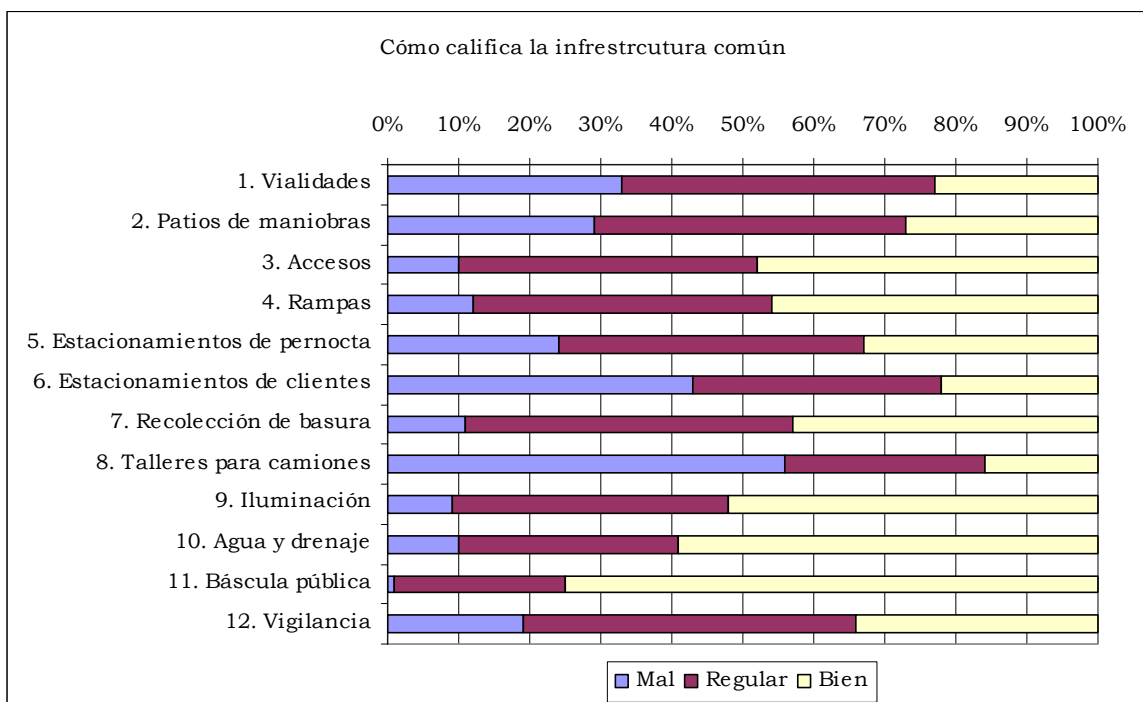
Figura 7.2

ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL MAE

Infraestructura Común

La infraestructura común con que cuenta el MAE destinada a la operación primordial del mercado, que es el proceso de acopio y comercialización de los productos, se encuentra en una situación que inhibe un desarrollo competitivo deseable. Lo anterior lo corroboran los propios empresarios a quienes se les pidió calificar la situación actual de la infraestructura común. Las calificaciones más altas fueron para la báscula pública (existen dos una de 50 tns. y otra de 75 tns.) y el agua y drenaje; mientras las peores calificadas fueron los talleres para camiones y estacionamientos para clientes (véase gráfica 7.1).

Calificación de la Infraestructura Común

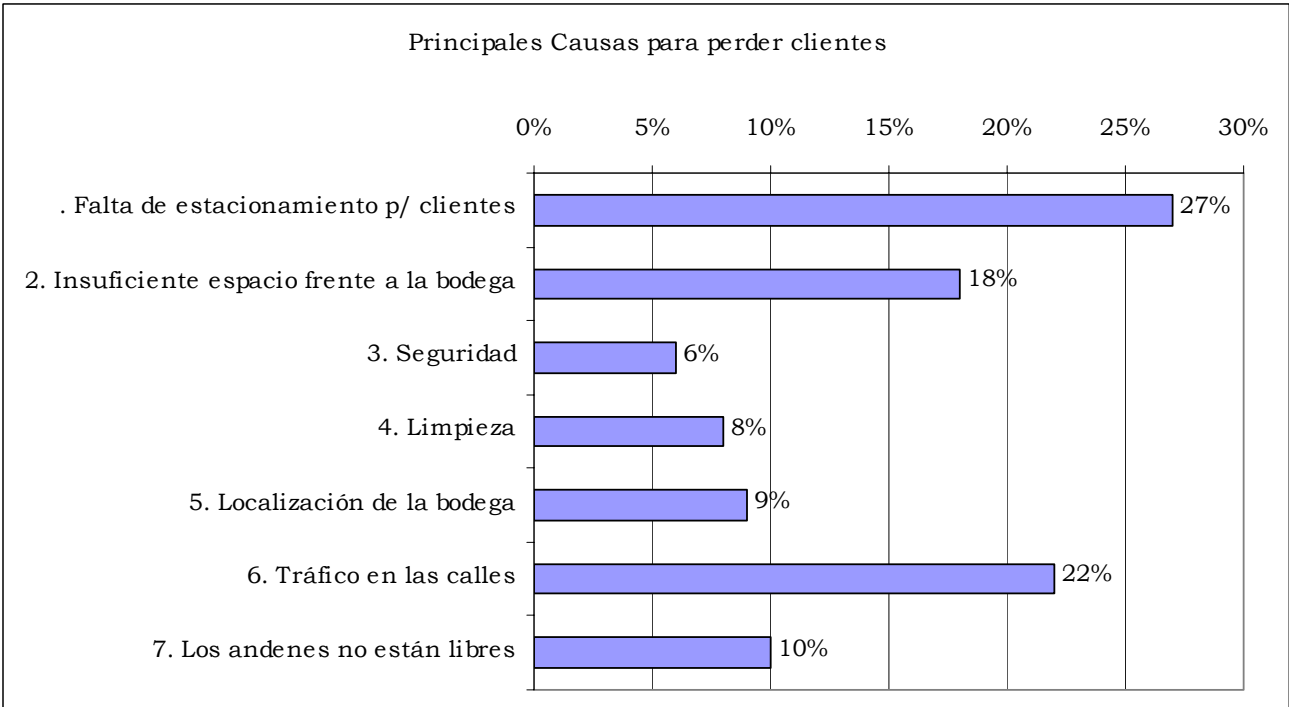


Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.1

Un resultado importante a destacar, es que los comerciantes consideran que la falta de estacionamientos —tanto para clientes como para los propios transportes de carga— ocasionan congestionamientos viales que afectan de manera importante las operaciones de carga y descarga. El problema de los estacionamientos se deriva de que la capacidad actualmente instalada ha sido rebasada (aunado a una situación de ineficiencia en la utilización de los espacios).

La falta de espacios de estacionamiento agrava los problemas de vialidad dado que los automovilistas estacionan sus vehículos donde pueden, ocasionando caos vial; lo que sin duda se refleja en las operaciones de carga y descarga y finalmente en pérdida de clientes potenciales, como lo patentizan los propios comerciantes del mercado, al señalar a la falta de estacionamientos para clientes entre las tres causas más importantes que hacen perder clientes potenciales, seguida del tráfico en las calles y el insuficiente espacio frente a la bodega.



El porcentaje graficado es un promedio ponderado que indica qué porcentaje de los empresarios señalaron a cada causa entre las tres primeras, en el caso de los estacionamientos para clientes el 35% la señaló como la primera causa.

Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.2

Estacionamientos

En el contexto de los problemas de estacionamientos y vialidades, en el estudio de aforo vehicular, que realizó el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se encuentran resultados muy importantes para describir tal problemática. El estudio consistió en contabilizar durante tres días seleccionados, los automotores que entraron y salieron por los seis accesos del mercado entre las 3:00 am y las 3:00 pm, horario en que trabaja el mercado y tiene abiertos todos los accesos. Como se expuso anteriormente, se llegó a contabilizar durante las doce horas una entrada acumulada de 10,600 vehículos (el lunes 3 de noviembre). Para un análisis más válido, lo más conveniente es manejar promedios, de esta manera tenemos que en promedio entran diariamente al mercado 8,800 vehículos, de los cuales el 41% son camionetas —las cuales pueden ser utilizadas tanto para transporte de carga como de personal, en virtud de que los comerciantes por lo general usan este tipo de vehículos para su traslado—, también los automóviles son un vehículo muy utilizado ya que el 33% de los vehículos que entran son de este tipo.

Promedio diario de Vehículos que entran al MAE

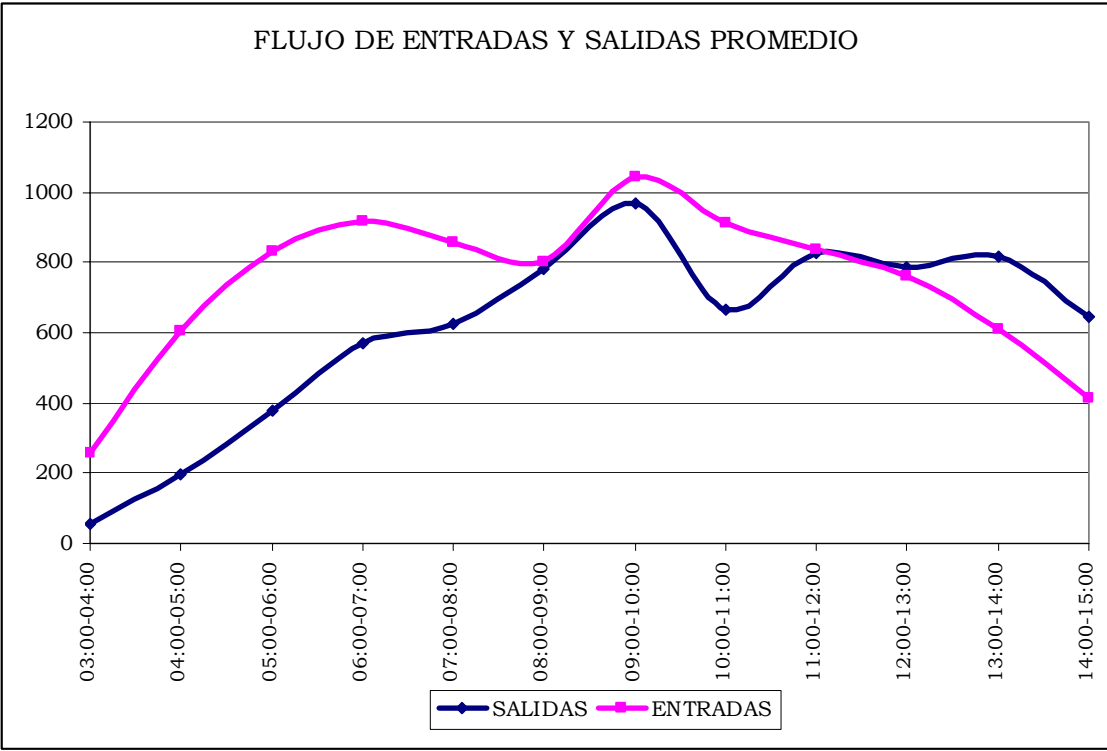
Tipo de Vehículo	PROMEDIO	
AUTOMÓVILES	2,897	33%
CAMIONETAS	3,637	41%
VAN	424	5%
URBANOS	10	0.1%
2 EJES	1,290	15%
3 EJES	344	4%
5 EJES	113	1%
6 EJES	79	1%
DOBLE REMOLQUE	5	0.1%
TOTALES	8,801	100%

Fuente: CECIC-CIE Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Cuadro 7.1

El comportamiento horario de las entradas y salidas de vehículos se presenta en la gráfica 7.3. Se observa claramente que en las primeras horas de la jornada laboral del MAE entran más vehículos de los que salen y al final salen más de los que entran, el máximo flujo de entradas de

vehículos de todo tipo de registra entre las 8 y las 11 horas con un pico de 1,044 vehículos en promedio.



Fuente: CECIC-CIE Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.3

El flujo continuo de entradas y salidas de vehículos al mercado impacta en dos aspectos: la necesidad de estacionamientos y los problemas viales, los cuales están íntimamente ligados. En el aspecto de los estacionamientos, cabe diferenciar dos tipo de necesidades: los estacionamientos para vehículos que no realizan proceso de carga o descarga, y los que si lo hacen. En el primer caso nos referimos a vehículos que llegan al mercado con el propósito de transportar personal, es decir, lo propios comerciantes y el personal de las empresas, los visitantes de las oficinas administrativas y las empresas de servicios —principalmente los bancos— y los que visitan las bodegas pero no realizan carga o descarga, por lo general el tipo de vehículos que realiza esta actividad son automóviles, camionetas, van y urbanos.

De estos visitantes no todos requieren estacionamiento, algunos permanecen momentáneamente (p. ej. los taxis, el transporte urbano y los vehículos que sólo dejan personal y se retiran); otros entran a realizar

procesos de carga y descarga por lo que se estacionan en los andenes de las naves, el resto es el que necesita estacionamiento. Para calcular los requerimientos de cajones de estacionamiento de estos vehículos, primero estimamos cuántos del total que entran al mercado permanecerán momentáneamente, cuántos van a cargar o descargar y cuántos requerirán estacionarse, el siguiente cuadro presenta una estimación de las tres situaciones.

Actividad que realizan los vehículos que entran al MAE

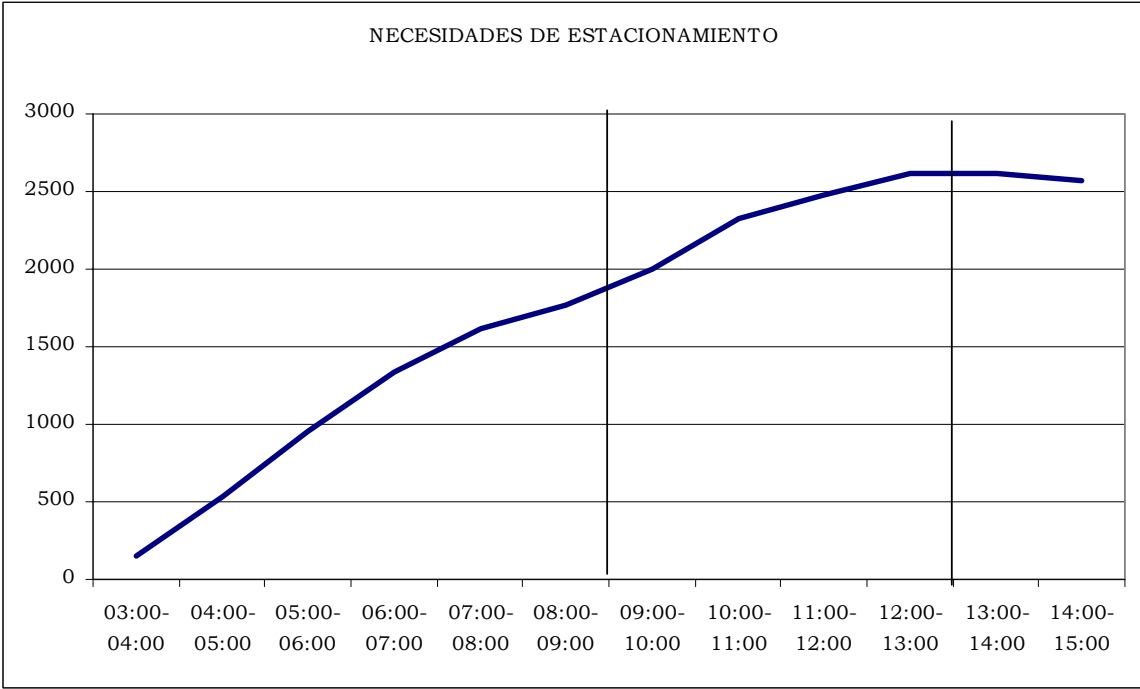
Tipo de Vehículo	No requiere estacionamiento		Si requiere estacionamiento		Carga y descarga	
AUTOMÓVILES	10%	290	80%	2,318	10%	290
CAMIONETAS	10%	364	50%	1,819	40%	1455
VAN	20%	85	10%	42	70%	297
URBANOS	100%	10				
2 EJES					100%	1,290
3 EJES					100%	344
5 EJES					100%	113
6 EJES					100%	79
DOBLE REMOLQUE					100%	5
TOTALES		801		4,179		3,873

Estimaciones de CECIC con información de CECIC-CIE, Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Cuadro 7.2

Los porcentajes utilizados para la diferenciación anterior, son resultado de promedios de permanencia en el mercado (contabilizados al final de cada hora de registro). Cabe aclarar que el levantamiento vehicular se registró acumulado por hora y no por minuto, por lo que los promedios son estimaciones con rangos de variación amplia pero válida. Se parte entonces de la idea de que en promedio 4,179 vehículos que entran al mercado se estacionan; para determinar la necesidad de cajones, se estima el promedio por hora de los vehículos (automóviles, camionetas y van) que

se estacionan, la gráfica 7.4 presenta los requerimientos promedio por hora de estacionamiento.

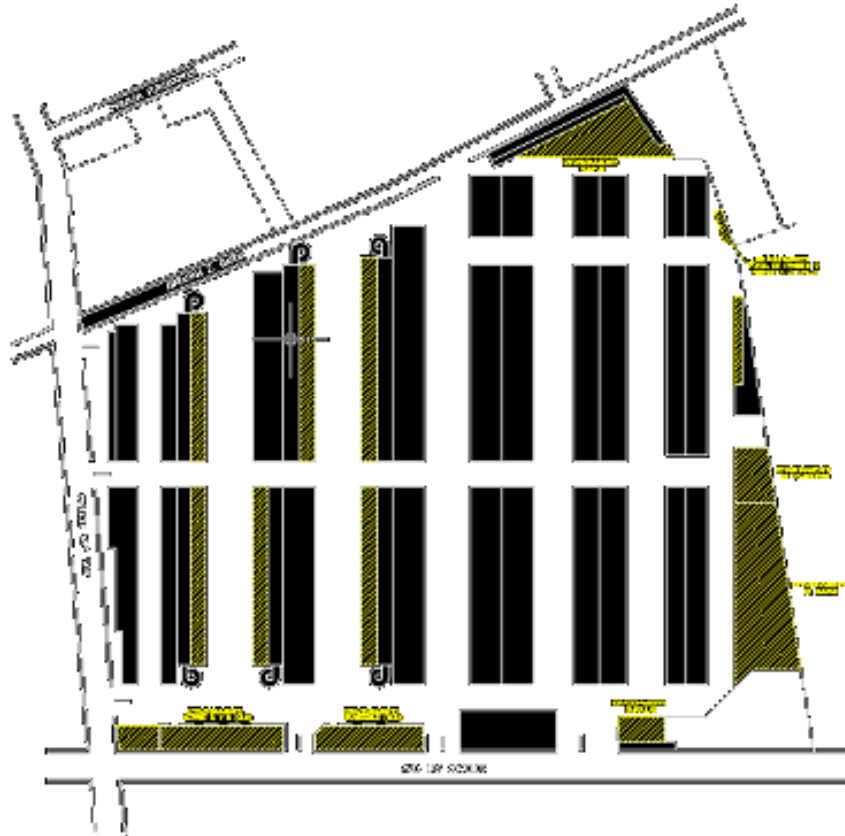


Estimaciones de CECIC con información de CECIC-CIE Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.4

Como se observa, los requerimientos máximos de estacionamiento se registran entre las 9 am y la 1 pm; dada la variación, se plantea que en promedio para dar satisfacción a los requerimientos de estacionamiento el MAE necesita contar con al menos 2,000 cajones. La situación anterior es relevante porque actualmente el mercado tiene en las áreas destinadas a estacionamientos formales un total de 800 cajones, distribuidos en estacionamientos para socios, el estacionamiento sur, estacionamientos de las naves nuevas (en el segundo nivel) y el estacionamiento norte, la siguiente figura señala las áreas de estacionamiento formal.

Áreas de Estacionamiento del Mercado de Abastos Estrella



La áreas sombreadas en amarillo son los estacionamientos

Figura 7.3

La insuficiencia de cajones de estacionamientos, ha orillado a que los visitantes del mercado busquen acomodar sus vehículos donde les sea posible, de tal suerte que prácticamente las cabeceras de las naves, los accesos a los pisos superiores y los patios de maniobras han sido habilitados como estacionamientos informales, estos cubren la necesidad en promedio de 400 cajones. La serie de fotografías siguiente muestra la situación de los estacionamientos informales.



Secuencia Fotográfica 7.1

Como primera conclusión del análisis realizado, tenemos que los vehículos que visitan el mercado diariamente y requieren de estacionamiento son más de 4,000, y para atender su demanda de estacionamientos el mercado necesita contar con al menos 2000 cajones. El problema que se presenta es claro: sólo se tienen disponibles 1,200 cajones, entre formales e informales, por lo que existe un déficit de 800 cajones de estacionamiento.

Proceso de carga y descarga

Como se comentó anteriormente, los vehículos que visitan el Mercado de Abastos Estrella presentan tres situaciones: los que visitan momentáneamente el mercado, los que permanecen en el mercado pero no realizan carga y descarga y los que van a cargar o descargar mercancías. Para el último caso, recordemos el cuadro 7.2, donde se estima que los vehículos que visitan el mercado para realizar procesos de carga y/o descarga son en promedio 3,873 en un rango de tipo que va desde el automóvil hasta el trailer de doble caja. Resultado del conteo de aforo vehicular se tiene que el 83% (3,214) entra a cargar —son principalmente clientes— y el 17% restante (659) va a descargar, son proveedores.

Los vehículos que entran a cargar o descargar necesitan principalmente ocupar los andenes frente a las bodegas. Obviamente no todos lo hacen al mismo tiempo, por lo que para poder determinar un requerimiento promedio se aplicó un factor estadístico de comportamiento horario de 0.6, lo que implica que se requeriría contar con un promedio de 2,300 espacios en los andenes, nuevamente la capacidad instalada del MAE se ve rebasada por mucho ya que sólo se cuenta con 1,220 espacios para realizar operaciones de carga y descarga. El resultado es que los vehículos tienen que esperar a que se desocupen los andenes, y para evitar pagar la cuota de las pensiones, prefieren ocupar espacios de estacionamientos de visitantes o esperar sobre las vialidades obstruyendo el paso.

Vialidades

Los déficit de cajones de estacionamientos y de espacios en los andenes frente a las bodegas, tiene un impacto directo en la vialidad que se manifiesta en calles bloqueadas y el consecuente caos vial. Aunado a la falta de espacios frente a los andenes, se presenta una situación muy especial, el espacio entre naves se ha visto rebasado ante el tamaño de los trailers que se estacionan frente a frente dejando un espacio intermedio muy pequeño o como en el caso de las primeras dos vialidades (parte vieja del mercado), materialmente lo desaparecen.

Reducción y Obstrucción de la vialidad durante el proceso de carga y descarga

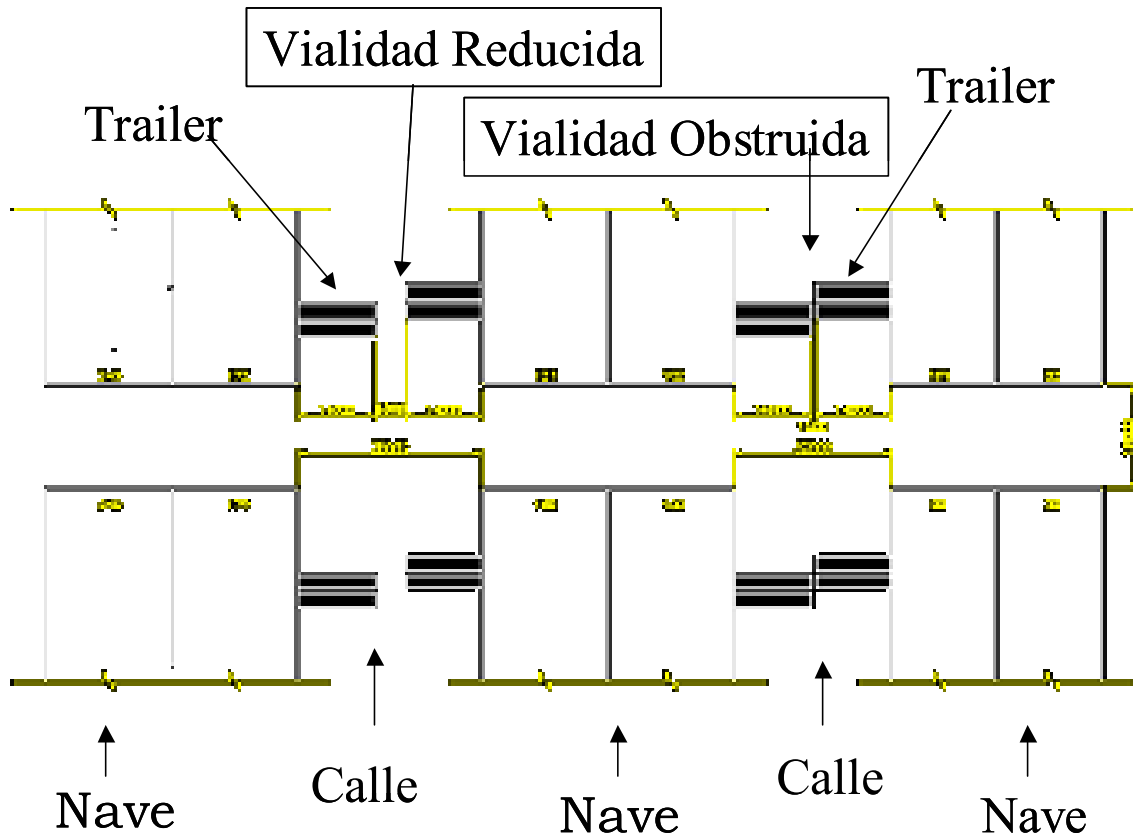


Figura 7.4

La situación descrita en la figura anterior, se presenta debido a que cuando se construyeron las primeras naves los vehículos de carga tenían menores dimensiones, el tamaño de las calles es de 30 mts y ante el tamaño tan sólo de las cajas de 14.5 metros, al poner una frente a la otra se elimina el paso a casi cualquier vehículo. Las calles de las naves con menor antigüedad —las más recientemente construidas que ya datan de más de 10 años—, el espacio es de 35 metros, hay más espacio pero sólo da cabida a un vehículo de tamaño mediano. En el caso de las naves de la sección de menudeo la situación es mas grave ya que la calle no permite siquiera el estacionamiento en batería de trailers. Esta situación que se vive a diario en el mercado, se observa claramente en la siguiente secuencia de fotografías.



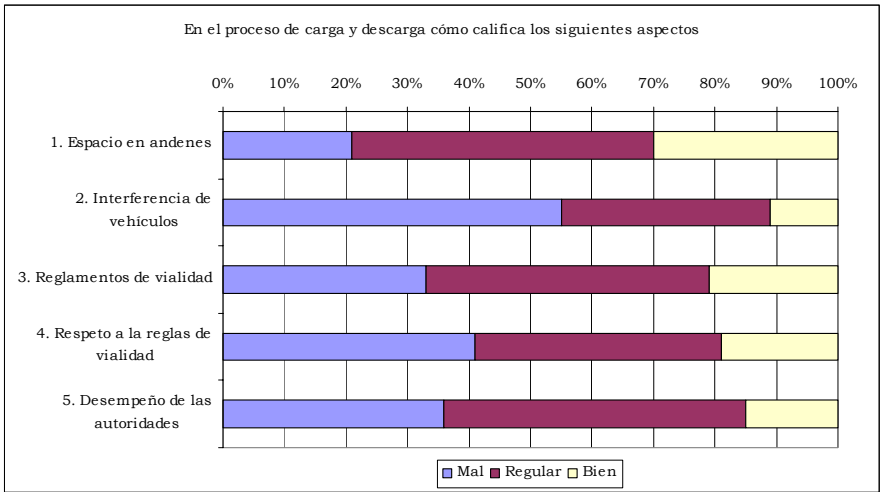
Secuencia Fotográfica 7.2

La conjugación de los tres problemas principales analizados en los apartados anteriores, hace evidente que la logística del proceso comercial de las empresas del Mercado de Abastos Estrella —acopio, almacenamiento, procesamiento y distribución— se ve directamente afectada. El MAE se encuentra en un círculo vicioso donde la falta de estacionamientos, la falta de espacios en los andenes frente a las bodegas y el bloqueo de las vialidades, complican la atención a las actividades de recibo de mercancía y la atención a clientes —procesos que por lo general se llevan a cabo simultáneamente—, conduciendo a pérdidas de clientes

potenciales, como lo manifiestan los propios empresarios (recuérdese la gráfica 7.2) que fueron encuestados.

Con respecto a los procesos simultáneos de atención a proveedores y a clientes, un 40% de los encuestados dijo no contar con la capacidad suficiente para atender las operaciones simultaneas de carga y descarga que realiza diariamente. Por otra parte, un 45% de las empresas mencionó que no cuenta con la capacidad suficiente para atender a todos los clientes que lo visitan diariamente, y en el 90% de los casos esto lo ha hecho perder clientes potenciales; de hecho perciben que tendrían 33% más clientes que los que lo visitan a diario si no se dieran los problemas descritos. Específicamente se estima que la pérdida de ingresos es del 26% debido a los anteriores problemas y que el impacto en costos por los problemas de vialidad interna es de 30%.

En gráfica 7.5 se muestra la opinión de los empresarios respecto a aspectos inherentes al proceso de carga y descarga de mercancías. Plantean que lo referente a la vialidad, manifestada por la interferencia de los vehículos mal estacionados y la falta de respeto a las reglas de vialidad, así como la incapacidad de las autoridades internas para hacerlas respetar, causan problemas (se califica como mala la situación actual) que se manifiestan en pérdida de ingresos potenciales, aumento costos y de tiempo el cual se estima se reduciría en un 33% si no existieran los problemas viales.



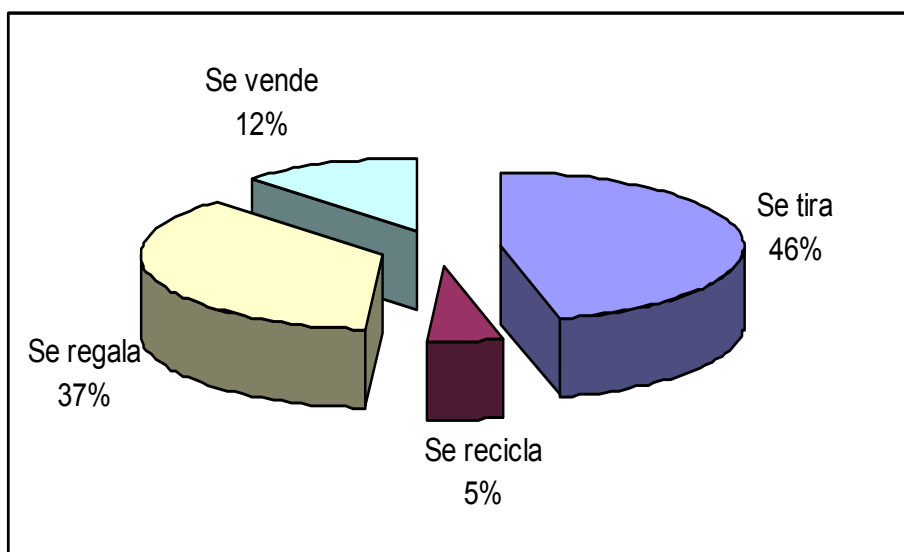
Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.5

Manejo de mermas y desperdicios

Una parte importante y casi inevitable en un proceso de operación es la merma. De acuerdo a la información recabada en la encuesta aplicada, la operación diaria del manejo de productos, ocasiona una merma estimada en 7% del volumen total, porcentaje que es importante si se considera que diariamente se manejan aproximadamente 4,000 toneladas de productos. Con respecto a qué destino tiene esta merma los empresarios manifiestan que el 46% simplemente la tira y sólo un 5% la recicla.

Destino de la Merma en el MAE



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.6

Considerado que tan sólo como producto de la merma se genera un promedio diario de 130 toneladas de basura, podemos afirmar que el tratamiento y destino que se da a la misma es un problema en potencia, como lo señalan las siguientes cifras.

Estadísticas Respecto a Basura y Desperdicio del MAE

Año	Toneladas mensuales	Toneladas anuales	Costo por tonelada*	Costo total anual
1999	1,105	13,260	46	\$609
2000	1,506	18,072	51	\$922
2001**	1,775	21,300	51	\$1,086
2002	2,041	24,492	56	\$1,372
2003	2,347	28,164	56	\$1,577
2004	2,683	32,196	61	\$1,964

* Representa lo que paga el MAE al Sistema Metropolitano de Procesamiento de Desechos Sólidos SIMEPRODE por recolectar la basura.

** Proyecciones

Fuente: Información proporcionada por la Administración del MAE

Cuadro 7.3

Como se puede observar la generación de basura en el MAE se puede convertir en el gran problema con altos costos o en un gran negocio. Actualmente se han desarrollado tecnologías para el tratamiento de los desechos orgánicos, p. ej convertirlos en composta, un fertilizante eficiente y con buena demanda, para ello habría que evaluar la rentabilidad de construir una planta procesadora de desperdicios.

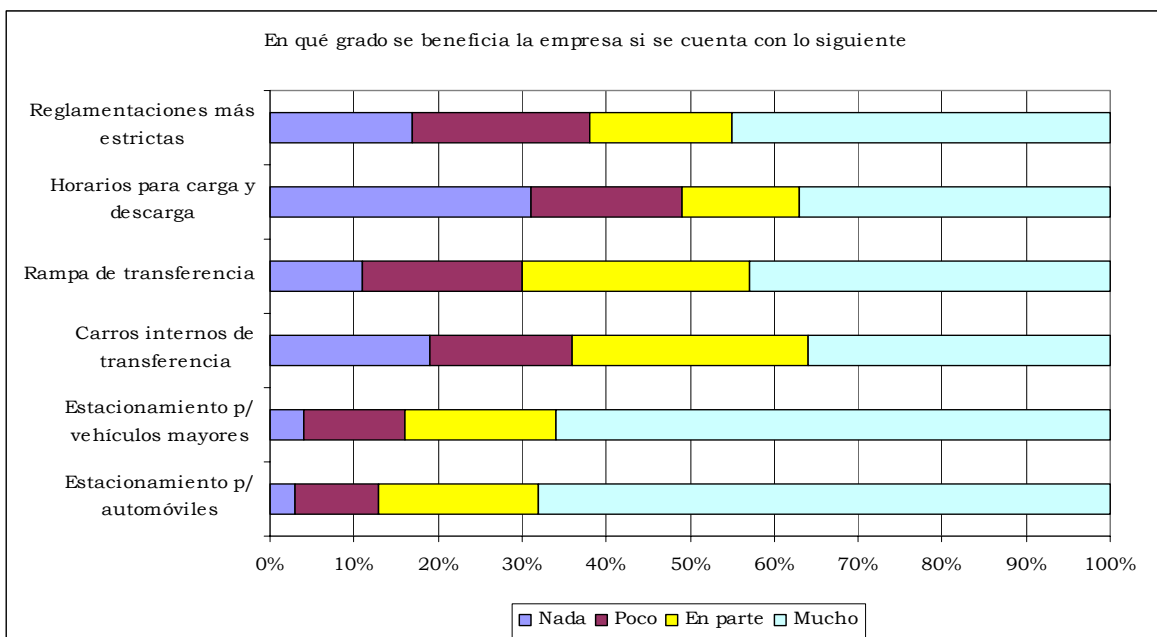
Imagen general del MAE

Un importante punto a destacar dentro del diagnóstico de la infraestructura y del proceso logístico del MAE, es la imagen que en general proyecta el mercado, tanto para clientes como para proveedores y los visitantes que realizan otras actividades como por ejemplo acudir a las oficinas de servicios bancarios, o a los salones de eventos sociales que tiene el MAE y que renta a todo público. Todos estos visitantes desde que se acercan al mercado sufren con el mal estado de las calles que lo rodean (Av. San Nicolás, Av. Diego Díaz de Berlanga y Av. Los Ángeles). También al interior del Mercado no sólo los problemas viales dan mala imagen, también la falta de limpieza general en las calles, lo que se complica cuando llueve y la obstrucción que se hace de los andenes frente a las bodegas (prácticamente es imposible transitar por los ellos), los cuales hacen las funciones de piso de carga y descarga y de exhibición, el resultado es una imagen de insalubridad latente y de aglomeraciones que en nada benefician a mejorar los niveles de comercialización del Mercado.

Evaluación general

A lo largo del presente capítulo, hemos presentado la situación que manifiesta el estado actual de la infraestructura común, de los estacionamientos, vialidades y el proceso de carga y descarga, la situación de la basura que se genera y la imagen general del mercado. El diagnóstico es más que contundente: la infraestructura ha sido rebasada, se ha perdido el orden vial y no se respetan las reglas, el efecto es una afectación directa en la competitividad logística del Mercado y en la imagen que en general tiene la población que lo visita a diario.

Dado lo anterior es necesario tomar medidas y acciones —algunas con carácter de urgente— para reducir los problemas y eficientar los procesos, con el objetivo de mejorar la competitividad y la imagen del Mercado. Estas ideas son claramente compartidas por los propios empresarios quienes manifiestan que se alcanzaría un alto grado de beneficio en la operación general del Mercado si se contara con mejoras en la infraestructura y se introdujeran cambios significativos en los reglamentos. En particular se percibe que habría un alto beneficio si se contara con estacionamientos.



Fuente: CECIC-CIE Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.7

PROPUESTAS DE COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA

En esta sección, proponemos una serie de medidas y acciones a poner en marcha para elevar la competitividad logística del MAE. Las primeras dirigidas a optimizar la funcionalidad, se pueden instrumentar con relativa rapidez y permitirían atacar, en una primera instancia, dos de los aspectos que generan serios problemas internos: el déficit de cajones de estacionamiento y la obstrucción de calles durante el proceso de carga y descarga. Los siguientes están enfocados a cambios estructurales que requieren de un proceso de evaluación y de diseño de un programa de inversiones.

Optimización Funcional

- Estacionamientos

Recordando el análisis sobre la situación de los estacionamientos, se calculó una necesidad de 2,000 cajones lo que supera la infraestructura actual del Mercado que cuenta con 800 cajones formales y 400 informales, es decir hay un déficit de 800 cajones que hay que proveer.

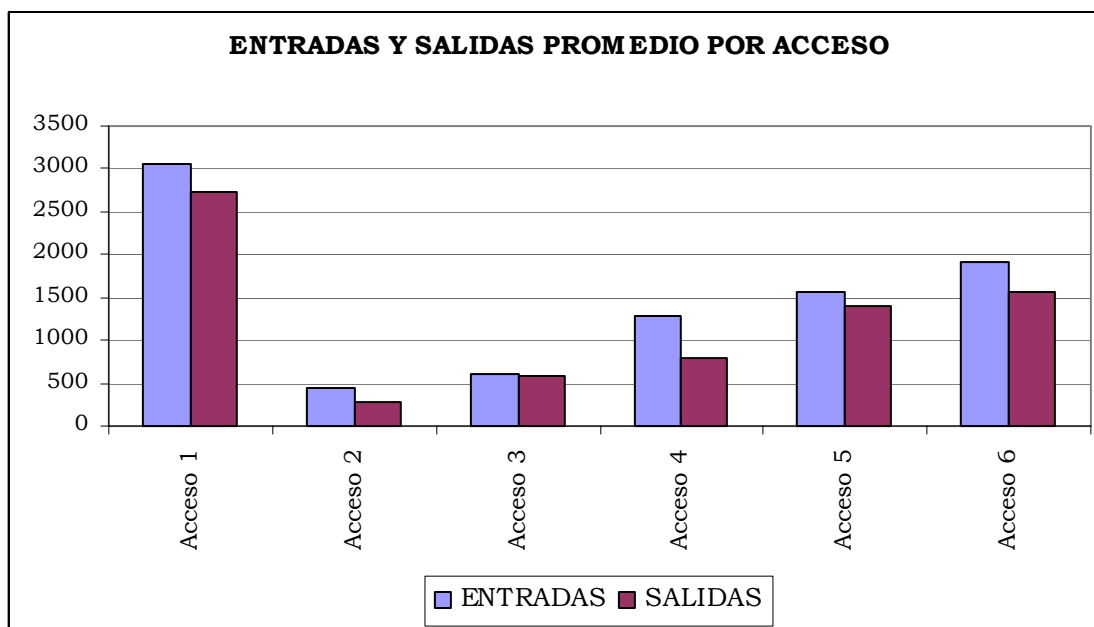
La solución más inmediata es optimizar el espacio que actualmente ocupan los estacionamientos, esta idea proviene de las mediciones topográficas que se realizaron, en donde se encontró que existe una distribución ineficiente de los cajones además de espacios subutilizados. Más específicamente, en los estacionamientos se socios y sur que ocupan un área de 6,440 m² están delineados 247 cajones, es decir que cada cajón ocupa 26m², cuando la convención es que un cajón ocupe 20m² aproximadamente. De igual forma, en el estacionamiento sur se presentan casos de espacios subutilizados con accesos innecesarios, jardineras, banquetas muy anchas, además de un ineficiente trazado de los cajones. La siguiente secuencia fotográfica muestra la situación planteada sobre todo en el estacionamiento sur, que es donde se ubican la mayoría de los visitantes, ya que el resto de los estacionamientos indicados en la figura 7.3 son para uso casi exclusivo de los socios del mercado y sus empleados.

Una acción que se puede realizar, con bajo costo y en poco tiempo es rediseñar los estacionamientos, haciendo un nuevo trazado dando a los cajones un espacio convencional para automóviles y camionetas, con esta simple acción se aumentaría el número de cajones, si además se reduce el ancho de las banquetas y se cierran accesos en aumento de cajones que se daría se estima en 75, es decir, se pasaría de 247 cajones actuales a 322 cajones con una mínima inversión.



Secuencia Fotográfica 7.3

Otra acción que se puede implementar para aumentar el número de cajones, es cerrar el acceso número tres el cual parte en dos al estacionamiento sur, esta proposición se funda en los resultados del conteo de aforo en donde se observa que el acceso tres es (junto con el 2) de los menos utilizados (véase gráfica 7.8). Con esta acción se puede optimizar el espacio del estacionamiento Sur y de Socios hasta alcanzar 472 cajones, como se ilustra en los planos detallados. Sin embargo, estas acciones, de llevarse a cabo, cubrirían sólo parte del déficit, que es de 800, reduciéndolo a un déficit de 575, resultado del aumento de 225 cajones con las adecuaciones.



Fuente: CECIC-CIE Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella. Noviembre 2003

Gráfica 7.8

Con respecto a las áreas del Mercado que actualmente se utilizan como estacionamientos informales, se requiere dotarlas de formalidad con un trazado y delimitación de cajones, así como de señalamientos claros. En conjunción con las acciones descritas se requiere también diseñar y consensuar reglamentos de uso de los estacionamientos, con esquemas que determinen quiénes pueden usar los espacios, incluso considerando la posibilidad de establecer cuotas.

- Vialidades

La problemática planteada en materia de vialidad, es la reducción y obstrucción del paso en las calles debido a que al estacionarse dos cajas frente a frente no hay espacio suficiente, lo que lleva a caos viales. En este aspecto, la única solución es desviar el sentido en que quedan las cajas al estacionarse, introduciendo una formación tipo sierra, lo que permitiría ampliar el espacio a mitad de la calle. La siguiente figura ejemplifica el mecanismo.

Esquema de Reorientación del Sentido de Estacionamiento Frente a los Andenes

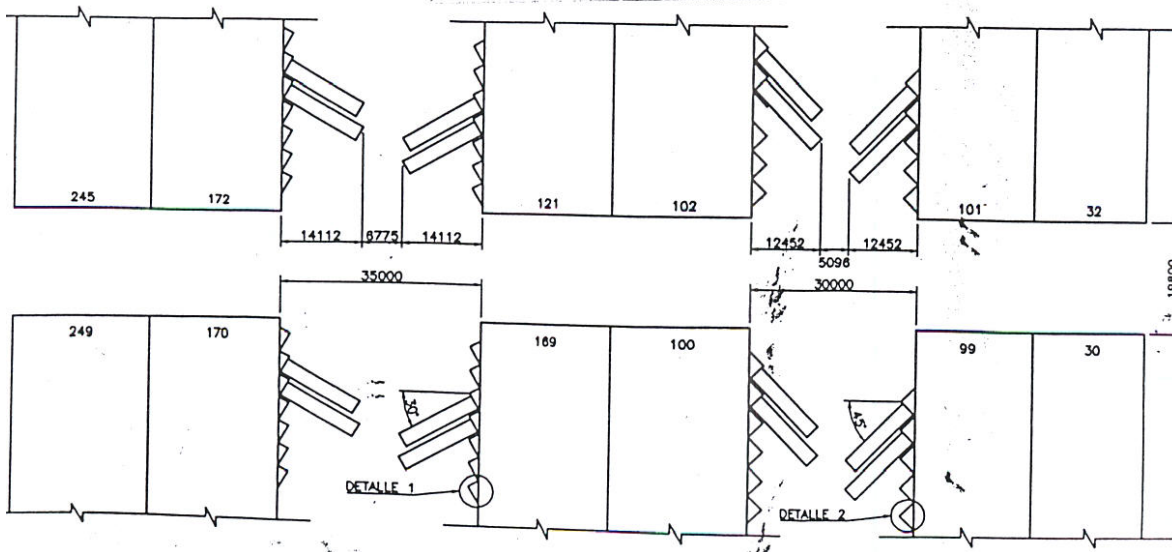


Figura 7.5

Las adecuaciones planteadas requerirían adicionar a los andenes plataformas metálicas para indicar a los operadores la orientación en que deben estacionar sus cajas, la inversión requerida no es grande. Sin embargo, al introducir estas adecuaciones, que sin duda darían salida al problema en las calles, se presentaría un problema nuevo: se reduciría inevitablemente el número de espacios disponibles para estacionarse en los andenes (aproximadamente 30% de los espacios actuales), lo que agravaría el problema de que los vehículos en espera de descargar o cargar obstruyan otras vialidades o se estacionen en lugares poco apropiados.

Ante esta situación, a la par de las adecuaciones físicas se requiere establecer la reglamentación necesaria, pero sobre todo dotar a los encargados de cuidar la vialidad de las herramientas de autoridad coercitivas que permitan obligar a los conductores a respetar los sentidos de las calles que tendrían que adecuarse eliminando los dobles sentidos en las calles frente a los andenes.

Eficiencia Estructural

Nueva Infraestructura

- Nuevos estacionamientos

Las adecuaciones en los estacionamientos existente, alivian en parte el déficit de cajones. Sin embargo, aún queda el problema a resolver de cubrir los 575 cajones que todavía se requerirían. En virtud de que ya no existen espacios propiedad del Mercado, se tendría que recurrir a otros esquemas que por las necesidades inversión serían de mediana plazo: 1) habilitar áreas aledañas —que tendrían que adquirirse o rentarse— como estacionamientos, ó 2) Construir segundos pisos en los estacionamientos sur y de socios esquema que requiere de fuertes inversiones. Para este último caso, es conveniente analizar los esquemas bajo los cuales se podrían construir los nuevos estacionamientos: inversión con aportaciones de los socios, más algún esquema de financiamiento bancario; otro esquema puede ser dar en concesión a alguna empresa especializada en la construcción y operación de estacionamientos.

Otras adecuaciones convenientes de introducir son la ampliación de la funcionalidad de los estacionamientos de pernocta, para permitir que los vehículos que esperan a que se libere un andén, tengan la posibilidad de esperar en los estacionamientos de pernocta, sin costo, por un tiempo apropiado para la espera. A este respecto, convendría especializar uno de los estacionamientos del norte exclusivos para vehículos de doble rodado. También se requiere reglamentar el uso de los andenes para evitar que se usen como estacionamientos; en este contexto, una práctica muy recurrida es la de dejar frente a las bodegas las cajas con sistema de refrigeración (termos), sobre todo las empresas que no cuentan con cuartos fríos; otra práctica es la de dejar constantemente camiones abiertos cargados de mercancías haciendo las veces de exhibidores.

- Rampas y Minirampas

Otras acciones que se pueden implementar, pero que se tendría que evaluar, son la construcción de minirampas para consolidación de carga de los clientes que llegan con camionetas, estas rampas podrían situarse en las cabeceras de las naves, lo que liberaría la disponibilidad de los espacios frente a las bodegas para uso de vehículos de mayor tamaño. Este esquema podría ser conveniente para los clientes que visitan varias bodegas para hacer sus compras. Sin embargo también requiere reglamentos estrictos para el uso de los andenes y considerar que al

establecer las minirampas, se eliminan los espacios de estacionamientos en las cabeceras de las naves y se reduce el tamaño de los ejes viales.

En el caso de la reglamentación del uso de andenes, estos normalmente permanecen obstruidos, ya que sirven como zonas de exhibición de productos, de zona de carga y descarga y de empaque, además de ser la única vía de tránsito para los visitantes y trabajadores. Se requiere establecer reglar de uso indicando cuánto espacio se puede dedicar a exhibición, cuánto a carga y descarga y cuánto debe siempre quedar libre para el tránsito.

Proyecto Minirampas

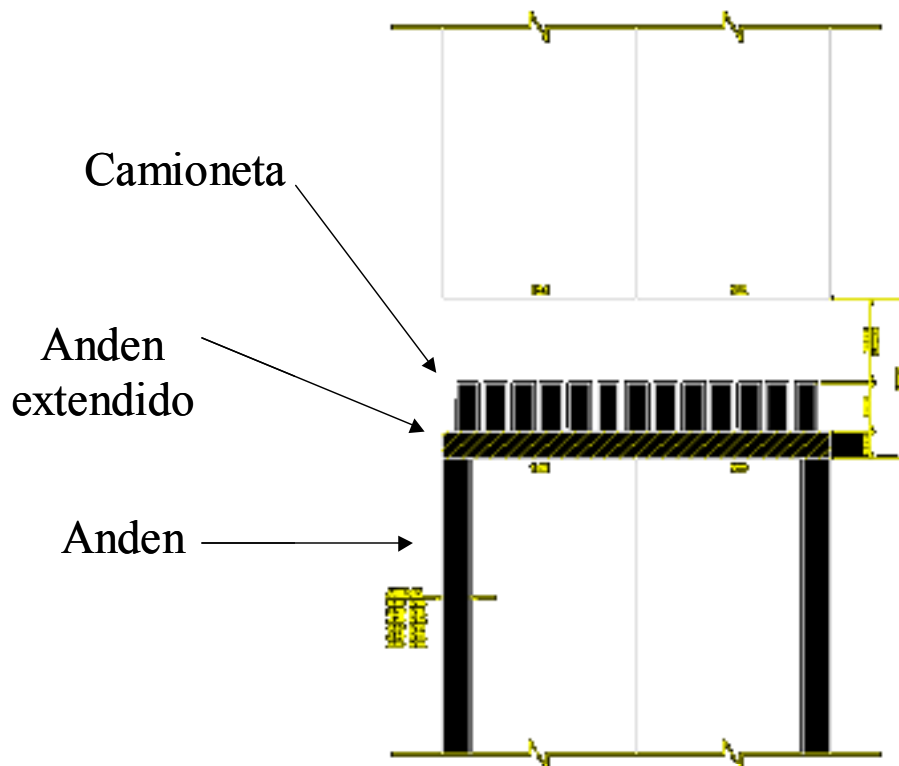


Figura 7.6

Finalmente, otra adecuación que permitiría aliviar los problemas logísticas del MAE, es la construcción de una rampa de transferencia para consolidar cargas en vehículos mayores, junto con un esquema cruce de andén (cross docking) mediante vehículos de menores dimensiones, que harían posteriormente los viajes a los andenes. Esta rampa podría ubicarse en el estacionamiento de pernocta detrás del Mercado, como lo muestra la figura 7.7. Sin duda que la rampa permitiría mejorar la logística interna del mercado, pero habría que evaluar el cierre del estacionamiento y buscar alternativas como lo es el terreno aledaño al mercado para colocar allí un nuevo estacionamiento de pernocta.

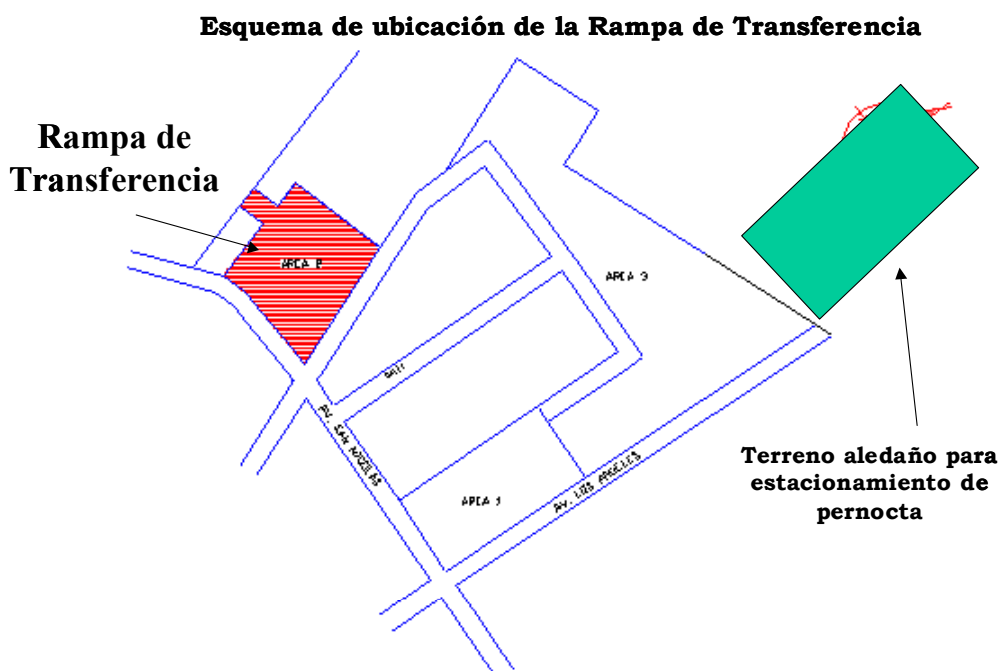


Figura 5.7

Es claro que la problemática de estacionamientos, vialidades y el proceso de carga y descarga, están íntimamente ligados por lo que su evaluación requiere una visión integral y su implementación una coordinación eficiente, ya que como se señaló, al establecer algunas adecuaciones se afecta otras áreas, que requieren de nuevas adecuaciones.

Nuevo Centro Logístico de Comercialización de Agroalimentos

Como se describe en el presente capítulo, las instalaciones del MAE, se encuentran rebasadas y las propuestas de optimización funcional y de eficiencia estructural, permitirán aliviar algunos de los conflictos viales y nudos operacionales que impactan directamente. Por eso es importante la realización de los proyectos específicos que se plantean en este capítulo, así también se plantea la necesidad de un Centro Logístico de Comercialización de Agroalimentos

Por otro lado, y ante el desafío de la competitividad en el sector abasto se requiere reorientar la estrategia de competitividad del mercado para que el MAE se transforme en un Centro Logístico de Comercialización Agroalimentario que no se limite al acopio de productos, sino que se convierta en un centro capaz de abastecer a la región con productos de alta calidad, precio, valor agregado y agilidad en la comercialización. Es decir, un centro logístico con servicios integrales para el cliente.

En este contexto, cabe señalar que el Centro Logístico Regional para la Comercialización de Agroalimentos (CELICA) permitiría que el MAE deje de ser un centro de compra—acopio—venta de productos, para convertirse en un centro regional para la comercialización de agroalimentos, a través del cual se podrá llevar a cabo una consolidación de oferta de productos agroalimentarios de manera integral y eficiente ya que contaría con la adecuada infraestructura y equipamiento moderno; es decir con estacionamientos suficientes, rampas, bodegas, cámaras de refrigeración, vialidades y patios de maniobras acordes con las necesidades.

El CELICA contaría además con la maquinaria y equipo para la limpieza, selección, empaque y procesamiento de productos, con la tecnología más avanzada en la materia; con servicios de apoyo a la comercialización, centro de información sobre ofertas y demandas, precios, calidades y volúmenes, tramites aduanales y servicios de comercio electrónico; así como laboratorios y servicios para la certificación fitosanitaria y de bioseguridad que permitiría el cumplimiento de las diferentes normas técnicas y de calidad requeridas por los importadores.

Centro Logística de Comercialización de Agroalimentos

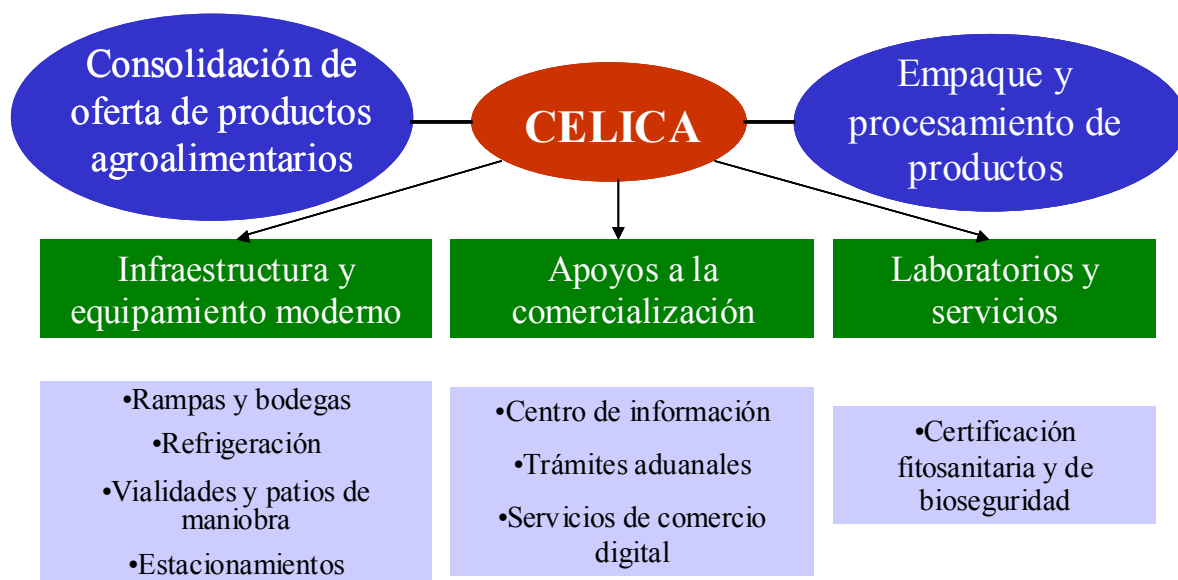


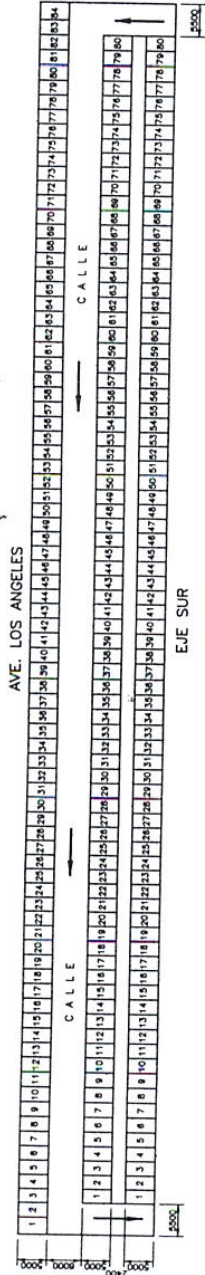
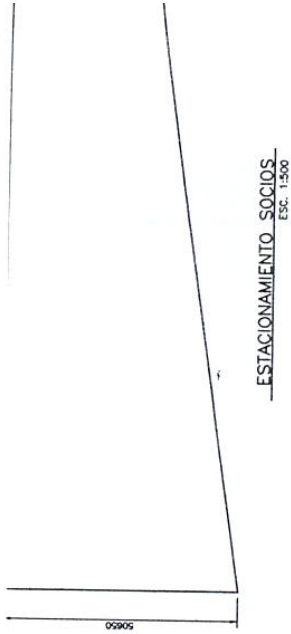
Figura 7.8

La realización de este proyecto es pieza clave en el desarrollo del MAE, puesto que contribuirá a escalar hacia un mercado eficiente y productivo que le permita competir en el mercado local y en el mercado global, ya que este centro es también la base para la estrategia de integración con los pequeños productores, supermercados, restaurantes y hoteles, etc. Ya que este proyecto permitirá garantizar el abasto, la biocalidad de los productos que contribuyan a la integración productiva del sector.

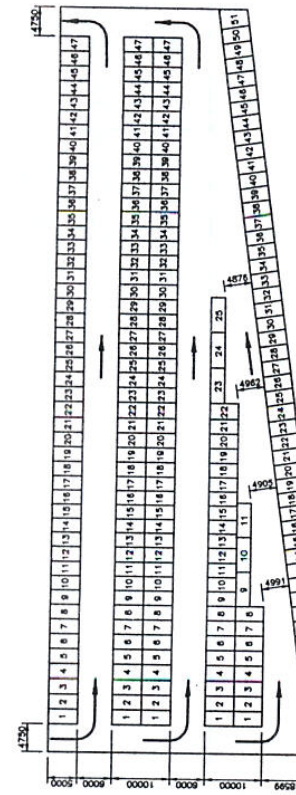
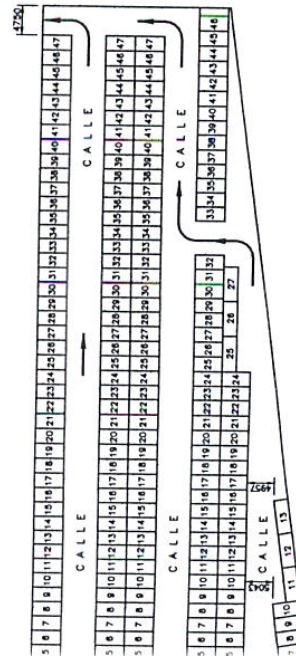
En el capítulo final del presente documento, se presenta una descripción más detallada de lo que sería el CELICA, considerando las necesidades presentes y futuras de un centro que concentre la actividad comercial de agroalimentos en la región noreste del país.

ANEXO

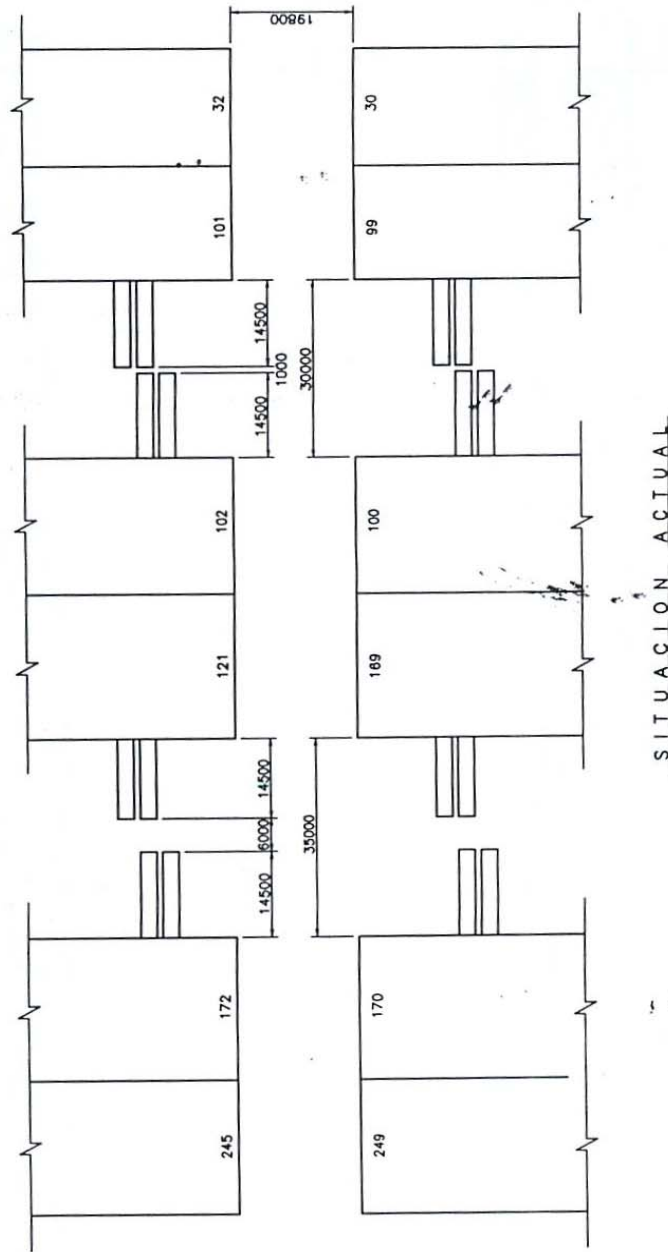
OPTIMIZACIÓN ESTACIONAMIENTOS SUR Y SOCIOS



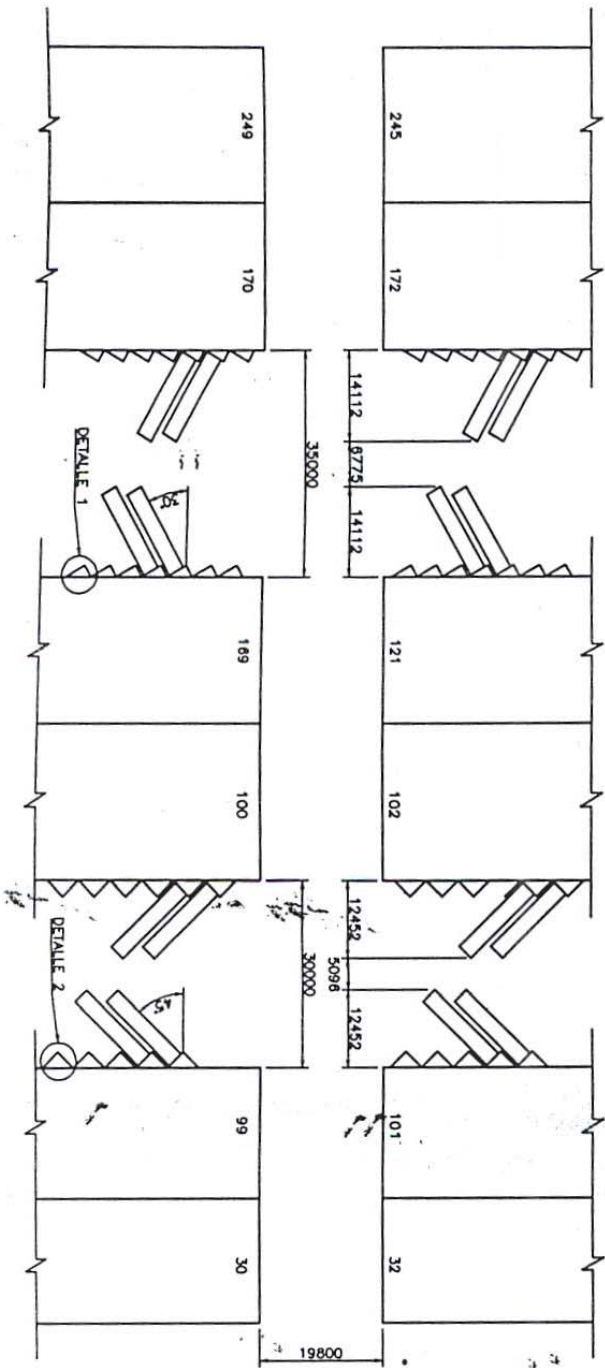
ESTACIONAMIENTO SUR
TOTAL DE COCHONES = 244 ESC. 1:400



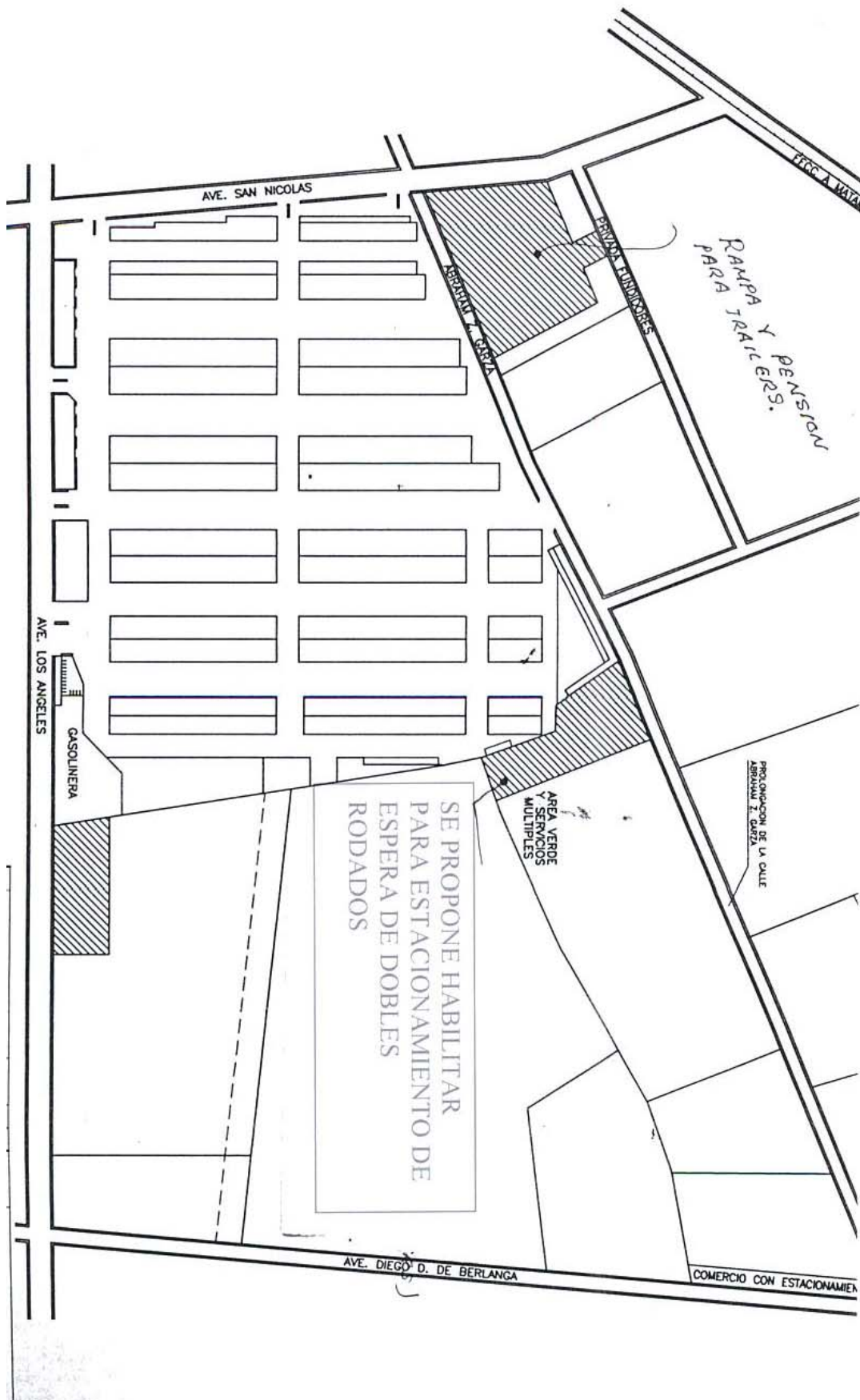
SITUACIÓN ACTUAL ESTACIONAMIENTO FRENTE A ANDENES



PROPUESTA DE REORIENTACIÓN DE ESTACIONAMIENTO FRENTE A ANDENES



ESTACIONAMIENTO DE PERNOCTA



Capítulo 8



Desarrollo del Capital Comercial

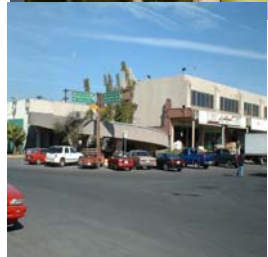
Desarrollo del Capital Comercial.

Medidas para el Fortalecimiento del Capital Comercial del MAE.

Integración Hacia delante de la Cadena de Valor Empresa.

Desarrollo del Capital Intelectual: Innovación

El Modelo de las 5 "C"



DESARROLLO DEL CAPITAL COMERCIAL

En los años recientes, las grandes cadenas comerciales, nacionales y extranjeras han venido ampliando sus redes de comercialización, establecido prácticas administrativas y comerciales modernas, diversificado la gamas de productos que ofrecen y creado establecimientos especializados en el comercio al mayoreo. Adicionalmente, su política de proveeduría se basa cada vez más en el trato directo con los productores de los bienes que comercializa, y para el caso de abastecimiento de agroalimentos, estas prácticas se han venido consolidando, incluyendo en la misma la proveeduría de frutas y hortalizas.

Por su parte el MAE, en esos mismos años, ha dejado de ser un proveedor confiable de las cadenas comerciales referidas y en otros de sus nichos de mercado, debido a que como se estableció en el apartado de diagnóstico, ha mantenido básicamente invariable su función de ser únicamente un centro de acopio con esquemas simples de comercialización.

En general, los comerciantes del MAE no son productores, ni han establecido alianzas con éstos para tener un abasto garantizado en los volúmenes, precio, calidad y diversificación que sus diversos nichos de mercados exigen.

Se han caracterizado también, por no realizar actividades para el desarrollo de nuevos productos y servicios, para innovar en materia de limpieza, empaque y conservación, para procesar los productos y otras actividades o aspectos que les permitan generar mayor valor agregado y trasladarlo en parte a sus clientes.

Al interior del mercado, se presentan severas deficiencias en materia de logística, lo que no sólo obstaculiza las operaciones comerciales, sino que también afectan la rentabilidad de los negocios vía incremento de costos y disminución de ventas. Adicionalmente, no tienen sistematizadas sus operaciones administrativas y operativas, es decir, no aprovechan las ventajas que ofrecen las nuevas tendencias del comercio electrónico.

Sus prácticas comerciales carecen de flexibilidad, y no cuentan con sistemas de información oportuna sobre existencias, calidad y precio de los volúmenes disponibles, lo que fomenta las prácticas especulativas.

Lo referente a su encadenamiento comercial con sus principales nichos de mercado, destaca la ausencia de alianzas estratégicas y de actividades de diseño e instrumentación de paquetes de producto-servicio-solución

integral al cliente adecuados para cada uno de los nichos de mercado que atienden, con calidad e incremento de valor agregado. Todo lo anterior ha provocado que el MAE, haya dejado de ser un proveedor confiable para sus clientes y que esta haya venido perdiendo participación en el mercado local y regional que atiende, lo que ha afectado ha esta importante fuente de empleo.

Es importante señalar, que existen empresarios del MAE, que han modernizado su actividad y que atienden los nichos comerciales en que participan con prácticas comerciales eficientes; sin embargo, estos casos de éxito son producto de esfuerzos aislados y no de un a política general de modernización y de eficientización del MAE.

Para revertir las actuales tendencias negativas del MAE, se ha venido planteando la instrumentación de un nuevo modelo de negocio que incluye modificaciones sustantivas a sus actuales practicas comerciales y de marketing.

MEDIDAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL COMERCIAL DEL MAE

Para que el MAE vuelva a ser un proveedor confiable, se requiere instrumentar una serie de medidas que lo fortalezcan a lo largo de su cadena de valor, tanto hacia atrás con los productores y principalmente hacia delante otorgando un producto-servicio integral al cliente de alto valor agregado y calidad a los diferentes nichos de mercado.

Integración de los Comerciantes del MAE con sus proveedores de frutas y hortalizas

Como fue señalado en el apartado correspondiente al fortalecimiento del capital organizacional y empresarial, el establecimiento de alianzas estratégicas con los productores de frutas y hortalizas, bajo las modalidades propuestas en dicho apartado, constituyen los elementos básicos para obtener una proveeduría confiable y atender de esa forma uno de los principales requisitos que establecen las grandes cadenas de autoservicio y supermercados, para considerar al MAE como un proveedor confiable.

Cadena de Suministro del MAE

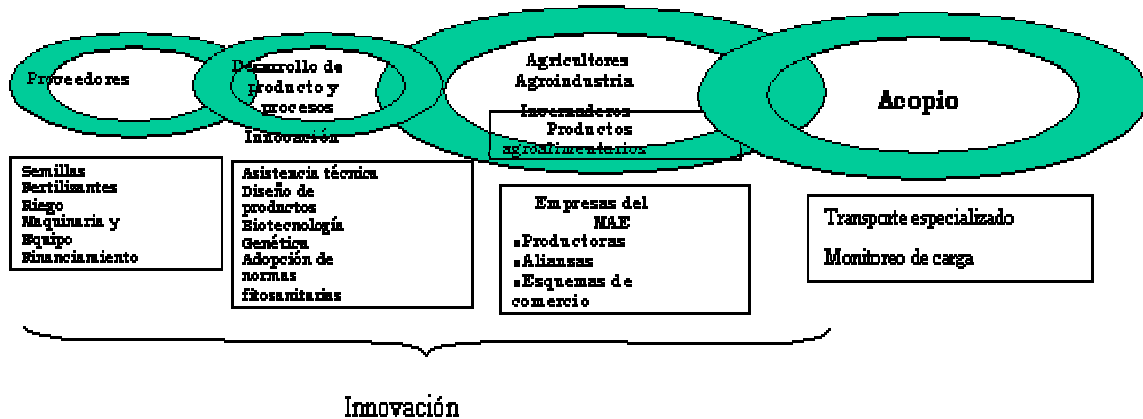


Figura 8.1

Para que el MAE tenga un mayor control sobre la cadena de suministro y proveeduría, se requiere que los comerciantes que lo integran estén vinculados con la producción, ya sea de forma directa, —**comerciantes-productores**—, utilizando tanto técnicas tradicionales como modernas tipo invernadero, **o través de Alianzas estratégicas con productores**, en donde los comerciantes del MAE aportan financiamiento, tecnologías de empaque y esquemas para la comercialización directa de los productos, entre otros aspectos. En ambas modalidades se debe fomentar ya sea por parte del MAE o por las autoridades estatales, la innovación para mejoramiento de productos y procesos aprovechando las capacidades existentes en el Estado o creando dichas capacidades.

La participación de los comerciantes del MAE en la producción de las frutas y hortalizas que comercializan, y permite un elevado control sobre la cadena de suministro, incluyendo la logística de acopio; que constituye un importante pilar de su capital comercial y un soporte fundamental del nuevo modelo de negocio que se propone.

Mercado Electrónico

Además de las medidas propuestas para la modernización logística del MAE a las que se refiere el capítulo anterior, su infraestructura debe incluir todos los elementos requeridos para el desarrollo de un mercado electrónico.

Al interior del MAE, dicho equipamiento permitirá la sistematización de las operaciones administrativas y comerciales del mercado, optimizando de esa forma la cadena de suministro-inventarios-ventas, para reducir mermas y costos.

En cuanto al encadenamiento hacia adelante, el mercado electrónico permitirá contar con un sistema de información sobre los volúmenes en existencia, calidades y precios, como un instrumento de servicio a sus diversos nichos de mercado y como elemento fundamental para contrarrestar las prácticas especulativas que en la actualidad se presentan.

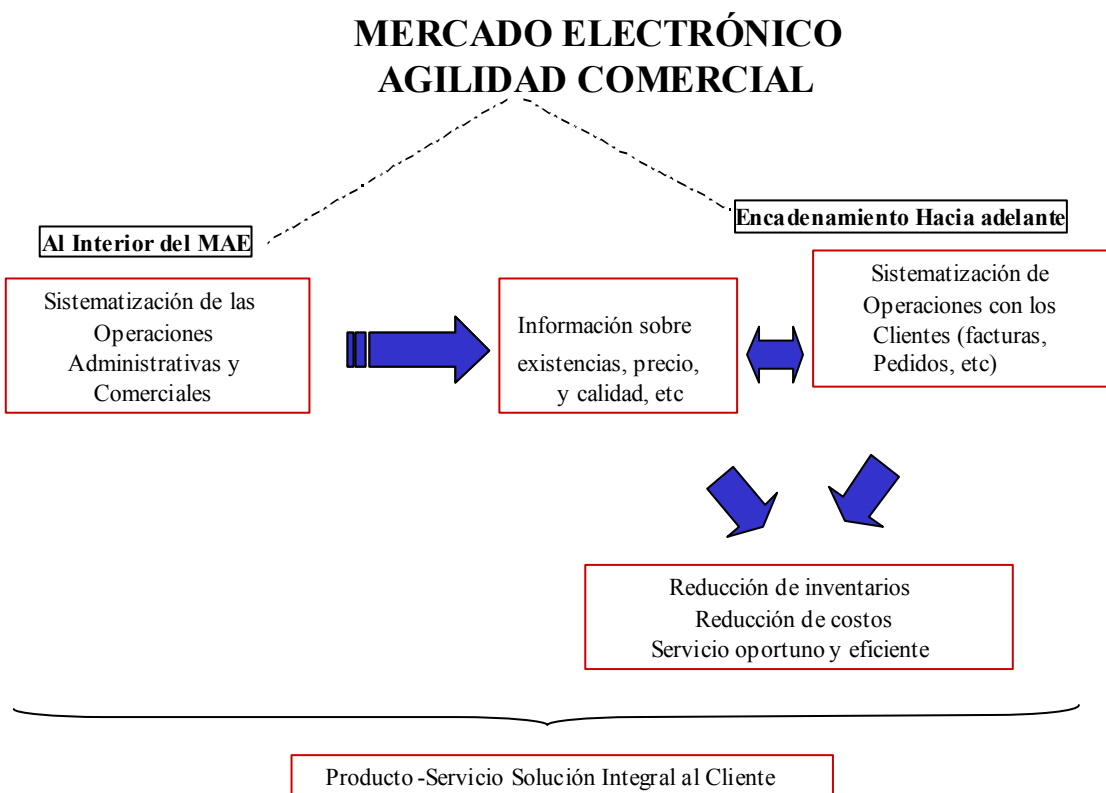


Figura 8.2

En este esquema, el comercio electrónico permitirá sistematizar las operaciones con sus diversos nichos de mercado, tales como levantamiento de pedidos y facturación entre otros, así como proporcionarles una gama de servicios, algunos de los cuales, ya han sido señalados en los Grupos de Enfoque como el monitoreo de sus inventarios, y existencias en sus puntos de venta, contribuiría a eficientar la actividad comercial y a la reducción de mermas y costos de sus clientes.

INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Otros de los elementos para fortalecer el capital comercial del MAE, es el establecimiento de alianzas estratégicas con sus principales nichos de mercado, los cuales en un esquema de servicio integral al cliente.

En el capítulo seis se describen ampliamente estas alianzas, así como los principales esquemas a instrumentar para que estas alianzas sean exitosas, tales como empresas integradoras, mi tienda estrella, ferias alimentarias, entre otros. En este apartado se abordan algunos esquemas complementarios que también son indispensables instrumentar como parte del capital comercial del MAE.

Encadenamiento Hacia Adelante y Hacia Atrás

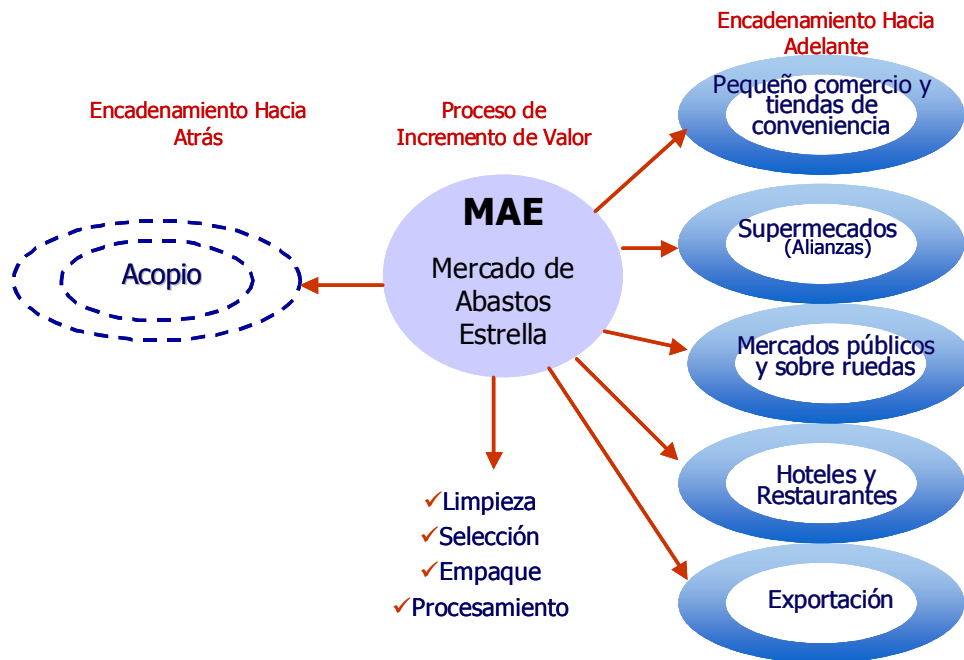


Figura 8.3

- **Producto-Servicio-Solución Integral (PSSI)**

Un elemento fundamental para el éxito del mercado, es incrementar sustancialmente su capacidad para diseñar nuevos productos y servicios acordes a los requerimiento o necesidades de cada uno de los nichos de mercado que atienden.

En el PSSI intervienen todos los actores de la cadena de valor desde los aspectos de calidad, inocuidad, empaque, transporte al mercado, la eficiencia en el manejo de producto al interior del MAE, la logística para hacerlo llevar a los clientes y los servicios que se requiere proporcionar a dichos clientes.

El éxito que el MAE tenga para controlar y desarrollar el PSSI, dependerá principalmente de sus capacidad de innovación. Lo anterior plantea la necesidad de que el MAE se vincule con las instituciones de investigación científica y de desarrollo tecnológico locales, regionales y nacionales que cuenten con capacidades en los

diversos aspectos requeridos a lo largo de la cadena de valor del MAE, esto es desde el desarrollo y/o mejoramiento de productos agrícolas (sistemas de cultivo, de riego, de control de plagas), logística de acopio (empaques, cadenas de refrigeración, monitoreo de embarques), al interior del MAE (selección, lavado, empaque, procesamiento, aprovechamiento de mermas, etc), logística de distribución a los diversos nichos de mercado (empaques, cadena de frío, etc) y servicio al cliente .

La innovación permitirá al MAE avanzar paulatinamente en las tendencias mundiales del consumo de productos de frutas y legumbres que se establecieron en el capítulo dos de este estudio.

- **Sistema Integral-Inteligente de Información y Administración de la Cadena de Valor**

Otro aspecto fundamental para el fortalecimiento del capital comercial del MAE, lo constituye el control y monitoreo de toda la cadena de valor en tiempo real, lo que plantea la necesidad de contar con un Sistema-Integral-inteligente de información y administración de dicha cadena, lo anterior para efectos de minimizar costos, optimizar inventarios y mejorar márgenes de la generación de valor.

Incremento de la Capacidad Exportadora del MAE

Para fortalecer la capacidad exportadora del MAE, se requiere aprovechar la ventaja de localización, infraestructura y conocimiento acumulado para la comercialización de productos agroalimentarios. Para tal propósito, se podría considerar la problemática planteada en el grupo de enfoque sobre exportaciones y en particular la puesta en marcha de las medidas de bioseguridad del 12 de diciembre 2003 para las exportaciones cuyo destino es E.E.U.U.

En este sentido, es importante conocer en primer instancia y adecuarse a las normas técnicas y de calidad establecidas en la materia, tanto por las autoridades mexicanas como las de E.E.U.U, sobre todo en el rubro de bioseguridad; por lo que resulta estratégico el promover la revisión y simplificación de trámites y normatividad para la exportación de productos agroalimentarios frescos y procesados.

A efecto de poder cumplir con los requerimientos de productos de exportación, es importante establecer la integración de los empresarios del MAE para consolidar la oferta exportable, a fin de cumplir con los volúmenes, calidad, precios y tiempos de entrega requeridos por los cliente importadores, es decir poner en práctica el modelo de las 5”C”: vender el producto correcto, en la cantidad correcta, en el tiempo correcto, en el lugar correcto y al precio correcto.

En este contexto, es necesario la modernización de la infraestructura y servicios del MAE, a fin de lograr un manejo adecuado de los productos modernizando el equipo, complementando las cámaras de refrigeración para contar con una cadena de frió adecuada, así como rampas de transferencia y equipamiento moderno para el empaque y otros procesos requeridos.

Para una comercialización ágil y eficiente, se requiere de la sistematización de la administración y ejecución de las operaciones comerciales, órdenes de compra, levantamiento de pedidos, etiquetado, código de barras, monitoreo de ubicación y entrega de las mercancías

Por otro lado, facilitar la exportación a través del Puente Colombia es un aspecto al que el gobierno del Estado de Nuevo otorga una alta prioridad. Actualmente opera en dicho puente un Centro de Facilidades al Comercio Internacional.



Figura 8.4

En este contexto, el MAE puede aprovechar las instalaciones del Centro de Facilidades para el Comercio Exterior localizado en el Puente Colombia, paso fronterizo entre Nuevo León y Texas, que está administrado por el Fideicomiso de Desarrollo del Norte de Nuevo León (FIDENOR). Este organismo tiene como tarea apoyar a los exportadores a lograr seguridad en sus cadenas de suministros y fungir como gestor ante las autoridades americanas para lograr certificaciones de calidad y seguridad internacional, para ello se encuentra desarrollando un proyecto llamado Patio de Exportación Segura.

Patio de Exportación Segura
Centro de Facilidades del Comercio Exterior del Puente Colombia

El proyecto Contempla crear un área segura y con la infraestructura moderna donde tendrán acceso única y exclusivamente empresas certificadas como C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) inscritas dentro del procedimiento establecido por FIDENOR para la concentración de cajas de exportación.

Algunos de los beneficios para los usuarios del patio de Exportación Segura serán los siguientes:

- Seguridad en la cadena de suministros
- Control total sobre el Transfer
- Evita contaminación de mercancías
- Acceso directo al carril FAST (Free and Secure Trade)
- Mayor control y concentración de la operación en un punto estratégico cercano ala frontera
- Incrementa visibilidad del producto y la operación para el exportador y el consumidor final

El proyecto pretende impulsar a las empresas mexicanas a unirse a los programas de certificación de calidad y seguridad internacionales para lograr un comercio exterior seguro. FIDENOR ayudará a dichas empresas ante las autoridades extranjeras a continuar su tarea de planear y desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades exportadoras e importadoras ante las nuevas disposiciones de seguridad internacional en el comercio exterior.

Fuente: Fideicomiso para el Desarrollo de Norte del Estado de Nuevo León, FIDENOR

Recuadro 8.1

DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL: INNOVACIÓN

Un punto clave a resaltar a el análisis anterior es que la innovación está presente en cada uno de los eslabones que conforman la cadena productiva comercial del MAE, así como también en su integración vertical.

La innovación es una parte del capital intelectual que involucra prácticamente a todos los elementos presentes en el proceso de generación y aplicación de conocimiento, y a su vez la innovación requerida por la integración horizontal y vertical del MAE involucra a una buena parte de dichos elementos.

En este contexto, los empresarios del MAE requieren de apoyo y asesorías externas para desarrollar la innovación requerida, para lograr la eficiencia operativa y modernización del MAE.

Centro de Innovación y Capital Intelectual para el Comercio y Abasto de Nuevo León (CICI)

En este contexto se propone que dentro del Sistema Estatal de Innovación la creación de un centro que aglutine las capacidades de investigación y desarrollo tecnológico de las instituciones de educación superior del estado y que realice investigaciones para el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevas tecnologías de empaque, almacenamiento y cadena de frío para reducir mermas, caducidad, espacios y que permita incrementar el comercio de perecederos; la conservación de alimentos para mantener las propiedades y características de los productos agroalimentarios y nuevos sistemas de envasado activo para aumentar la vida útil de los alimentos y reducir el impacto en el medio ambiente; el manejo de inventarios, transporte y logística de agroalimentos frescos y procesados, a fin de reducir costos y tiempos de traslado; y en materia de exportación dar cumplimiento a los requisitos de bioseguridad de E.E.U.U., en particular para la trazabilidad de los productos exportados.



Figura 8.5

Lo anterior orientado a lograr una integración eficiente de la cadena productiva comercial del sector comercio y abasto y de la modernización e integración vertical de la cadena del MAE.

EL MODELO DE LAS 5 “C”

Parte fundamental de la estrategia de integración hacia delante basada en el modelo de empresa IFA, es la velocidad y capacidad de respuesta que tengan las empresas el MAE a los cambios en los diferentes mercados: local, regional y global; con productos y servicios de calidad a precios competitivos que permitan conservar, ampliar y diversificar la cartera de clientes en los diferentes nichos de mercado.

En este sentido, la agilidad comercial requiere de un nuevo enfoque producto/servicio/solución integral. En otras palabras, es necesario contar con un nuevo enfoque de proceso que vincule e integre los eslabones de innovación, producción, acopio, valor agregado y distribución con la comercialización y marketing. Es decir desarrollar un sistema integral inteligente de *management* de la información en tiempo real desde

el proveedor al cliente, que permita minimizar costos, inventarios en bodega y flujo de producto y mejorar los márgenes de creación de valor. Para ello, dadas las características de los productos perecederos, se requiere un enfoque de cadena más personalizado al nicho de mercado-cliente-producto dentro del modelo de negocio, conociendo las preferencias reveladas de los consumidores en tiempo real.

Se requiere garantía de abasto y de calidad, identificando el nicho mercado-cliente-producto y el flujo de producto, a lo largo de la cadena cerrándola al optimizar el flujo de información en red, maximizando los márgenes y minimizando los costos de inventarios, para ello se debe cumplir con lo que llamamos el modelo de las 5 “C”.

El Modelo de las 5 “C”

La clave de nuestra estrategia de competitividad comercial, no es sólo el de disminuir el costo por manejo de inventarios, sino el de maximizar los márgenes, lo que implica abatir la ineficiencia logística optimizando el flujo de información en tiempo real cumpliendo con:

1. Vender el producto **C**orrecto,
2. ...en la cantidad **C**orrecta,
3. ...en el lugar **C**orrecto,
4. ...en el tiempo **C**orrecto,
5. ...al precio **C**orrecto.

Para cumplir con el modelo de las 5”C” se propone la creación de la empresa comercializadora para brindar servicios de asesoría para el comercio interior y exterior en cuestiones de trámites, precios, etc.

Capítulo 9

Programas Instrumentales

Los Programas, Líneas de Acción y Proyectos Operativos para la Eficiencia Operacional del MAE y la Integración Horizontal de la Cadena Global de Valor

- Capital Organizacional y Empresarial
- Capital Logístico
- Capital Comercial e Intelectual



LOS PROGRAMAS INSTRUMENTALES

El Programa de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella, establece la estrategia integral orientada a desarrollar y fortalecer las capacidades competitivas del MAE, su modernización logística y la articulación funcional de su Cadena Global de Valor, con una visión de futuro que le permita enfrentar, de manera exitosa, las exigencias que la hipercompetencia y las nuevas condiciones y regulaciones de bioseguridad en las cadenas de suministros de productos agroalimentarios se establecer en el comercio mundial.

Esta estrategia guiará los esfuerzos conjuntos y comprometidos de empresarios, gobierno y demás participantes, en la consecución de estos objetivos, de tal suerte que el Mercado de Abastos Estrella se transforme, de manera coordinada y en el menor tiempo posible, en un centro integrado con facilidades logísticas para la comercialización de agroalimentos, posicionándose nuevamente como el principal centro de comercio y abasto de la región noreste del país.

Para la consecución de este visión transformadora, se requiere contar con líneas de acción estratégicas, cuya instrumentación se aterrice en proyectos operativos bien definidos. La puesta en marcha de tales proyectos implica diseñar y ejecutar esquemas de programación de recursos —materiales, humanos y financieros— de manera coordinada.

Los programas instrumentales (líneas de acción y proyectos operativos) propuestos para la implementación de la estrategia antes planteada se agrupan en cada uno de los pilares de la competitividad del MAE, que son: capital organizacional y empresarial, capital logístico y capital comercial y capital intelectual; con ellos se busca alcanzar la eficiencia operacional interna del mercado y la integración horizontal de su cadena productiva-comercial. Cabe destacar que una línea de acción fundamental de cada programa es la conformación de comités de negocios —formados por los propios empresarios—, en virtud de que estos son los que directamente coordinarán la puesta en marcha y posterior seguimiento de cada proyecto. A continuación se detallan los programas instrumentales, sus líneas de acción y proyectos operativos.

PROGRAMAS PARA LA EFICIENCIA
OPERACIONAL INTERNA DEL MAE Y LA
INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE LA
CADENA GLOBAL DE VALOR

CAPITAL ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL
Objetivo General: Lograr que la empresas del MAE se conviertan en comercializadoras competitivas y sustentables tipo IFA.
Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none">✓ Contar con empresas modernas tanto en su organización como en su administración, que posean la capacidad de adaptarse al nuevo modelo de negocio.✓ Contar con empresarios y trabajadores con capacidad de desarrollar el conocimiento y multihabilidades
Líneas de Acción: <ul style="list-style-type: none">✓ Diseño de programas para la difusión, entre los empresarios y empleados del MAE, sobre las nuevas tendencias mundiales, estrategias, practicas exitosas e innovaciones en producción, acopio, procesamiento, logística y comercialización de productos agroalimentarios, contando con la participación de expertos en la materia.✓ Diseño de seminarios y talleres de trabajo sobre temas de manejo de productos perecederos, empaque, procesamiento, normas de calidad y fitosanitarias, servicio al cliente, administración, sistemas de información y computo y mejores practicas empresariales y gerenciales, con la participación de expertos en la materia.✓ Fomentar la introducción de sistemas informáticos y la adquisición de software especializados para optimizar las operaciones y administración del MAE, que permitan el desarrollo del comercio electrónico, así como la agilización de las operaciones de comercialización de los productos✓ Difusión, entre los empresarios del MAE de los diversos esquemas y programas de apoyo financiero de los gobiernos federal y estatal e intermediarios financieros para la modernización comercial y. operaciones comerciales tanto en el mercado interno como el de exportación.✓ Organización de los empresarios del MAE para la creación de un fondo y de una financiera popular que sirvan como base para la negociación y acceso a líneas de crédito y financiamiento para la operación y ejecución de los proyectos de inversión que requiere el MAE para su modernización y competitividad.✓ Negociación y gestión ante autoridades gubernamentales para la simplificación de trámites, reglamentación y normatividad que afectan las operaciones comerciales del MAE.✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Proyectos Operativos

- Acuerdos con instituciones académicas (nacionales y extranjeras) y dependencias para impartir seminarios y talleres, dirigidos a los empresarios y sus empleados, para el desarrollo empresarial y organizacional.
- Fomentar junto con la Secretaría de Economía la introducción de sistemas y software especializado para la sistematización y digitalización de las operaciones del MAE.
- Creación de una empresa especializada en servicios y apoyo a la comercialización, que integre y administre un banco de datos sobre producción, precios, calidades, normatividad, oferta y demanda de productos, fletes, líneas de crédito, y que brinde servicios de gestoría y trámites para la comercialización.
- Acuerdos con instituciones financieras y dependencias para la impartición de seminarios, programas y talleres, dirigidos a los empresarios y sus empleados, para la difusión de apoyos financieros (publicaciones y videos promocionales).
- Constitución de un fondo o fideicomiso; instrumentos base para el financiamiento —captación y acceso a recursos financieros y líneas de crédito— de los programas y proyectos del MAE, evaluar asimismo, la conveniencia de crear una financiera popular o establecer una alianza con alguna institución de este tipo ya existente.
- Inventario de trámites, reglamentos y normatividad que regulan las actividades comerciales e identificación de aquellas que afectan las operaciones del MAE.

EMPRESARIAL

Proyectos Operativos	Participantes
Acuerdos con instituciones académicas (nacionales y extranjeras) y dependencias para impartir seminarios y talleres, dirigidos a los empresarios y sus empleados, para el desarrollo empresarial y organizacional.	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE, UANL, ITESM, SE, COMPITE, SAGARPA, ASERCA, entre otros.
Fomentar junto con la Secretaría de Economía la introducción de sistemas y software especializado para la sistematización y digitalización de las operaciones del MAE.	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE Secretaría de Economía
Creación de una empresa especializada en servicios y apoyo a la comercialización, que integre y administre un banco de datos sobre producción, precios, calidades, normatividad, oferta y demanda de productos, fletes, líneas de crédito, que brinde servicios de gestoría y trámites para la comercialización.	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE, SE, SAGARPA, ASERCA, BANCOMEXT y SEDECO.
Acuerdos con instituciones financieras y dependencias para la impartición de seminarios, programas y talleres, dirigidos a los empresarios y sus empleados, para la difusión de apoyos financieros (publicaciones y videos promocionales).	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE, SE, SEDECO, BANCOMEXT, NAFIN, FIRA, Financiera Rural ASERCA, AMACREP, Banca Comercial, intermediarios financieros
Constitución de un fondo o fideicomiso; instrumentos base para el financiamiento —captación y acceso a recursos financieros y líneas de crédito— de los programas y proyectos del MAE, evaluar asimismo, la conveniencia de crear una financiera popular o establecer una alianza con alguna institución de este tipo ya existente.	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE y demás empresarios, SHCP, SE y SEDECO.
Inventario de trámites, reglamentos y normatividad que regulan las actividades comerciales e identificación de aquellas que afectan las operaciones del MAE.	Comité de Negocios para el Desarrollo Organizacional y Empresarial del MAE, SHCP, Dirección General de Aduanas, SEMARNAP, SAGARPA, SSA, SE y SEDECO.

CAPITAL LOGÍSTICO

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA, LOGÍSTICA Y VIALIDAD DEL MAE

Objetivo General: Optimizar la infraestructura para eficientar la operación del MAE.

Objetivos Específicos:

- ✓ Modernizar la infraestructura, vialidades y equipamiento, acorde con las nuevas necesidades de acopio, manejo de productos, almacenaje, empaque y procesamiento que demanda el mercado de productos agroalimentarios.
- ✓ Contar con nuevos esquemas de vialidad que permitan brindar servicios adecuados en días y horas de mayor tráfico.
- ✓ Modificar o crear reglamentos para la adecuada utilización de la infraestructura del MAE, y asegurar su estricta aplicación.
- ✓ Mejorar la imagen del MAE, en cuanto a organización, seguridad e higiene.

Líneas de Acción:

- ✓ Definición del programa de inversiones por proyecto, monto y calendario de ejecución
- ✓ Identificación y Definición de los esquemas de financiamiento o mezclas de recursos para financiar los proyectos estratégicos para la modernización de la infraestructura del MAE
- ✓ Modernización y re-equipamiento de la infraestructura para la operación del MAE (barredoras, grúas, patrullas, refrigeradores, cuartos fríos, maquinarias para selección, lavado y empaque, carretillas eléctricas, montacargas entre otros)
- ✓ Diseño y actualización de reglamentos para vialidades, uso de andenes, estacionamientos y de tránsito.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para la Logística e Infraestructura

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA, LOGÍSTICA Y VIALIDAD DEL MAE

Proyectos Específicos

- Optimización de espacios en los estacionamientos de socios y en el Sur.
- Adecuación de las áreas de carga y descarga en los andenes frente a las bodegas (con esquema tipo sierra).
- Repavimentación y nivelación de calles.
- Implantación de esquemas de estacionamiento de espera para camiones de carga en los estacionamientos de pernocta.
- Construcción de nuevos estacionamientos, en áreas nuevas o un segundo piso en los ya existentes. Evaluar la conveniencia de concesionar a una empresa la construcción y operación del mismo.
- Ampliación de los estacionamientos de pernocta, adquiriendo o rentando áreas aledañas al MAE.
- Construcción de una rampa de transferencia y consolidación de carga, para vehículos mayores (trailes de grandes dimensiones).
- Construcción de mini rampas de consolidación de carga para clientes en las cabeceras norte de las naves.
- Reglamentación del uso de andenes, para definir áreas de exhibición, maniobras y tránsito
- Aplicación de nuevas tecnologías para procesamiento, uso y aprovechamiento posterior de los desechos orgánicos que genera el MAE
- Compras consolidadas de equipos para manejo y procesamiento de productos (carretillas eléctricas, cuartos fríos, refrigeradores, maquinaria para selección, lavado y empaque, entre otros). Trabajar esquemas con la Secretaría de Economía para importar equipos nuevos o usados con esquemas de arancel cero.
- Compra de equipos para mantenimiento, limpieza y conservación de áreas comunes (barredoras, grúas, patrullas, entre otros.)

**PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA DE LA
INFRAESTRUCTURA, LOGÍSTICA Y VIALIDAD DEL MAE**

Proyectos Específicos	Dependencias e Instituciones Participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de espacios en los estacionamientos de socios y en el Sur. • Adecuación de las áreas de carga y descarga en los andenes frente a las bodegas (con esquema tipo sierra). • Repavimentación y nivelación de calles. • Implantación de esquemas de estacionamiento de espera para camiones de carga en los estacionamientos de pernocta. 	<p>Comité de Negocios para la Logística e Infraestructura</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de nuevos estacionamientos adicionales, en áreas nuevas o un segundo piso en los ya existentes. Evaluar la conveniencia de concesionar la construcción y operación del mismo. • Ampliación de los estacionamientos de pernocta, adquiriendo o rentando áreas aledañas al MAE. • Construcción de una rampa de transferencia y consolidación de carga, para vehículos mayores (trailers de grandes dimensiones). • Construcción de mini rampas de consolidación de carga para clientes en las cabeceras norte de las naves. • Reglamentación de uso de andenes, delimitando áreas para exhibición, maniobras y tránsito. • Aplicación de nuevas tecnologías para procesamiento, uso y aprovechamiento posterior de los desechos orgánicos que genera el MAE 	<p>Comité de Negocios para la Logística e Infraestructura</p>
<p>Compras consolidadas de equipos para manejo y procesamiento de productos (carretillas eléctricas, cuartos fríos, refrigeradores, maquinaria para selección, lavado y empaque, entre otros) Trabajar esquemas con la Secretaría de Economía para importar equipos nuevos o usados con arancel cero</p>	<p>Comité de Negocios para la Logística e Infraestructura Secretaría de Economía</p>
<p>Compra de equipos para mantenimiento, limpieza y conservación de áreas comunes (barredoras, grúas, patrullas, entre otros.)</p>	<p>Comité de Negocios para la Logística e Infraestructura</p>

CAPITAL COMERCIAL

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN COMERCIAL

Objetivo General: Convertir al MAE en un abastecedor confiable para recuperar e incrementar su participación en el abasto de los productos agroalimentarios en los diferentes nichos de mercado.

Objetivos Específicos:

- ✓ Garantizar el acopio de productos que cumplan con las normas de calidad e inocuidad, a precios competitivos, en los tiempos y volúmenes requeridos por los clientes.
- ✓ Abastecer oportunamente a clientes en los nichos de mercado, con un enfoque de demanda y servicio integral.
- ✓ Modernizar las prácticas administrativas de las empresas del MAE.
- ✓ Incrementar los volúmenes de exportación, incorporando más empresas del MAE y de nuevos productos.

Líneas de Acción:

- ✓ Establecer alianzas estratégicas con productores del campo, proveedores de insumos y de servicios que garanticen los volúmenes, calidades y precios que se requieren para abastecer a los diversos nichos de mercado.
- ✓ Promoción de programas para el desarrollo de invernaderos para la producción hortofrutícola de alta calidad dirigidos a nichos de mercado diferenciados.
- ✓ Establecimiento de alianzas estratégicas cooperativas con los clientes en los diversos nichos de mercado: cadenas comerciales, supermercados, tiendas de conveniencia, pequeño comercio, mercados públicos, restaurantes y hoteles, para brindarles los productos y servicios acordes con sus requerimientos.
- ✓ Aplicación de esquemas de empresa integradora, para atender los requerimientos del pequeño comercio, restaurantes, hoteles y tiendas de conveniencia (y otros mercados pulverizados).
- ✓ Establecimiento de normas de calidad e inocuidad para los diferentes productos, acordadas tanto con productores como con clientes como parte del servicio y atención a los requerimientos de cada nicho de mercado .
- ✓ Sistematización digital de las operaciones comerciales del MAE y utilización de software especializados para el levantamiento de pedidos, facturación, monitoreo y control en tiempo real de inventarios.

Líneas de Acción

- ✓ Identificación de empresas especializadas en asesoría en materia de normas técnicas, certificación, procesamiento, comercialización, financiamiento y servicios aduanales para la exportación de los productos del MAE.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para la Integración de la Cadena Productiva- Comercial.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Supermercados y Tiendas Departamentales.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Pequeño Comercio y Tiendas de Conveniencia.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Restaurantes y Hoteles.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Mercado Públicos y Sobre Ruedas.
- ✓ Conformación e Instalación del Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial hacia Exportación.

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN COMERCIAL	
Proyectos Operativos	
• Acuerdos para establecer alianzas con productores, proveedores y transportistas de diversas partes del país, para asegurar volumen, calidad, precio y entrega oportuna de los productos.	
• Desarrollo de invernaderos para cultivos hortofrutícolas de alta calidad.	
• Acuerdos para establecer alianzas con representantes de cadenas comerciales, supermercados y tiendas departamentales para determinar las condiciones de compra-venta, acordes con su requerimientos y necesidades.	
• Desarrollo del Modelo de Integración “Mi Tienda Estrella” (tiendas filiales del MAE), otorgando capacitación, equipamiento y esquemas de crédito y financiamiento.	
• Acuerdos para establecer una alianza MAE-Casa Chapa para integrar el abasto de perecederos a su red de tiendas filiales.	
• Acuerdos para establecer alianzas con representantes de mercados públicos y sobre ruedas para el abastecimiento de productos de calidad en tiempo y forma conforma al modelo de empresa integradora.	
• Acuerdo para establecer alianzas con representantes de restaurantes y hoteles para el abastecimiento de productos de calidad en tiempo y forma conforme al modelo de empresa integradora.	
• Negociación y gestión con el Centro de Facilidades para el Comercio Exterior del Puente Colombia para aprovechar los servicios que ofrecen a las empresas exportadoras	
• Fomentar el uso de sistemas digitales y software especializados para realizar comercio electrónico (pedidos, facturación, monitoreo y control de inventarios, entre otros.) aprovechando los proyectos de la Secretaría de Economía en comercio electrónico y trasabilidad para certificar suministros	
• Definición del mecanismo de selección para la contratación de una empresa especializada en servicios de asesoría en materia de normas técnicas, certificación, procesamiento, sistemas de comercialización, financiamiento, y servicios aduanales, entre otros, para la exportación.	

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN COMERCIAL	
Proyectos Operativos	Participantes
Acuerdos para establecer alianzas con productores, proveedores y transportistas de diversas partes del país, para asegurar, calidad, precio y entrega oportuna de los productos.	Comité de Negocios para la de la Cadena Productiva- Comercial, productores, proveedores y transportistas, SAGARPA, SE y SCT.
Desarrollo de invernaderos para cultivos hortofrutícolas de alta calidad.	Comité de Negocios para la Integración de la Cadena Productiva-Comercial, SE, □socia y SAGARPA, para el Desarrollo Agropecuario, FIRA, Financiera Rural
Acuerdos para establecer alianzas con representantes de cadenas comerciales, supermercados y tiendas departamentales para determinar las condiciones de compra-venta, acordes con su requerimientos.	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Supermercados y Tiendas Departamentales y representantes de las diferentes empresas y tiendas comerciales (Gigante, Soriana, HEB, Aurrera, entre otras)
Desarrollo del Modelo de Integración “Mi Tienda Estrella” (tiendas filiales del MAE), otorgando capacitación, equipamiento y esquemas de crédito y financiamiento.	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Pequeño Comercio y Tiendas de Conveniencia y representantes de CANACO, CANACOPE, UNPACO y tiendas de conveniencia.
Acuerdos para establecer una alianza MAE-Casa Chapa para integrar el abasto de perecederos a su red de tiendas filiales.	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Pequeño Comercio y Tiendas de Conveniencia, Casa Chapa y tiendas minisuper como Super S, Día y la red 7-Eleven.
Acuerdos para establecer alianzas con representantes de mercados públicos y sobre ruedas para el abastecimiento de productos de calidad en tiempo y forma conforma al modelo de empresa integradora.	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Mercado Públicos y sobre Ruedas. y representantes de asociaciones de mercados públicos y sobre ruedas

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN COMERCIAL	
Proyectos Operativos	Participantes
Acuerdo para establecer alianzas con representantes de restaurantes y hoteles para el abastecimiento de productos de calidad en tiempo y forma conforma el modelo de empresa integradora.	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial con Restaurantes y Hoteles y representantes de CANIRAC y de Hoteles
Negociación y gestión con el Centro de Facilidades para el Comercio Exterior del Puente Colombia para aprovechar los servicios que ofrecen a las empresas exportadoras	Comité de Negocios para el Encadenamiento Comercial para la Exportación, FIDENOR autoridades aduaneras estadounidenses y nacionales, SE, SAGARPA, SSA, SEDECO y Bancomext.
Fomentar el uso de sistemas digitales y software especializados para realizar comercio electrónico (pedidos, facturación, monitoreo y control de inventarios, entre otros.) aprovechando los proyectos de la Secretaría de Economía en comercio electrónico y trasabilidad para certificar suministros	Comité de Negocios para la Integración de la Cadena Productiva-Comercial, Secretaría de Economía
Definición del mecanismo de selección para la contratación de una empresa especializada en servicios de asesoría en materia de normas técnicas, certificación, procesamiento, sistemas de comercialización, financiamiento, y servicios aduanales, entre otros, para la exportación.	Comité de Negocios para la Integración de la Cadena Productiva-Comercial y Comités de Negocios para la Exportación

Capítulo 10

La Comisión de Competitividad y Modernización del Mercado de Abastos Estrella

La Participación de los Actores

La Instrumentación de los Programas de
Acción

Conformación de la Comisión

Los Objetivos de la Comisión

La Secretaría Ejecutiva y sus Funciones

Los Consejos Consultivos y su Integración

El Fideicomiso y la Financiera Popular

Los Comités Operativos Empresariales

Los Comités de Negocios

La Estructura Organizacional de la Comisión



LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES

Para el logro de la estrategia e implementación de los programas instrumentales es fundamental la participación activa de los actores involucrados, como se plantea en el enfoque VEAP. Con la participación de los responsables e interesados será posible el logro de los objetivos planteados en cada uno de los programas instrumentales.

Los principales actores de la instrumentación de los programas son los empresarios del Mercado de Abastos Estrella, también participan otros actores representados en la cadena de valor productiva-comercial del MAE como son: productores, transportistas, clientes en cada uno de los nichos de mercado (pequeño comercio, restaurantes, hoteles, supermercados, mercados rodantes y mercados para exportación). También es muy importante la participación de las instituciones, así como de las autoridades en la materia de los gobierno federal, estatal y local.

LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN

A través de la ejecución de los programas de acción y de proyectos operativos propuestos en el PROCIC-Estrella para la eficiencia operacional del MAE y la integración horizontal de la cadena global de valor, se instrumentan dichos programas, lo que implica definir a los responsables de las acciones.

Es por ello que resulta importante la participación activa y coordinada de los actores involucrados, para resolver los problemas que se presenten en la instrumentación de los programas y la ejecución de los proyectos

CONFORMACIÓN E INSTALACIÓN DE LA COMISIÓN

Para alcanzar la instrumentación exitosa de dichos programas, se requiere establecer los mecanismos de operación, evaluación y seguimiento, así como los responsables de su ejecución. En este contexto, se propone la instalación de la Comisión de Competitividad y Modernización del Mercado de Abastos Estrella como la instancia encargada de la instrumentación, seguimiento y evaluación de los programas operativos. La conformación e instalación de esta Comisión deberá ser aprobada por la Asamblea General.

La Comisión propuesta estaría formada por una Secretaría Ejecutiva, de la cuál dependen tres comités operativos empresariales que tendrían bajo su cargo el desarrollo de los tres pilares de la competitividad; esto es, capital organizacional y empresarial, capital logístico y capital comercial. En cada una de estas áreas se desarrollan las líneas de acción y proyectos operativos propuestos para cada uno de estos capitales, a través de los Comités de Negocios.

LOS OBJETIVOS DE LA COMISIÓN

Los objetivos de la Comisión serán los de coordinar las tareas de instrumentación del programa, identificar las actividades que deben realizar cada uno de los responsables de estos programas, integrar actores claves de alto nivel en las tomas de decisiones, vincular los programas con los instrumentos de operación existentes y dar seguimiento, evaluar e informar sobre los resultados obtenidos.

LA SECRETARÍA EJECUTIVA Y SUS FUNCIONES

La Secretaria Ejecutiva es un organismo cuya estructura permitirá el establecimiento de responsabilidades técnicas, operativas, consultivas y directivas, así como la promoción de la participación de los actores involucrados, la coordinación de los esfuerzos de instrumentación de los programas y proyectos operativos y el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Se propone que la Secretaría Ejecutiva sea integrada por el Comité de Administración del MAE. Esta instancia contará con un Consejo Consultivo Institucional, en el que participarían las autoridades federales, estatales y locales relacionadas con el tema, así como diversas instituciones y centros de educación superior, principalmente. También se propone que cuente con un Fideicomiso y una Financiera Popular cuya creación forma parte de los instrumentos requeridos para el financiamiento del programa de modernización del MAE, así como de su operación.

La Secretaria Ejecutiva, tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Convocar a reuniones de la Comisión para dar seguimiento y evaluación del PROCIC-Estrella.
- ✓ Evaluar la instrumentación y seguimiento de los programas y proyectos operativos.
- ✓ Recibir informes y propuestas de los Comités de Negocios Operativos Empresariales, Consejo Consultivo y Administrador del Fideicomiso que será creado y;
- ✓ En general, coordinar los trabajos de las tres áreas operativas que de ella dependen.

LOS CONSEJOS CONSULTIVOS Y SU INTEGRACIÓN

La Comisión para la Competitividad y Modernización del MAE contará con un Consejo Consultivo Institucional y un Consejo de Innovación y Competitividad, que estarían conformados por los organismos involucrados en el diseño, ejecución y evaluación de los programas instrumentales y proyectos operativos.

El Consejo Consultivo Institucional, será el órgano de consulta en donde se tomarían decisiones y se discutirían temas relacionados con la instrumentación del programa. Este Consejo estaría conformado por representantes del gobierno federal, estatal y representantes del MAE. El Consejo de Innovación se será la instancia de consulta para proyectos de innovación a lo largo de la cadena de valor.

De las instituciones de gobierno federal y estatal, destacan la Secretaria de Economía, la SEDECO del Estado de Nuevo León, BANCOMEXT, SAGARPA, entre otros. Estás desempeñarían un papel primordial en la instrumentación eficaz del programa, debido a su carácter de especialización en sus funciones. Además, son organismos que apoyarían la ejecución de las líneas de acción diseñadas en el programa, utilizando su estructura operativa.

Las Cámaras y Asociaciones Empresariales son fundamentales para la integración de la cadena global de valor, se requiere su organización para convocar a todos sus agremiados a participar y a involucrarse en el PROCIC-Estrella, a través del Comité Operativo Empresarial que corresponda.

Las Universidades y centros de investigación en áreas afines a la innovación en agroalimentos, transporte, empaque, conservación, procesamiento, comercialización y marketing, también resultan fundamentales.

FIDEICOMISO Y/O ESQUEMA FINANCIERO PARA LA OPERACIÓN

Se propone que la Comisión cuente con un Fideicomiso y una financiera popular como instrumentos financieros para la ejecución del programa.

El Fideicomiso se formaría con los recursos que aporten los socios del mercado, constituiría el soporte para la obtención de recursos públicos derivados de los esquemas de apoyo y de financiamientos de los gobiernos federal, estatal y local. El Fideicomiso tendrá su propia administración, así como las características y obligaciones que establece la legislación aplicable. Los objetivos del mismo serían los que establezca la propia Comisión.

Se propone contar con una institución financiera, con carácter de Financiera Popular, que puede ser constituida por los empresarios o en asociación con una institución ya establecida, el principal objetivo sería en primera instancia, financiar la operación de los empresarios del MAE y posteriormente participar en el financiamiento de sus programa de inversiones.

LOS COMITÉS OPERATIVOS EMPRESARIALES

Como antes se señaló se proponen la formación de tres comités operativos empresariales que son los responsables de instrumentar las líneas de acción y proyectos operativos que requieren cada uno de los tres pilares de la competitividad. El responsable de cada uno de estos comités es nombrado por la secretaría ejecutiva.

Por otra parte, la Secretaría Ejecutiva en coordinación con los responsables de los Comités Empresariales, definirán las líneas de acción y los proyectos operativos específicos a desarrollar en estas áreas, cuya ejecución se realiza a través de los Comités de Negocio.

LOS COMITÉS DE NEGOCIOS

Los Comités de Negocios se encargarían de instrumentar el PROCIC-Estrella, coadyuvando al diseño de los criterios de operación, y a la definición de mecanismos para la participación e integración en el proceso de implementación de los programas y proyectos operativos.

Los Comités, estarían formados por los propios empresarios del mercado y se instalan, tanto para la eficiencia operativa interna del MAE como para la integración horizontal de la cadena productiva comercial, agrupados en los tres capitales de la competitividad.

Cada comité tendrá un responsable designado por la Secretaria Ejecutiva, y lo conformará el número de empresarios apropiados a las necesidades de instrumentación del programa para el que fue formado.

Estos comités tendrán la responsabilidad de buscar los enlaces con las contrapartes externas de acuerdo al programa que le corresponda, es decir con productores, transportistas, clientes de acuerdo a los diferentes nichos de mercado, representantes del gobierno federal, estatal y local, instituciones financieras, educativas y empresas privadas entre otros. El enlace con las contrapartes externas es parte fundamental para el encadenamiento hacia atrás con los productores y hacia adelante con los clientes en la creación de alianzas estratégicas.

Los mecanismos de operación para cada uno de los Comité de Negocios se señalan a continuación:

- ✓ Elaboración del programa de trabajo.
- ✓ Definición de los objetivos y mecanismos de coordinación.
- ✓ Identificación de las contrapartes en la cadena.
- ✓ Promoción de reuniones de trabajo con entidades gubernamentales para la instrumentación de los programas y;
- ✓ Seguimiento y evaluación de los avances.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMISIÓN

A continuación se presenta esquemáticamente, el organigrama de la Comisión basado en las propuestas antes referidas.

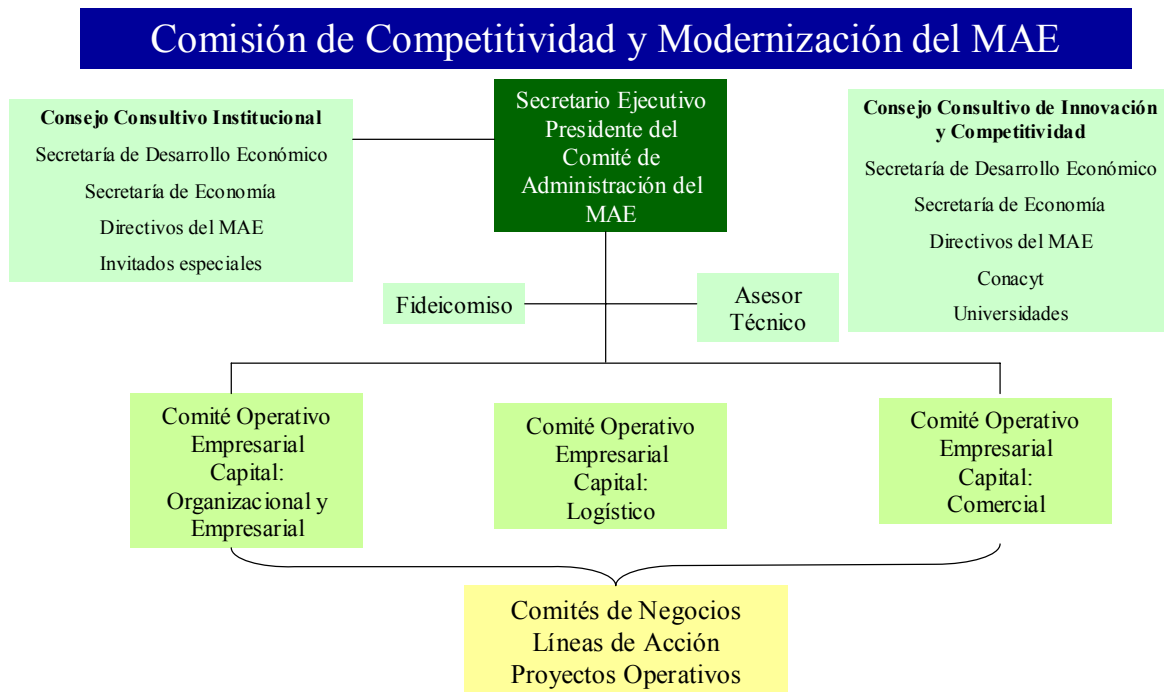


Figura 10.1

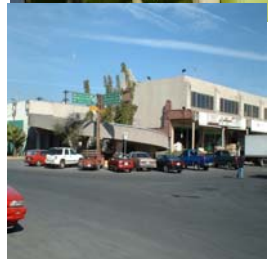
En la estructura señalada, los empresarios del MAE y su Comité de Administración desempeñan un papel fundamental, siendo los responsables de efectuar las tareas que requiere el desarrollo exitoso del nuevo plan de negocios aquí propuesto.

Para la conducción de la instrumentación del PROCIC-Estrella se contaría con un asesor técnico con la experiencia necesaria. El Centro de Capital Intelectual y Competitividad, CECIC, podría fungir como asesor técnico durante el primer año de operación, de ser aprobada tal sugerencia se establecería un nuevo contrato de prestación de servicios.

Capítulo 11



Centro Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos: CELICA Regional del Noreste



CENTRO REGIONAL LOGÍSTICO INTEGRAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE AGROALIMENTOS. (CELICA)

La adecuación y modernización de la infraestructura logística del MAE aquí propuesta, permitirá que este opere en forma eficiente, lo que aunado al fortalecimiento de los otros pilares de la competitividad -organización-empresarial, logístico y comercial-, posibilitarán que el MAE enfrente con éxito la hipercompetencia a la que está sujeto actualmente y que se incrementará en el futuro.

Sin embargo, la infraestructura del MAE volverá a saturarse en el mediano plazo (3 o 4 años), hecho que se convertiría en una limitante de carácter físico para incrementar en forma sostenida los volúmenes comercializados, incluyendo la exportación.

El Estado de Nuevo León cuenta con una serie de ventajas competitivas tanto de localización como de infraestructura orientada a la investigación y al desarrollo para la innovación, también acumula una amplia experiencia en la comercialización de productos agroalimentarios. El aprovechamiento de estas ventajas se verá limitado en forma significativa al saturarse la capacidad logística del MAE en el futuro.

Para el aprovechamiento integral de las ventajas competitivas de la región y de las oportunidades que ofrece la nueva regulación sobre bioseguridad, en relación a otros exportadores mundiales, se propone la creación del Centro Logístico Regional Integral de Comercialización de Productos Agroalimentarios (CELICA).

CARACTERÍSTICAS DE CELICA

Este centro estaría diseñado para aprovechar las ventajas competitivas reveladas y de localización de Nuevo León, para convertirlas en ventajas competitivas sustentables en la comercialización de productos agroalimentarios, teniendo como base la integración de la cadena de valor productiva-comercial.

Este centro contaría con una infraestructura logística y equipamiento modernos; es decir, con rampas de transferencia, bodegas, equipos de refrigeración, estacionamientos, vialidades y patios de maniobra, acordes a las necesidades para la comercialización de grandes volúmenes. Contaría además con maquinaria y equipos de alta tecnología para la limpieza, selección, empaque y procesamiento de productos, con servicios de apoyo para la comercialización, centros de información sobre ofertas-demandas precios, calidades y volúmenes de los productos; apoyo para trámites aduanales, recinto fiscal, laboratorios y servicios para la certificación sanitaria y de bioseguridad; así como todos los elementos que conforman el mercado electrónico moderno.

En torno a la calidad de los productos y la integración agroindustrial y/o agrocomercial, surgen un conjunto de nuevas demandas tecnológicas. Los cambios derivados de la creciente urbanización y en el mercado de trabajo, impactan en la demanda y diferenciación de productos alimenticios. El mayor consumo de alimentos industrializados y/o preparados, comidas rápidas, la valorización de aspectos de sanidad e inocuidad de los productos configuran un nuevo escenario en los mercados de alimentos y obligan a los países a la adopción de estrictas normas de control de la calidad e inocuidad. La integración de las cadenas productivas se impone para satisfacer estas tendencias modernas de reestructuración de los mercados de alimentos.

Nuevas tecnologías para garantizar la calidad, inocuidad y disponibilidad de los alimentos

La producción agrícola se basa cada vez más en los conocimientos técnicos y en una intensa actividad de investigación. La rápida expansión de los estudios sobre el control biológico, la gestión de los recursos genéticos, la fertilización natural y la ecología agrícola influirá profundamente en la capacidad para producir alimentos. Los consumidores exigen alimentos convenientes, nuevos y frescos, que incluyen nuevos productos sometidos a una elaboración mínima.

La industria alimentaria utilizará tecnologías recientes para proporcionar los atributos de calidad exigidos por los consumidores y asegurar la garantía de inocuidad de los alimentos, elemento fundamental que a menudo forma parte de sus expectativas. Los sistemas de elaboración y envasado actuales están en condiciones de prolongar la frescura y la duración en el almacenamiento de los alimentos perecederos; en este artículo se proporcionan breves descripciones de estas tecnologías y de sus posibles aplicaciones futuras lo largo de la década pasada, las enfermedades transmitidas por los alimentos han despertado preocupación con respecto a la inocuidad de los mismos. La industria alimentaria ha avanzado considerablemente hacia la comprensión y el control de los riesgos existentes o previstos; de igual forma el desarrollo de métodos y modelos para identificar los peligros que amenazan la salud y predecir la inocuidad de los alimentos constituye una importante prioridad.

El análisis de riesgos y puntos críticos de control (por sus siglas en inglés HACCP) se centra en el control de los peligros para garantizar la producción de alimentos inocuos y sanos, utilizando un sistema preventivo que incluye prácticas de vigilancia y control de todo el proceso.

La inocuidad no representa una respuesta a un accidente, sino que se incorpora al propio diseño del proceso. Tanto la industria de elaboración de alimentos como los gobiernos han adoptado el enfoque como elemento clave del proceso de modernización. La inocuidad de los alimentos es una responsabilidad compartida: todos los agentes de la cadena alimentaria tienen una responsabilidad específica en cuanto a garantizar la producción, distribución y comercialización de alimentos inocuos y por este motivo reviste fundamental importancia la adopción de un enfoque integrado, que vaya "del surco a la mesa".

Recuadro 11. 1

CENTRO LOGÍSTICO REGIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE AGROALIMENTOS

(CELICA)

“El MAE deja de ser un centro de compra-acopio-venta de productos para convertirse en un centro regional para la comercialización de agroalimentos”

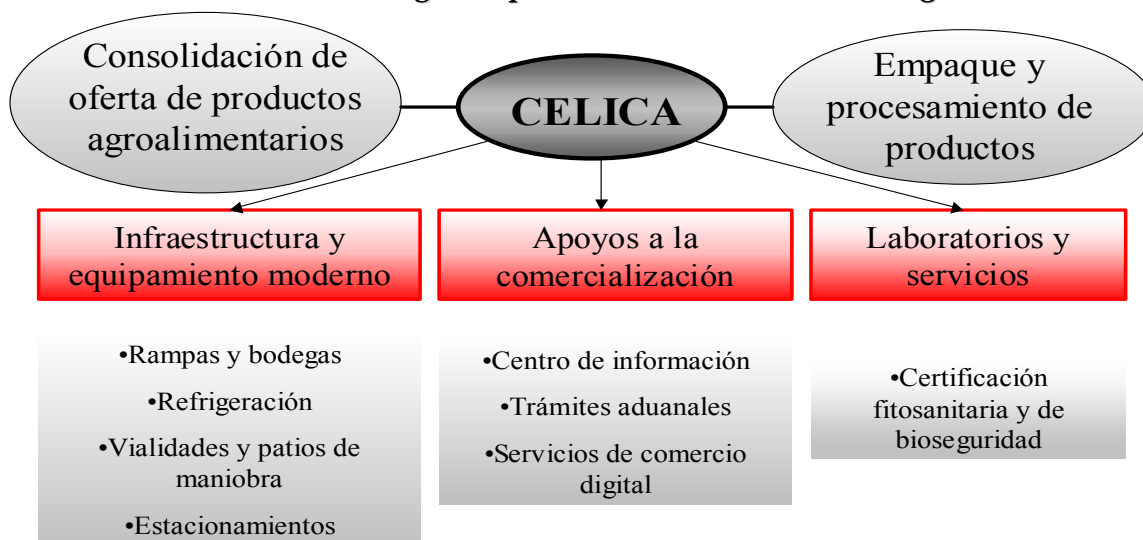


Figura 11.1

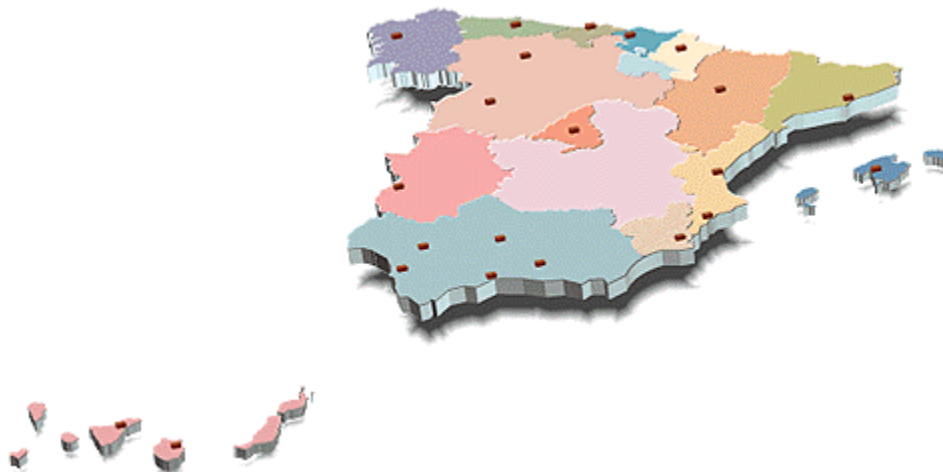
Este centro sería el primero en su tipo en México al garantizar la calidad y seguridad de los agroalimentos y ofrecer productos-servicio y soluciones integrales a los clientes nacionales y del extranjero con generación de alto valor agregado. Lo anterior como producto del elevado control y monitoreo que se tendría sobre su cadena de valor.

EL CELICA representaría el prototipo de una serie de centros que constituirían una red eficiente y competitiva a nivel nacional que garantice el abasto de productos sanos, inocuos, seguros y de calidad, como es en el caso de la red de MERCAS en España.

La Red de Mercas en España

La Red de MERCAS cubre en la actualidad toda la geografía nacional y facilita el desarrollo del comercio mayorista, con fórmulas modernas y rentables para todos en ESPAÑA.

Red de 22 Mercas



Esta RED de MERCAS dispone de las siguientes ventajas:

- Especialización y concentración de grandes cantidades de productos y variedades.
- Polivalencia de la oferta: frutas y hortalizas, pescados, carnes, alimentos no perecederos...
- Adecuada formación de precios por la elevada concurrencia de oferta y demanda.

Este modelo de Unidad Alimentaria que constituyen las MERCAS supone, por tanto, la mejor opción para el comercio especializado, las medianas y grandes superficies de distribución, la hostelería y restauración, o el consumo institucional.

En términos absolutos, las ventas globales de frutas y hortalizas en la Red de MERCAS ascienden ya anualmente a cerca de 4,2 millones de toneladas. Por su parte, las ventas totales de productos pesqueros, frescos y congelados en la Red de MERCAS ascienden a unas 520.000 toneladas anuales. Y en el caso de las carnes, las ventas se elevan ya a 155.000 toneladas de productos cárnicos.

En conjunto, los productos comercializados en los Mercados Mayoristas de los MERCAS alcanzan un valor económico anual próximo a los 6,000 millones de euros.

Recuadro 11.2

Se propone que el CELICA pueda contar con los siguientes servicios:

Consolidación de los productos a comercializar

A través de la vinculación con los productores, se buscará garantizar el abasto de los productos a comercializar en volumen, diversificación, calidad, precio y temporalidad. Además en el Estado de Nuevo León se buscará promover la producción con base a tecnologías modernas como sería el desarrollo de invernaderos Inteligentes, que proporcionen a los cultivos microclimas, con temperaturas, humedad y radicación solar controladas, suministro dosificado de nutrientes y control de plagas y enfermedades. Lo anterior buscando mejoras y diversificar la producción con incremento de valor agregado.

Logística de Acopio

Se utilizarán tecnologías de punta en transporte y logística, para reducir costos y tiempos; para garantizar la calidad y oportunidad de los productos que se consolidan y acopian al Centro.

Manejo de Productos Frescos

Conservación, empaque y embalaje para cumplir con las normas sanitarias, mantener las propiedades y características de los alimentos, reducir mermas, espacios e incrementar la caducidad.

El empaquetado, los envases y embalajes se han convertido en un elemento fundamental de la competitividad, posicionamiento y diferenciación de los productos, por lo que su gestión ha pasado a ser una función clave dentro de la política de la empresa. Los avances científico-técnicos están integrándose cada vez más rápidamente en la oferta de productos y tecnologías que el sector del envase y embalaje ofrece.

Procesamiento de Producto

Preparación de productos (ensaladas, cóctel de frutas, salsas, jugos, conservas, entre otros) para el consumo directo en nichos de mercados especializados como restaurantes, hoteles, etc.

Etiquetados de productos

Los productos contarán con marca propia y su etiqueta permitirán conocer la procedencia, características nutritivas, normas de calidad con que cuenta y fecha de caducidad, código de barras, entre otros aspectos.

Logística de Distribución

Se utilizarán nuevas tecnologías en transporte y logística para llevar los productos a los diversos nichos de mercado, que permitan conservar las características de los productos, reducir mermas, costos y tiempos de entrega.

Laboratorio de verificación de normas

Mediante la integración de laboratorios al centro se reducen tiempos y se garantiza la calidad de los productos. Los laboratorios operarían con tecnologías de punta para identificar bacterias, mohos y otros agentes contaminantes; según metodologías de biología molecular que son más rápidas, precisas, fiables y sensibles, en cuanto los métodos microbiológicos clásicos.

En este laboratorio se contaría con un software de trazabilidad, el cual permite conocer el origen, recorrido y destino de los productos desde son producidos en el campo, transportados y empacados para determinar su factibilidad de exportación a EEUU.

Los sistemas de garantía de calidad permiten aplicar y verificar las medidas de control destinadas a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos. Se requiere la garantía de la inocuidad de los alimentos en todas las etapas de la cadena de la producción de alimentos, y el cumplimiento de las exigencias normativas y del cliente.

Estos sistemas, son un conjunto de medidas de control cuya ejecución y verificación corre a cargo de las personas competentes de cada etapa de la cadena (por ejemplo: los productores, los agricultores, la agroindustria, los minoristas, los distribuidores, el personal de almacenamiento y transporte, etc.). El gobierno desempeña una función importante al proporcionar orientación normativa sobre los sistemas de garantía de calidad más apropiados y verificar y hacer auditorias de su aplicación como medio de cumplimiento de los reglamentos. La selección y aplicación de sistemas de garantía de calidad puede variar de conformidad con la etapa de la cadena de producción de alimentos de que se trate, del tamaño o la capacidad de la industria, del tipo de producto que se elabora, etc., y puede comprender buenas prácticas de higiene, buenas prácticas agrícolas (BPA), sistemas de

análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y sistemas con base en el HACCP.

Centro de Información Especializada

Conformación de una base de datos para disponer en tiempo real de información sobre las existencia, volumen y precio de agroalimentos, para contrarrestar prácticas especulativas.

Recinto Fiscal y Centro Fiscalizador

Almacenamiento temporal de productos de importación y exportación.

Empresas Comercializadoras

Que brindarán servicios de asesoría para la solución de problemas, trámites y promoción de la comercialización de productos agroalimentarios tanto para el mercado interno como para la exportación.

Comercialización y Marketing

A través del centro se buscará atender las necesidades y preferencias de los diferentes nichos de mercado, ofreciendo productos-servicios integrales de alto valor agregado, de calidad y marca, comercializando productos con las siguientes características:

Saludables.- Frescos, orgánicos, nutritivos, e inocuos.

Convenientes.- Para consumo inmediato directamente del empaque y con larga vida

Innovadores.-Nuevas presentaciones y del todo el mundo, con óptima relación precio-calidad

Seguros.-Estrictas normas de bioseguridad.

Sinergias con el Puente Colombia: Centro Logístico Especializado en los Servicios de Comercialización de Comercio Exterior de Productos Agroalimentarios

Para las operaciones de exportación, el CELICA estará vinculado con el puente Colombia paso fronterizo entre Nuevo León y Texas, en donde existe el Centro de Facilidades para el Comercio Exterior, que es administrado por el Fideicomiso de Desarrollo del Norte de Nuevo León (FIDENOR) dentro del cual se está desarrollando el programa Patio de Exportación Segura, para facilitar las exportaciones agroalimentarias a E.E.U.U. y que busca que las autoridades de ese país expidan el certificado de suministro.

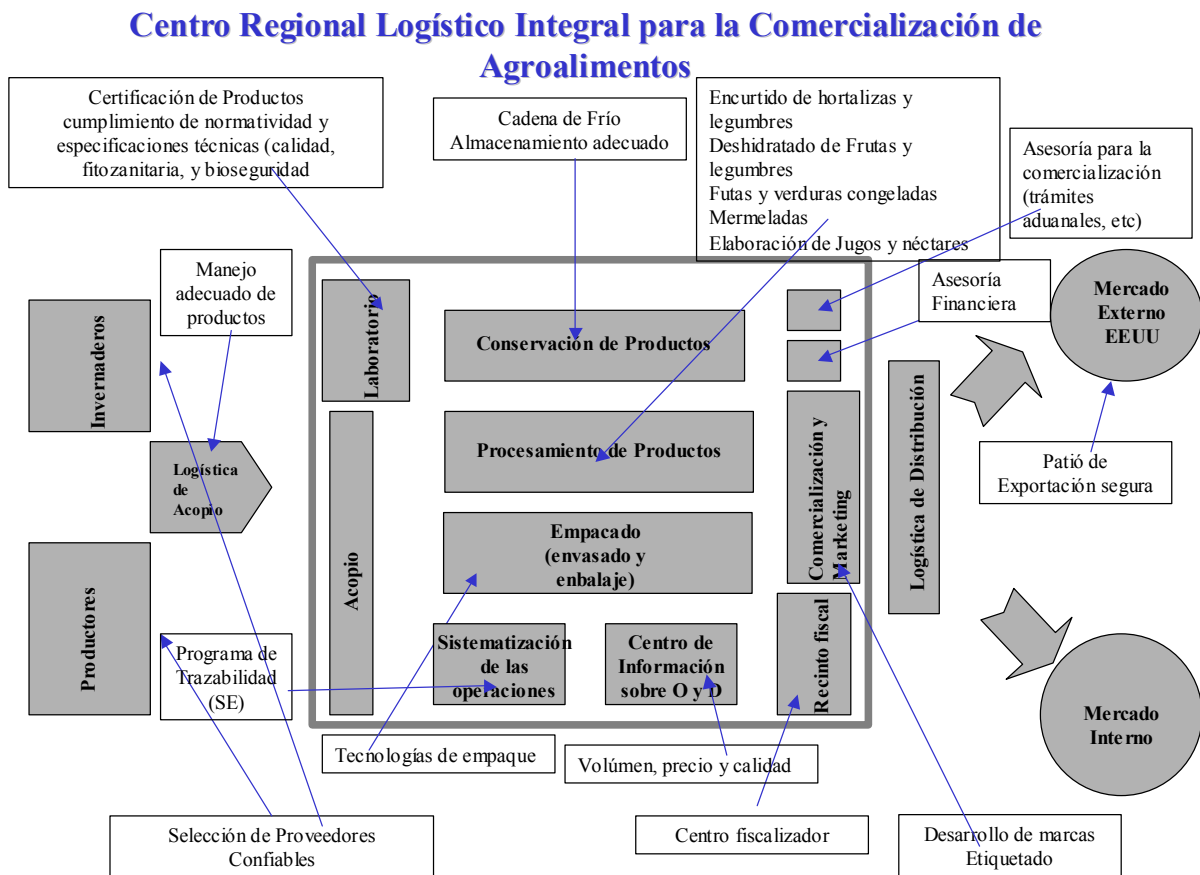


Figura 11.2

El CELICA, no sólo permitirá realizar operaciones comerciales de productos agropecuarios a gran escala, sino que también una opción para garantizar el acceso, suministro y distribución de productos agroalimentarios de calidad, seguros y baratos para la población. Además sería un importante instrumento para la materialización del programa de integración regional con el Estado de Texas, que está promoviendo el gobierno del Estado de Nuevo León.

La FAO Advierte que las Ciudades en Rápido Crecimiento Constituyen un Desafío Enorme Para el Suministro y la Distribución de Alimentos

Roma, 30 de octubre.- El hecho de que la población urbana crezca en unos 60 millones de personas al año hace que el suministro y la distribución de alimentos a las ciudades se esté convirtiendo en un problema cada vez más acuciante, según señala la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Según un estudio de la FAO, la situación es particularmente grave en los países en desarrollo, donde las instalaciones para el almacenamiento, la elaboración y la comercialización de los productos después de la cosecha no se han desarrollado en medida proporcional a la aceleración de la urbanización.

En las zonas urbanas del mundo, la población crece a razón de un 3,4 por ciento al año y de un 5 por ciento, en el Africa subsahariana. En el año 2000 habrá unas 200 ciudades con poblaciones superiores al millón de habitantes y 21 "megaciudades" con más de 10 millones de habitantes. La FAO señala que, en todo el mundo, los grandes centros urbanos y las ciudades absorben actualmente a más de 60 millones de personas cada año.

Este crecimiento continuará planteando un reto enorme para el suministro y la distribución de alimentos. Según la FAO, uno de los principales problemas de la seguridad alimentaria en los próximos decenios será el de la distribución eficiente de alimentos baratos y nutritivos a la población urbana pobre.

El citado estudio, titulado "Alimentos para el consumidor: comercialización, elaboración y distribución", forma parte de la serie de documentos técnicos de referencia preparados para la Cumbre Mundial sobre la Alimentación que se celebrará en la sede de la FAO del 13 al 17 de noviembre.

El documento técnico señala que los sistemas de distribución se concentran en los países desarrollados cada vez más en hipermercados y supermercados, los cuales compran directamente al productor o elaborador, evitando los sistemas de distribución tradicionales.

Como ejemplos extremos se citan los de Bélgica, Francia y el Reino Unido donde sólo un 10 por ciento de las unidades de venta al por menor absorben más del 80 por ciento de la distribución de los alimentos.

Con el tiempo, es probable que ocurra lo mismo en los países en desarrollo y en las antiguas economías de planificación centralizada de Europa central y oriental, dice el informe.

Pero se señala asimismo que, en muchos países, los vendedores de alimentos en las calles siguen desempeñando una importante función económica y social. La venta en las calles es fuente de empleo e ingresos, en particular para las mujeres, y contribuye a una proporción importante del consumo diario de alimentos de gran parte de la población.

Según se señala en el estudio, si bien se supuso que, con la modernización, desaparecería este sector informal, no ha ocurrido esto, ya que la venta callejera de alimentos se ha convertido en un fenómeno urbano mundial, y suministra alimentos nutritivos y baratos a muchas personas. No obstante, es preciso prestar la debida atención a los problemas de la higiene e inocuidad básicas de los alimentos.

Según la FAO, se podría utilizar mejor a los vendedores callejeros si se les educara en las prácticas de higiene, se les ofrecieran servicios de agua potable y evacuación de residuos y se decidiera sobre los lugares en que deben colocar sus puestos o vehículos.

La FAO señala que la mejora de la manipulación de los alimentos en todas las etapas de la producción hasta el consumo puede contribuir en gran medida a mejorar el acceso de los pobres a alimentos buenos y baratos, tanto en las zonas urbanas como en las rurales.

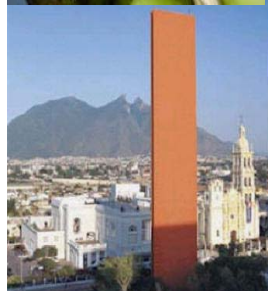
Añade el informe que la reducción de las pérdidas después de la cosecha puede contribuir a que bajen notablemente los precios al consumidor. Estas mejoras en la eficiencia son decisivas para que quienes tienen poco poder adquisitivo puedan conseguir alimentos suficientes y de la debida calidad.

"En muchas zonas rurales el empleo en actividades posteriores a la producción, como la elaboración de los alimentos, puede contribuir en gran medida a elevar los ingresos y a aliviar los problemas de la desnutrición. Las mujeres suelen desempeñar una función importante, y en muchos casos predominante, en estas actividades."

***** El texto completo del documento en español, inglés, francés y árabe, puede ser consultado a través de Internet en la dirección de la FAO: <http://www.fao.org>.

Recuadro 11.3

PROGRAMA DE ACCIONES
INMEDIATAS



PROGRAMA DE ACCIONES INMEDIATAS

- ✓ Instalación de la Comisión de Competitividad y Modernización del Mercado de Abastos Estrella.
- ✓ Instalación del Consejo Consultivo Institucional del PROCIC-Estrella.
- ✓ Instalación de los Comités Operativos Empresariales para iniciar los trabajos de los programas estratégicos.
- ✓ Conformar e instalar los Comités de Negocios para iniciar los trabajos de los proyectos operativos.
- ✓ Puesta en marcha de los Programas Inmediatos de Funcionalidad Logística:
 - Optimización de estacionamientos.
 - Reorientación del sentido de estacionamiento en andenes.
 - Implantación de los Reglamentos para Vialidad y Uso de Instalaciones.
 - Evaluación de la factibilidad y de los esquemas financieros para los proyectos de estacionamientos nuevos y la rampa de transferencia.
 - Iniciar los trabajos de coordinación con la Secretaría de Economía y Nafin para las compras consolidadas de equipo, para la modernización del Mercado de Abastos Estrella.
 - Iniciar la formulación del Proyecto del Centro Regional Logístico Integral para la Comercialización de Agroalimentos (CELICA).
- ✓ Iniciar los trabajos de acuerdos para la integración con Casa Chapa, integración con los supermercados y mercados públicos y sobre ruedas.
- ✓ Desarrollo de la ventaja competitiva del Puente Colombia como centro logístico especializado en la exportación e importación de agroalimentos y de certificación de suministro y bioseguridad.

- ✓ Formulación del proyecto para el establecimiento del centro integral de información de precederos con apoyo de los centros universitarios de Nuevo León.
- ✓ Iniciar los trabajos para la formación del Centro de Innovación y Capital Intelectual (CICI) para la comercialización de productos agroalimentarios, con la colaboración de las universidades del estado.
- ✓ Formación del Consejo Consultivo del CICI, conformado por el Presidente del Comité de Administración del Mercado de Abastos Estrella, los Rectores y Directores de las Universidades, el Coordinador Regional del CONACYT y el Secretario del Desarrollo Económico Estatal.

Anexo

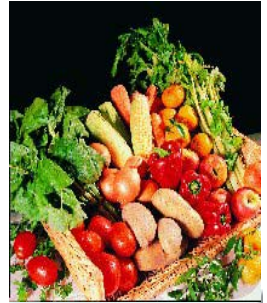
Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella

Conteo de Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella

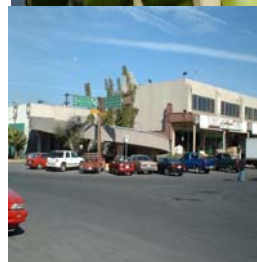
Mercado de Abastos Estrella, Análisis de Logística

Proyecto de Plataforma de Transferencia, Mercado de Abastos Estrella

Diseño de Operación De Crossdocking, Mercado de Abastos Estrella



Encuesta de Autoevaluación y Percepción del Entorno Competitivo del Mercado de Abastos Estrella



Contenido

1. Introducción	1
2. Metodología	3
3. Resultados de la Encuesta	4
3.1. Capital Empresarial	4
3.1.1 <i>Tipo de Empresa y Productos</i>	4
3.1.2 Competitividad a Nivel Empresa	9
3.1.3 Innovación y Estrategia de Ventas	10
3.2 Capital Laboral	14
3.2.1 Empleo	14
3.3 Capital Organizacional	16
3.3.1 Cooperación Horizontal	16
3.3.2 Proveedores	18
3.4 Capital Logístico	25
3.4.1 Infraestructura Interna y Externa	25
3.5 Capital Intelectual	30
3.5.1 Tecnología	30

3.6 Capital Macroeconómico	33
3.6.1 Finanzas	33
3.7 Capital Comercial	35
3.7.1 Nivel Internacional	35
3.8 Capital Gubernamental	41
3.8.1 Programas de Apoyo al Sector Empresarial	41
3.9 Capital Institucional	42
3.9.1 Instituciones	42
3.10 Capital Social	44
3.10.1 Evaluación Global de Empresa	45
ANEXO	47

1.Introducción

El Centro de Investigaciones Económicas (CIE), fue contratado por el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) para realizar el levantamiento y procesamiento de la encuesta “Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella”.

El objetivo general de dicha encuesta es incrementar la competitividad y promover la modernización del Mercado de Abastos Estrella mediante un encadenamiento estratégico y selectivo para ganar mercados potenciales.

El propósito del presente estudio es mostrar los resultados estadísticos encontrados en la encuesta aplicada al Mercado de Abastos Estrella. La encuesta diseñada por el CECIC constó de 108 preguntas, las cuales se dividieron en 10 secciones llamadas Capitales. Antes de las secciones, se pidió al entrevistado presentar sus datos generales, es importante notar que a debido a la confidencialidad ofrecida por el CECIC y CIE, el llenado de esta parte no fue obligatorio, pero si se conminaba al entrevistado a continuar con el resto de la encuesta, pues lo importante es la captación de respuestas, comentarios y opiniones de los empresarios del Mercado de Abasto Estrella.

La primera sección de la encuesta fue la del Capital Empresarial, la que constó de 22 preguntas; la segunda fue la de Capital Laboral, que presentó 4 preguntas; la tercera fue la de Capital Organizacional, que tenía 20 preguntas; la cuarta fue la de Capital Logístico, con 15 preguntas; la quinta fue la de Capital Intelectual, que constó de 10 preguntas; la sexta fue la de Capital Macroeconómico, que presentó 7 preguntas; la séptima

fue la de Capital Comercial, que presentó 17 preguntas; la octava fue la de Capital Gubernamental, que constó de 1 pregunta; la novena fue la de Capital Institucional, con 5 preguntas; y la décima fue la de Capital Social, con 7 preguntas.

El estudio se divide estrictamente en el mismo al presentado en la encuesta: Capital Empresarial, Capital Laboral, Capital Organizacional, Capital Logístico, Capital Intelectual, Capital Macroeconómico, Capital Comercial, Capital Gubernamental, Capital Institucional y Capital Social. Al final se anexa un listado de las 233 empresas encuestadas.

2. Metodología

El trabajo de campo se inicio el día jueves 23 de octubre de 2003, el personal del CECIC había planeado un sistema de levantamiento mediante el cual se reuniría a un grupo de empresarios del Mercado Estrella y el personal del CIE realizaría las entrevistas personales por grupos de 5. Los días jueves y viernes se continuó con el sistema de levantamiento planeado por el CECIC, el cual logro reunir a menos de 20 personas. Debido al poco nivel de convocatoria que se presentó, este sistema fracasó.

De tal manera que a partir del día sábado 25 de octubre, se realizó el levantamiento directo visitando cada una las bodegas. El procedimiento fue el siguiente: la encuestadora realizó visitas periódicas (cada hora aproximadamente) para asesorar al entrevistado y ayudar a resolver las dudas o comentarios que se presentaran en ese momento, en los casos en que el entrevistado no contó con el tiempo suficiente (ya que como se mencionó estaba en su bodega en horas de trabajo) se le siguió visitando los días posteriores e inclusive algunas veces el entrevistado sugirió una fecha particular para pasar a recolectar la encuesta y en estos casos al recibir la encuesta el personal del CIE preguntó por dudas y revisó el llenado. El levantamiento se dio por terminado el día 10 de noviembre de 2003.

El número de encuestas repartidas fue de aproximadamente 300, de las cuales se contestaron satisfactoriamente 233. Es importante notar que el número final de encuestas es un número alto, tomando en cuenta el considerable tamaño del cuestionario (108 preguntas). Los resultados presentados a continuación son los arrojados por estas 233 encuestas.

3. Resultados de la Encuesta

3.1 Capital Empresarial

3.1.1 Tipo de Empresa y Productos

Cuando se pregunto por el giro de la empresa, se encontró que las tres principales respuestas representaron más del 75% de las respuestas totales. Un 40% contestó que frutas y verduras, 23% contestó que frutas y 13% que verduras.

Tabla 1. Giro de la empresa

Producto	%
Frutas	23%
Frutas y Verduras	40%
Verdura	13%
Abarrotes	7%
Granos y semillas	7%
Compra venta de huevo	3%
Comidas preparadas	1%
Bolsa de polietileno y derivados	1%
Otros	5%

En la siguiente tabla se muestran los productos que se comercializan en el Mercado Estrella, además de la temporada en que se comercializan y su volumen de venta en toneladas diarias. Se mencionaron 62 productos distintos, para cada uno de ellos también se mencionó la temporada y el volumen. Es importante notar que se mencionaron más productos, pero no se mencionó ni la temporada ni el volumen.

Tabla 2. Productos comercializados

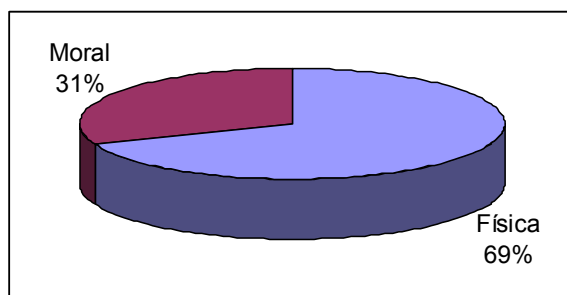
Producto	Menciones	Temporada	Volumen
1. tomate	33	Todo el año	24
2. aguacate	33	Todo el año	40
3. cebolla	28	Todo el año	26
4. jalapeño	21	Todo el año	17
5. plátano	21	Todo el año	8
6. papa	15	Todo el año	5
7. piña	10	Todo el año	5
8. sandia	15	Todo el año	7
9. papaya	12	Todo el año	5
10. tomatillo	15	Todo el año	7
11. ajo	7	Todo el año	1
12. guayaba	3	Todo el año	2
13. melón	11	Todo el año	4
14. repollo	10	Todo el año	4
15. hoja p/ tamal	4	Todo el año	28
16. elote	13	Todo el año	25
17. cilantro	6	Todo el año	23
18. calabacita	9	Todo el año	4
19. naranja	16	Todo el año	114
20. acelga	3	Todo el año	No Dato
21. lechuga	9	Todo el año	5

		año	
22. huevo	11	Todo el año	7
23. jícama	7	Todo el año	6
24. chile	43	Todo el año	7
25. sorgo	1	Todo el año	3
26. limón	17	Todo el año	23
27. manzana	21	Todo el año	51
28. mango	18	Feb. a Sept.	54
29. frijol	17	Todo el año	7
30. harina	11	Todo el año	6
31. aceite	8	Todo el año	2
32. nopal	2	Todo el año	1
33. zanahoria	11	Todo el año	2
34. azúcar	5	Todo el año	6
35. pto. Del mar	6	Todo el año	1
36. comidas	2	Todo el año	No Dato
37. plásticos	2	Todo el año	0.7
38. avena	2	Todo el año	No Dato
39. cerveza	1	Todo el año	No Dato
40. toronja	10	Todo el año	3
41. mandarina	13	4 meses	45
42. brócoli	4	Todo el año	0.10
43. coco	2	Todo el año	2

44. higiénico	4	Todo el año	0.20
45. cacahuete	2	Todo el año	25
46. coliflor	5	Todo el año	5
47. uva	7	Todo el año	17
48. papa galeana	2	Todo el año	5
49. pera	3	Todo el año	15
50. pepino	4	Todo el año	5
51. apio	3	Todo el año	0.60
52. durazno	8	Jul. a Sept.	1
53. camote	4	Todo el año	2
54. chayote	2	Todo el año	2
55. tuna	5	Jul. a Nov.	6
56. arroz	2	Todo el año	35
57. ciruela	2	Todo el año	0.20
58. nuez	1	Noviembre	No Dato
59. carne de res	1	Todo el año	9
60. fresa	1	Todo el año	1
61. higo	1	Jul. y Ago.	0.08
62. granada	1	Jul. y Ago.	0.05

Sobre la pregunta de si la empresa es moral o física, se obtuvo que el 69% de los casos es Física y el resto moral, como lo muestra la gráfica 1.

Gráfica 1. Razón Social



Al 31% de empresas Moral se preguntó el tipo de razón social y el 90% mencionó que es Sociedad Anónima de Calidad Variable. En la tabla 3 se presentan los demás resultados

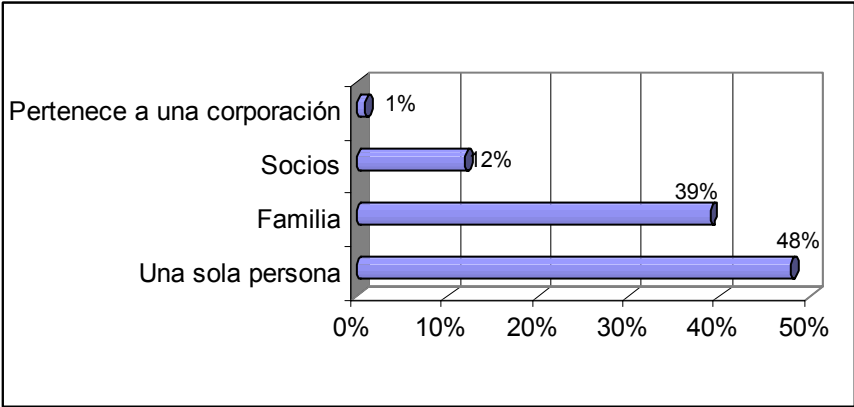
Tabla 3. Tipo de razón Social

¿Qué tipo de Empresa es?	%
1. S.A. de C.V.	90
2. S. de Responsabilidad Limitada	5
3. Comercial	5

La empresa del Mercado de Abastos Estrella tiene en promedio **12 años** de existir y tiene en promedio **11 años** situada en este Mercado de Abastos.

Cuando se preguntó por quién era el propietario de la empresa se encontró que en el 48% de los casos es una sola persona y solamente el 1% pertenece a una corporación, véase gráfica 2.

Gráfica 2. Propietario de la empresa



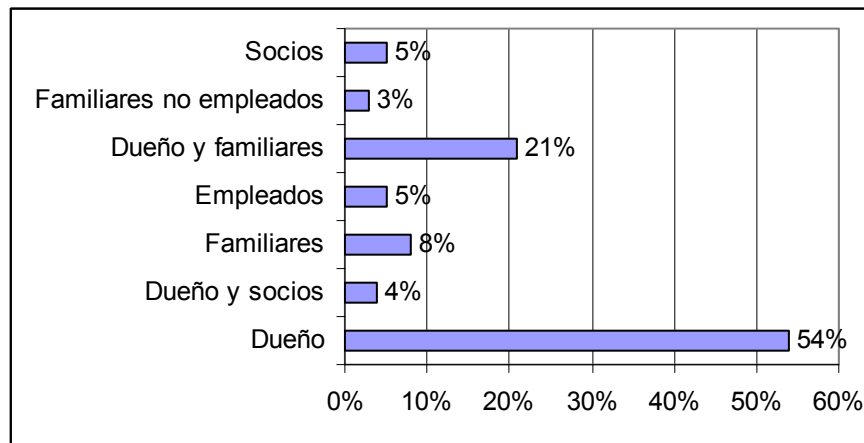
Sólo en el **39%** de los casos el dueño de la empresa es socio del Mercado Estrella. La tabla 4, muestra que poco más de 8 de 10 empresas en el Mercado son Matriz y para estos casos se encontró que tiene en promedio **1.5** bodegas en la ciudad y **1.6** en otras ciudades.

Tabla 4

¿La Empresa es..?	%
1. Matriz	83
2. Sucursal	16
3. Subsidiaria	1
4. Franquicia	0

El **99%** de las empresas encuestadas son 100% nacionales. Y la mitad son administradas por su dueño y 21% por el dueño y familiares, en la gráfica 3 se presentan los resultados completos.

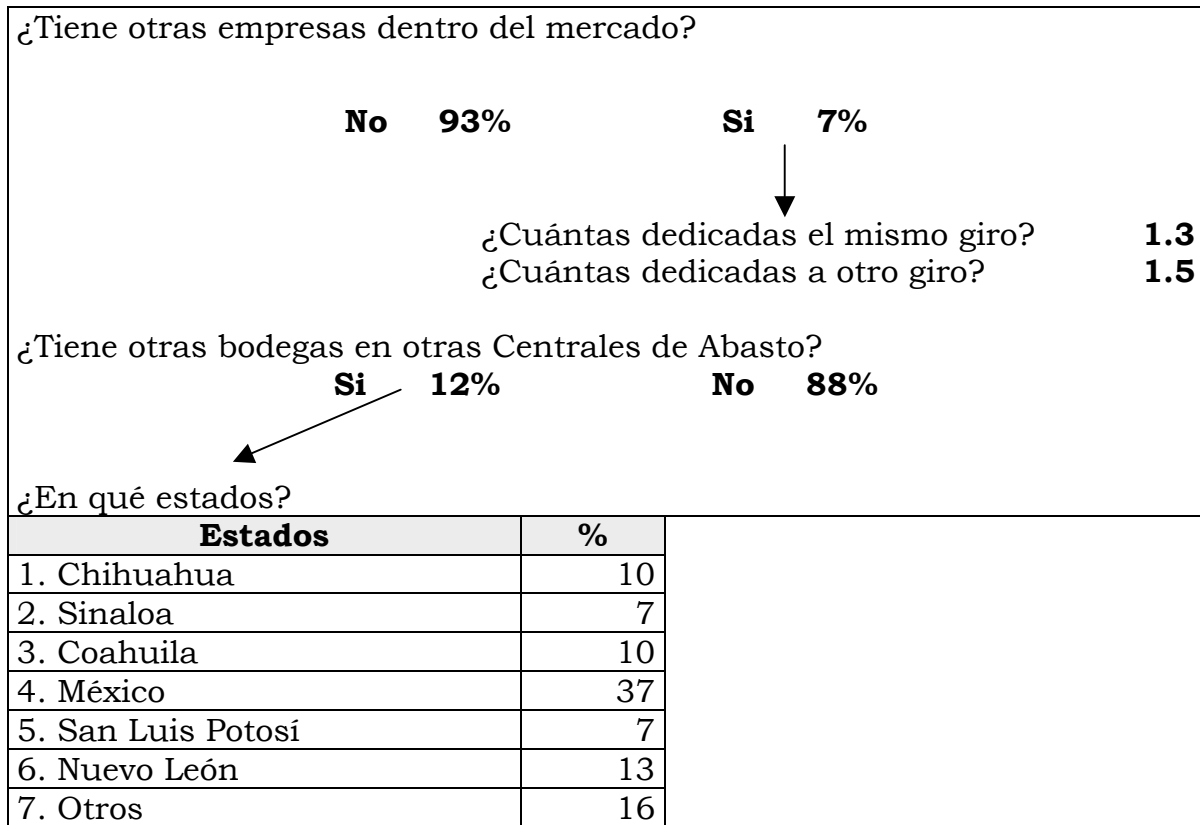
Gráfica 3. Administrador



El **40%** de los entrevistados contestaron que su bodega era propia y que tenía en promedio **1.3 bodegas**, mientras que el **60%** restante contestó que su bodega era rentada y tenía en promedio **1.2 bodegas**.

En el siguiente diagrama se muestra si el empresario del Mercado Estrella tiene otras empresas dentro del mercado o dentro de otras Centrales de Abastos.

Diagrama 1. Diferentes empresas dentro del Mercado



Como se observa en el anterior diagrama, solo 7% tiene otras empresas dentro del mercado, 1.3 dedicadas el mismo giro y 1.5 dedicadas a otro; mientras un 12% contestó que si tenía bodegas en otros estados, siendo México el más mencionado (37%).

Un **16%** de los empresarios encuestados mencionó que tiene otros establecimientos dedicados a la comercialización fuera del Mercado de Abastos Estrella y en la siguiente tabla se presentan los tipos de establecimiento.

Tabla 5. Tipo de Establecimiento

Tipo	%
1. Bodega	56
2. Comercializadora	29
3. Puesto de Mercado público	6
4. Tienda	9

3.1.2 Competitividad a Nivel Empresa

Se pidió a los empresarios del Mercado de Abastos Estrella que calificaran los aspectos dentro de su empresa respecto a su competencia, es decir se dieron las siguientes calificaciones Bien =2, Regular =1, Mal =0. En cuanto a la Inteligencia Organizacional la “experiencia del Administrador” fue la mejor calificada, pues 80% piensa que está bien en relación a la competencia; mientras que la “inversión en investigación fue la peor calificada, pues un 36% piensa que está mal en relación a sus competidores (véase tabla 6).

Tabla 6. Inteligencia Organizacional

Aspecto	Mal	Regular	Bien
1. Admón. Moderna	14%	43%	43%
2. Experiencia del Administrador	1%	19%	80%
3. Estructura Organizacional	13%	43%	44%
4. Área de Desarrollo	23%	47%	30%
5. Inversión en Investigación	36%	45%	19%

Sobre la Flexibilidad Comercial los aspectos mejor calificados fueron la “permanencia” (65%) y los “trabajadores con habilidades” (60%); mientras que un 42% piensa que en “programas de capacitación” está mal en

relación a la competencia, los resultados completos se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Flexibilidad Comercial

Aspecto	Mal	Regular	Bien
6. Trabajadores con habilidades	5%	35%	60%
7. Nivel de tecnología (sistemas)	19%	36%	45%
8. Nivel de tecnología (equipo)	15%	36%	49%
9. Flexibilidad de procesos	11%	45%	44%
10. Sistemas de Información	29%	34%	37%
11. Maneo óptimo	11%	38%	51%
12. Apertura y actitud	8%	47%	45%
13. Creatividad de los trabajadores	17%	35%	48%
14. Programas de capacitación	42%	43%	15%
15. Productividad	5%	48%	47%
16. Permanencia	7%	28%	65%

En la tabla 8 se presentan las calificaciones que los empresarios dieron a los aspectos de la Agilidad Comercial. Los aspectos con peores calificaciones fueron el “comercio electrónico” y el “acceso directo internacional”; mientras que el “conocimiento” fue el mejor calificado, pues 87% piensa que está bien en comparación con la competencia.

Tabla 8. Agilidad Comercial

Aspecto	Mal	Regular	Bien
17. Comercio Electrónico	37%	29%	34%
18. Capacidad y vel. p/ cambiar	29%	46%	25%
19. Conocimiento	1%	12%	87%
20. Capacidad y vel. p/ productos	8%	37%	55%
21. Apertura	23%	36%	41%
22. Acceso directo regional	14%	31%	55%
23. Acceso directo internacional	42%	37%	21%

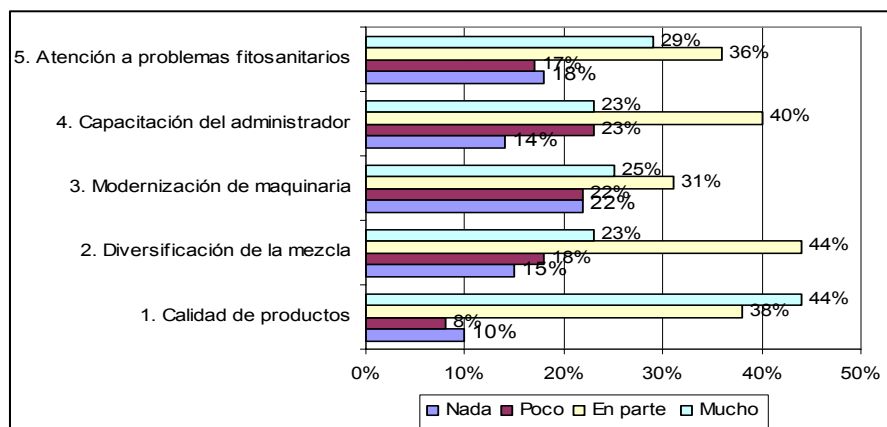
3.1.3 Innovación y Estrategia de Ventas

A los empresarios se les preguntó si en los últimos cinco años habían percibido un cambio dentro de su empresa. El cambio más importante se percibe en la calidad de productos, pues un 44% mencionó que cambio mucho, el que menor cambio presentó fue la modernización de maquinaria, ya que un 22% mencionó que no cambio nada, los resultados completos se presentan en la tabla 9 y el gráfico 4.

Tabla 9. Cambios en la empresa

Aspecto	Nada	Poco	En parte	Mucho
1. Calidad de productos	10	8	38	44
2. Diversificación de la mezcla	15	18	44	23
3. Modernización de maquinaria	22	22	31	25
4. Capacitación del administrador	14	23	40	23
5. Atención a problemas fitosanitarios	18	17	36	29

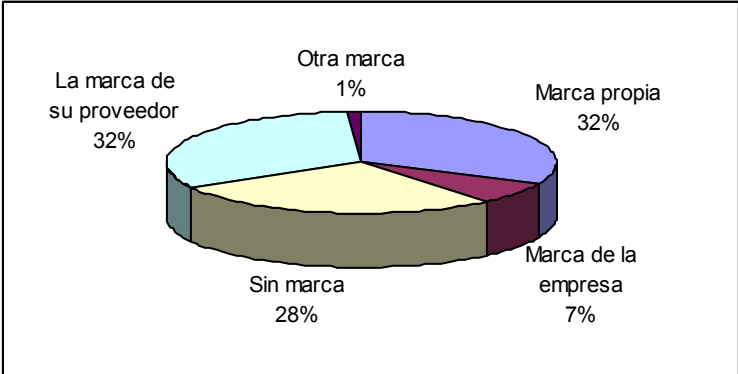
Gráfica 4. Cambio en la empresa



La gráfica 4 nos ayuda a ver que la mayoría de los empresarios del Mercado Estrella perciben cambios “En parte” en los cinco aspectos.

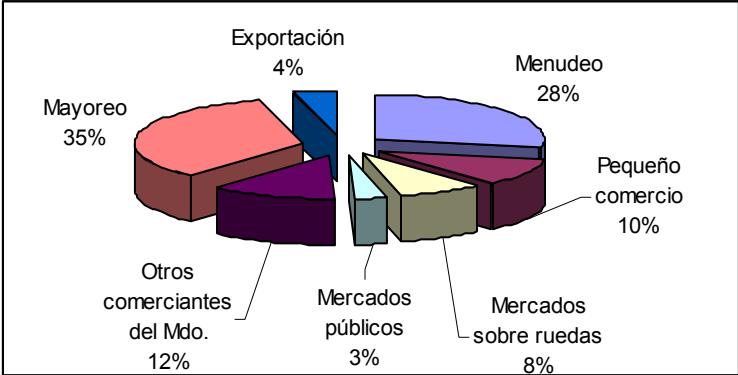
Cuando se cuestionó sobre la marca bajo la cual venden sus productos, una tercera parte dijo que marca propia y otra tercera parte dijo que la de su proveedor; por otra parte, solamente un 7% mencionó que vendía bajo la marca de la empresa (véase gráfica 5).

Gráfica 5. Marca bajo la cual se vende



El la gráfica 6 se presentan los principales clientes del Mercado Estrella, destacan mayoreo (35%), menudeo (28%) y otros comerciantes del mercado (12%).

Gráfico 6. Principales Clientes



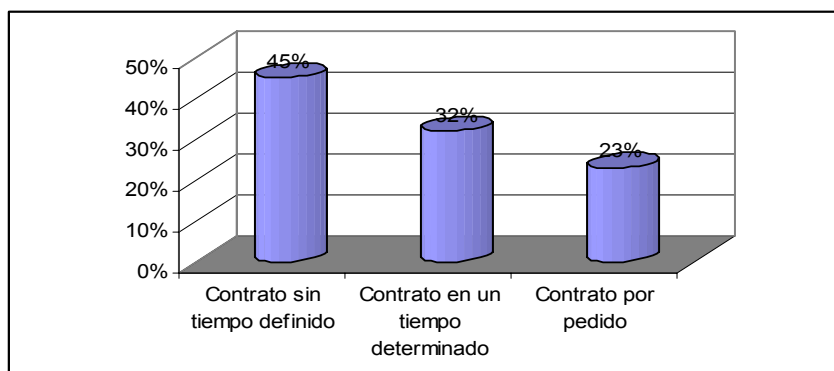
Sobre la colaboración que los clientes tienen con los empresarios, el principal hallazgo se encuentra en que sobre problemas financieros y técnicos poco más de una tercera parte percibe que **NUNCA** se da la colaboración de sus clientes; mientras que para mejorar productos cerca de 2 terceras partes piensa que **FRECUENTEMENTE** o **SIEMPRE** se da la colaboración, lo anterior lo muestra la tabla 10.

Tabla 10. Colaboración entre cliente y empresario

para:	Nunca	Pocas veces	Frecuente	Siempre
Mejorar productos	14%	20%	35%	31%
Problemas financieros	39%	21%	32%	8%
Problemas técnicos	33%	22%	32%	13%

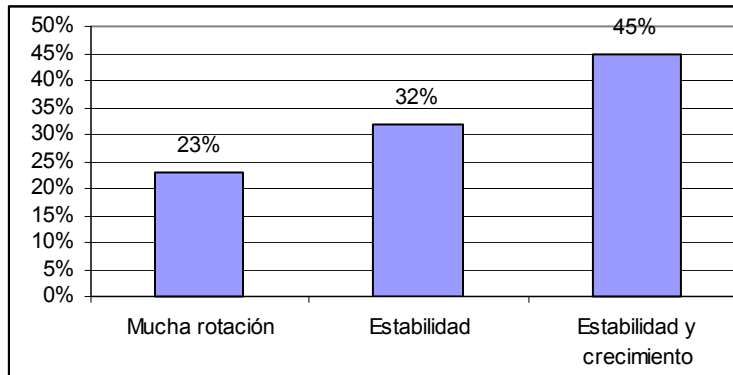
En cuanto a si el empresario tiene convenios o contratos de proveeduría con algunos de sus clientes, se encontró que **26%** si los tiene establecidos y el resto no. Para los que si tienen establecidos convenios o contratos de proveeduría, se encontró que un 45% tiene contrato de tiempo definido (véase gráfica 7).

Gráfica 7. Tipo de contrato



Sobre la rotación y conservación de clientes, un 45% de los empresarios menciona que su situación actual es de estabilidad y crecimiento, pero un 23% mencionó que la situación es de mucha rotación (véase gráfica 8).

Gráfica 8. Rotación de clientes



Otra pregunta en relación a sus clientes fue sobre los factores que influyen para conservar o no a sus clientes. Para esto se pidió que ordenara de mayor a menor (1 al más importante y 5 al menos importante) las opciones a considerar, se obtuvo que las opciones más importantes -las del número 1- fueron la experiencia y conocimiento (30%), y el trato a los clientes (22%); mientras las peores calificadas -las del número 5- fue la ubicación de la bodega (60%). En la siguiente tabla se muestran todas las calificaciones.

Tabla 11. Calificación a opciones para la conservación de clientes

Opciones	Calificación				
	1	2	3	4	5
Experiencia y conocimiento	30%	39%	12%	10%	10%
Calidad de los productos	17%	33%	23%	19%	8%
Trato a los clientes	22%	11%	35%	24%	7%
Confiabilidad en disponibilidad	9%	13%	28%	35%	14%
Ubicación de bodega	13%	8%	8%	11%	60%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

3.2 Capital Laboral

3.2.1 Empleo

En esta sección se trata todo lo referente a los trabajadores del mercado, a los problemas a los que se enfrenta el empresario en los aspectos laborales.

La primera pregunta que se planteó en esta sección fue la del número de trabajadores por tipo de puestos. Se encontró que en promedio el número de trabajadores por bodega son 14 y que los trabajadores en ventas directas son en promedio los más numerosos (4.3 en promedio por bodega), los resultados completos se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Empleados

Puestos:	No. promedio	%
1. Administrativos	1.4	10
2. Empleados administrativos	1.6	12
3. Trabajadores en venta directas	4.3	31
4. Trabajadores para almacenaje	3.5	25
5. Chóferes, mantenimiento, etc.	1.4	10
6. Trabajadores de varias funciones	1.6	12
Total	13.7	100

Sobre el dinamismo que ha presentado el empleo en el Mercado Estrella, la mitad de los empresarios sienten que en el último año el empleo en su empresa ES IGUAL, pero en los últimos 5 años casi un 40% piensa que AUMENTO y una cuarta parte piensa que DISMINUYO. La tabla 13 muestra los cambio en el empleo tanto en el último año como en los últimos 5, además se presenta el número promedio de trabajadores que el empresario piensa que cambio (ya sea que aumentó o disminuyó).

Tabla 13. Cambio en el empleo

Periodo	Aumentó	Es igual	Disminuyó
1. En el último año	20%	54%	26%
¿En cuántos empleados?	3	0	4
2. En los últimos 5 años	39%	37%	24%
¿En cuántos empleados?	6	0	6

Se preguntó también a los empresarios sobre cuáles consideraba que eran los dos principales problemas de la empresa en aspectos laborales. Se encontró que el problema que se percibe como el más importante es la rotación de personal, pues un 31% de los empresarios lo mencionó como el problema más importante. Sin embargo, cuando se hace una ponderación por importancia, el problema más importante fue la puntualidad, seguido por la rotación de personal. Lo anterior es debido a que si bien la rotación de personal fue el problema con mayor menciones como primera opción; también es cierto que la puntualidad fue el segundo como primera opción, pero el primero como segunda opción.

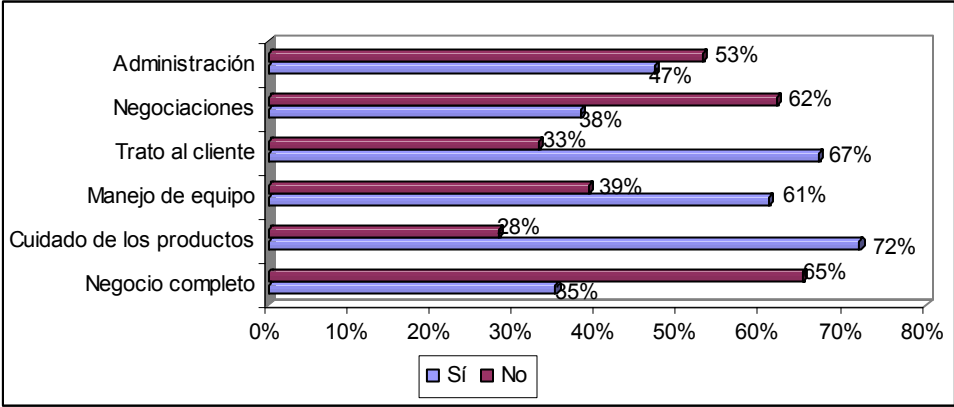
Tabla 14. Principales problemas laborales

Problemas	1	2	Promedio Ponderado
1. Rotación laboral	31	2	23%
2. Falta de trabajadores	24	12	20%
3. Puntualidad	28	25	27%
4. Baja productividad	6	19	10%
5. Problemas sindicales	2	2	3%
6. Ausentismo	5	33	13%
7. Salariales	4	7	5%
Total	100%	100%	100%

Un aspecto muy importante es la capacitación que los trabajadores puedan recibir. En este sentido, la gráfica 9 nos muestra en que aspectos reciben o no capacitación los trabajadores. Un resultado importante es que

los aspecto donde se recibe más capacitación son: el cuidado del producto (72%), trato al cliente (67%) y en el manejo de equipo (61%)

Gráfica 9. Capacitación laboral



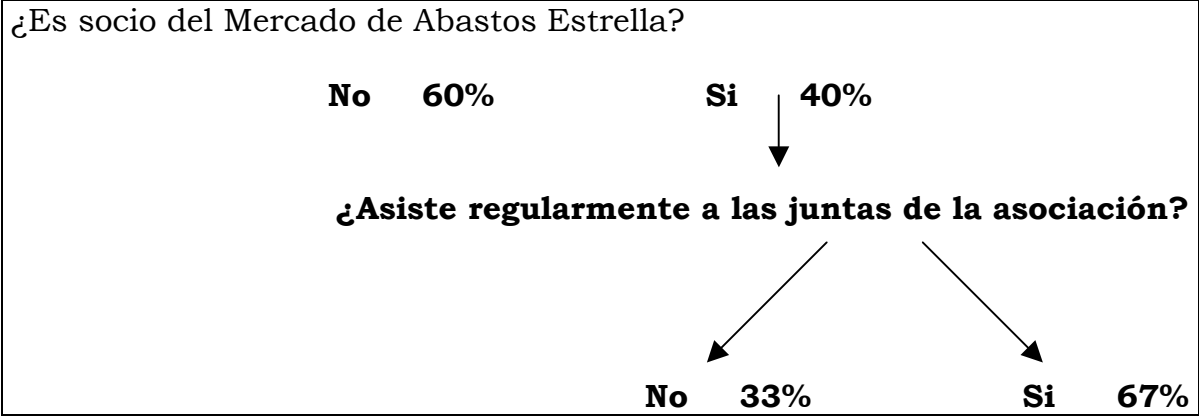
3.3 Capital Organizacional

3.3.1 Cooperación Horizontal

En esta sección se trata de captar el sentir de los empresarios del Mercado Estrella en cuanto a la organización que se tiene dentro del mercado.

La pregunta principal de esta sección es sobre la participación como socio activo en el mercado. En este aspecto, los resultados mostraron que un 40% es socio del mercado y de esos socios sólo un 67% asiste regularmente a las juntas de la asociación, como lo muestra el diagrama 2.

Diagrama 2. Organización dentro del Mercado.



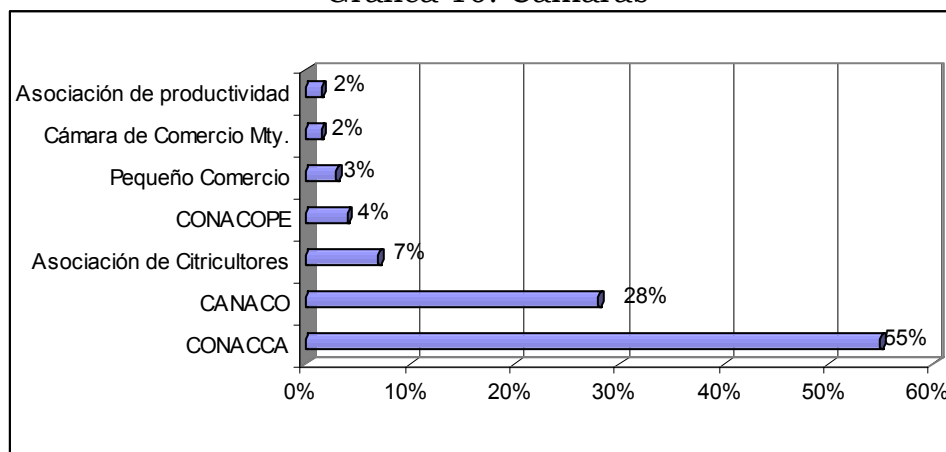
Se les preguntó a los empresarios sobre el desempeño de la Administración del mercado de Abastos Estrella. Se calificaron 7 aspectos del desempeño, en general más de la mitad piensa que el desempeño fue de BUENO a EXCELENTE. Pero destacó que “democracia en asambleas fue la mejor calificada (véase tabla 15)

Tabla 15. Desempeño de la Administración

Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
1. Representatividad	17	42	32	6	3
2. Atención a conflictos internos	13	37	31	13	6
3. Atención a conflictos externos	16	38	31	11	4
4. Representación en el extranjero	21	39	28	9	3
5. Representación con autoridades	18	41	27	12	2
6. Administración	15	39	28	12	6
7. Democracia en asambleas	24	37	20	13	6

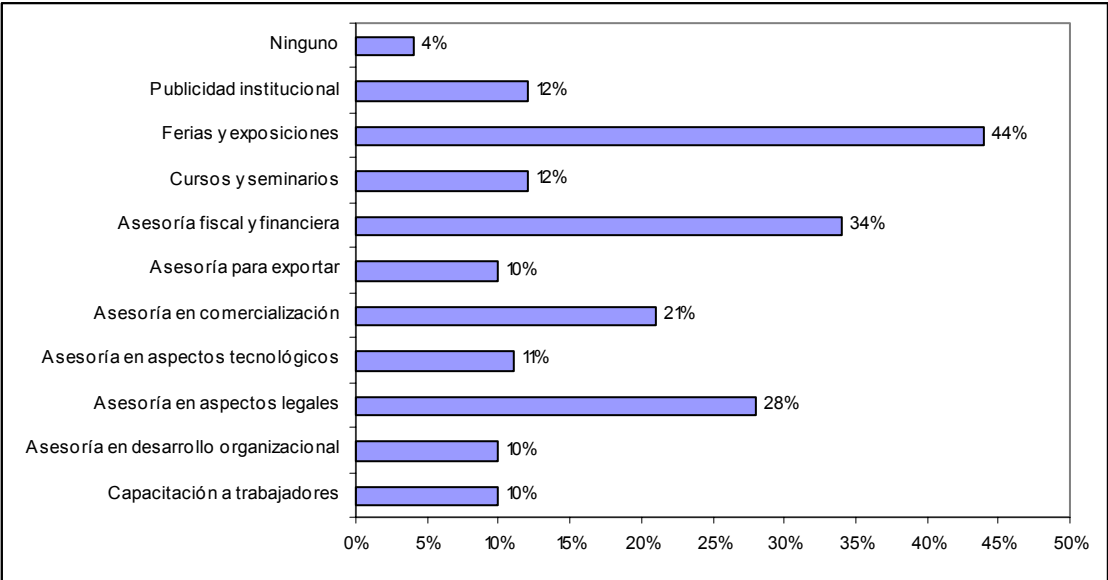
Pasando a la asociación fuera del Mercado Estrella, se encontró que un **40%** pertenece a alguna cámara o asociación del ramo. En la gráfica 10 se presentan las principales cámaras a las que pertenecen los empresas del mercado. En esta gráfica se observa que la mitad pertenece a la CONACCA.

Gráfica 10. Cámaras



Los principales servicios que recibe de su cámara son: las Ferias y exposiciones, Asesoría fiscal y financiera, Asesoría en aspectos legales y asesoría en comercialización. En la gráfica 11 se muestran todos los servicios, es importante notar que los porcentajes no suman cien porque se pueden recibir más de un servicio.

Gráfica 11. Servicios de las Cámaras



De los resultados de la encuesta también se obtuvo que 80% de las empresas del Mercado pertenecen a un Consorcio Comercializador y 20% a un Consorcio Exportador.

En cuanto a la colaboración con otras empresas, le encuesta mostró que POCAS VECES o NUNCA hay colaboración para financiamiento y entrenamiento de personal; mientras que FRECUENTEMENTE o SIEMPRE hay colaboración para comercialización y desarrollo de productos, en la tabla 16 se presentan todos los resultados.

Tabla 16. Colaboración con otras empresas

En	Nunca	Pocas veces	Frecuente	Siempre
1. Desarrollo de productos	66%	13%	14%	7%
2. Desarrollo de tecnología de procesos	69%	18%	10%	3%
3. Comercialización	47%	20%	20%	13%
4. Entrenamiento de personal	73%	17%	9%	1%
5. Adquisición de insumos	67%	15%	14%	4%
6. Exportación	77%	13%	8%	2%
7. Financiamiento	72%	14%	11%	3%
8. Negociaciones con gobierno	84%	9%	7%	0%

3.3.2 Proveedores

Esta sección fue diseñada para conocer y valorar a los proveedores de las empresas del Mercado de Abastos Estrella.

Para conocer las etapas en la cadena productiva de las empresas del mercado, se pidió que señalaran la etapa o etapas que realiza para cada producto comercializado. En la tabla 17 se presentan los productos y el número de empresas que participan en cada etapa, por ejemplo en el caso del tomate, 4 empresas lo producen, 2 lo acopian, 6 lo empacan 22, lo comercializan y 10 lo distribuyen.

Tabla 17. Etapa de la cadena productiva
(Número de menciones en cada etapa por producto.)

Producto	Producción	Acopi o	Empaqu e	Comercializaci ón	Distribuci ón
1. tomate	4	2	6	22	10
2. aguacate	3	2	7	18	11
3. cebolla	6	2	5	21	9
4. jalapeño	8	7	9	20	11
5. plátano	5	3	7	13	9
6. papa	4	6	9	11	7
7. piña	3	2	1	5	2
8. sandía	4	3	6	8	6
9. papaya	6	3	4	4	3
10. tomatillo	2	4	3	9	5
11. ajo	1	1	1	6	3
12. guayaba	1	1	1	2	
13. melón	2	3	4	6	4
14. repollo	1	1	2	8	4
15. hoja p/ tamal	1	2	1	1	1
16. elote	3	2	2	5	3
17. cilantro	1	1	1	6	3
18. calabacita	2	2	3	8	5
19. naranja	1	6	6	9	7
20. acelga		1	1	2	1
21. lechuga		1		5	4
22. huevo		1	1	3	1
23. jicama		2	1	3	1
24. chile	7	7	13	28	14
25. sorgo		1	1	1	1
26. limón			2	10	7
27. manzana		1	2	11	4
28. mango	3	4	6	13	9
29. frijol			1	10	7
30. harina				4	2
31. aceite				4	3
32. nopal				3	
33. zanahoria	2		2	6	4
24. azúcar				3	2
25. pto. Del mar				5	

26. comidas				2	
27. plásticos				3	
28. avena				1	
29. cerveza					1
30. toronja	1	4	5	7	4
31. mandarina	1	4	4	5	3
32. brócoli		1	1	1	1
33. coco		1	2	3	2
34. higiénico			1	2	
35. cacahuete				1	
36. coliflor				2	2
37. uva		1		6	4
38. papa galeana				1	1
39. pera				2	1
40. pepino	1		2	4	3
41. apio			1	1	2
42. durazno				4	1
43. camote			1	2	1
44. chayote	1	1	1	1	1
45. tuna		1	1	1	
46. arroz				1	1
47. ciruela				1	
48. nuez	1				

El **94%** de los productos que se comercializan en el Mercado de Abastos Estrella son nacionales y los principales estados de procedencia son: Nuevo León, Chihuahua, Sinaloa y Tamaulipas. El resto de los estados son mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 18. Estados de procedencia

Estados	%
Chihuahua	7%
Sinaloa	7%
Tamaulipas	7%
Coahuila	5%
México	2%
Jalisco	3%
San Luis Potosí	5%
Baja California	3%
Michoacan	8%
Zacatecas	7%
León	5%
Veracruz	4%
Chiapas	4%
Nayarit	2%
Colima	5%
Tabasco	4%
Nuevo León	11%
Oaxaca	2%
Todo el país	2%
Sonora	2%
Otros	7%

En cuanto a los insumos, los resultados de la encuesta mostraron que en promedio las empresas del mercado adquieren **32%** de Materias Primas en el extranjero y **44%** de Maquinaria y Equipo también en el extranjero.

Para conocer el comportamiento de los proveedores en el campo, fue necesario antes que nada preguntar a los empresarios para qué productos es agricultor y la temporada. Por eso se presentan los resultados en la tabla 19.

Tabla 19. Producción Agrícola

Producto	¿Es productor? Menciones	Temporada
Frijol	1	Todo el año
Aguacate	3	Todo el año
Plátano	1	Todo el año
Papa	1	No Dato
Piña	1	No Dato
Manzana	1	No Dato
Mango	2	Febrero
Guayaba	2	No Dato
Repollo	1	Dic. a Ene.
Tamarindo	1	Mzo. a May.
Papaya	1	Todo el año
Chile	3	Todo el año
Brócoli	1	No Dato
Limón	1	No Dato
Sandía	1	Nov. a May.
Tomatillo	1	Nov. a May.
Zanahoria	1	No Dato
Nuez	1	No Dato

Al conocer para que productos la empresa es productor agrícola y al saber que **67%** de las empresas compran directamente en el campo el **74%** de sus productos, se puede preguntar si tiene varios proveedores en el campo que le provean del mismo producto. Como resultado de lo anterior fue posible conocer que **77%** de las empresas tienen varios proveedores en el campo y las razones más importantes de esto fue para tener diferentes proveedores y poder negociar el precio (véase tabla 20).

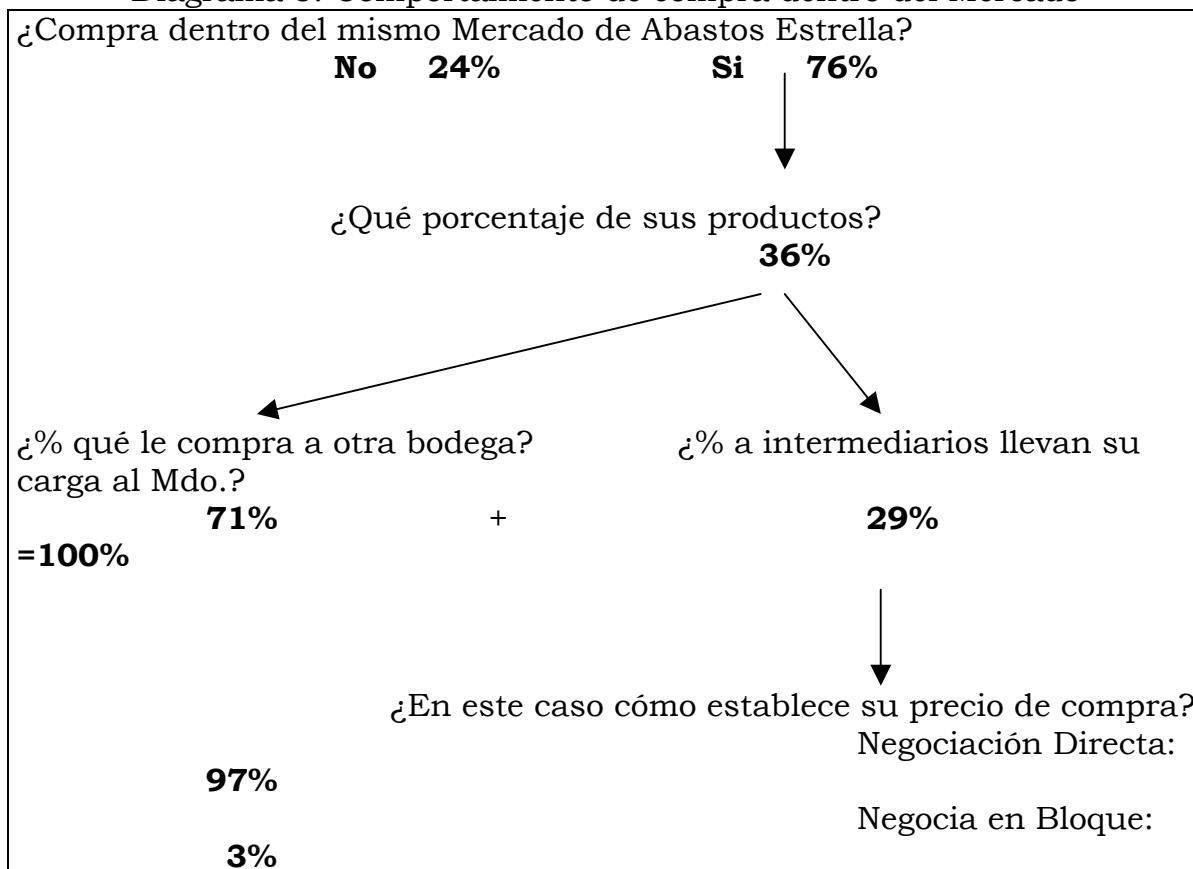
Tabla 20. Razón para tener varios proveedores

¿Por qué razón?	%
1. Diferentes proveedores	38
2. Para negociar precios	36
3. Para estar cubierto	24
4. Calidad	2

También se preguntó si comparaba a un distribuidor mayorista o intermediario fuera del Mercado de Abastos Estrella. En relación a esto se obtuvo que un **52%** de las empresas compraba **54%** de sus productos a un distribuidor mayorista o intermediario fuera del Mercado.

En el diagrama 3, se presenta en diagrama para el caso en que la empresa compra dentro del mismo mercado. Se ve que 76% compra dentro del mercado un 36% de sus productos y de esos que compran dentro del mercado 71% lo hacen a otra bodega y 29% a intermediarios que llevan su carga al mercado.

Diagrama 3. Comportamiento de compra dentro del Mercado

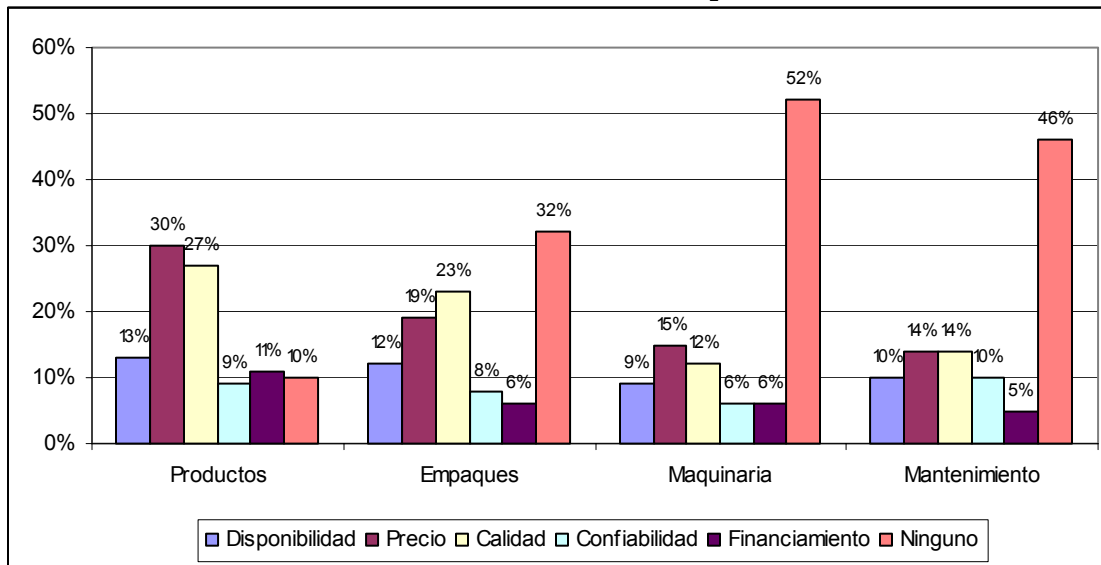


Sobre las normas y reglas sanitarias y de inocuidad, la encuesta permitió conocer que **76%** de las empresas las conocen y **87%** de ellas las exigen a sus proveedores; mientras que el restante **24%** no las conoce y un **79%** de las que no las conocen pues no las exigen. Lo anterior da una información muy valiosa, pues para que a un proveedor le exija las normas y reglas sanitarias y de inocuidad, es necesario que el empresario del Mercado las conozca.

El principal problema que tiene que enfrentar la empresa con sus proveedores en cuanto a sus productos es el precio, en cuanto a los empaques es la calidad, en cuanto a la maquinaria es el precio y en cuanto

al mantenimiento son tanto precio como calidad. Los resultados completos se muestran en la gráfica 12.

Gráfica 12. Problemas con los proveedores



La existencia de alianzas entre las empresas y sus proveedores se da, lo importante es conocer la frecuencia con que esto se presenta. Por lo tanto, se preguntó la frecuencia con que se hacen alianzas o convenios con los proveedores. En la tabla 21 se puede observar que 2 terceras partes de las empresas tiene alianzas más que FRECUENTEMENTE en cuanto a volúmenes y en la mejora de productos; mientras menos del 50% tiene alianzas menos de POCAS VECES en cuanto a normas y reglas fitosanitarias y en aspectos técnicos.

Tabla 21. Frecuencia de alianzas o convenios con los proveedores

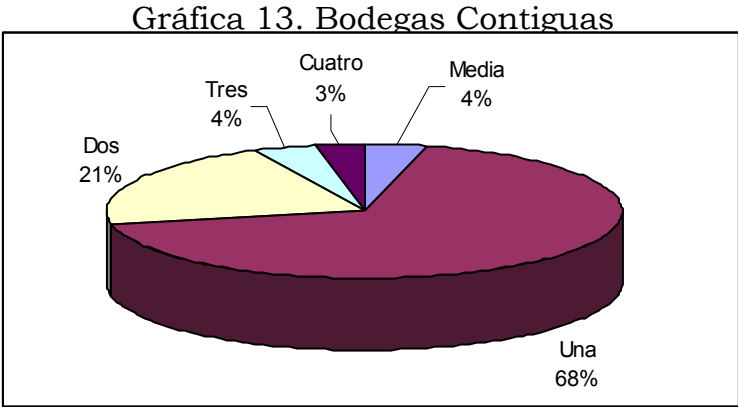
Respecto a:	Nunca	Pocas veces	Frecuente	Siempre
1. Volúmenes, precios y calidades	24	9	26	41
2. Mejora de productos	26	7	34	33
3. Financiamiento	28	16	32	24
4. En aspectos técnicos	33	18	33	16
5. Normas y reglas fitosanitarias	32	20	21	27

Mediante la información recabada en la encuesta se obtuvo que sólo el **20%** de las empresas en el mercado tiene o ha intentado realizar un Programa de Desarrollo para sus Proveedores y que sólo **12%** de las empresas ha participado en algún Programa de Desarrollo de Proveedores. Sobre los Programas de Desarrollo de Proveedores, las empresas con que han participado los empresarios del Mercado de Abastos Estrella fueron: HEB, SORIANA, SAMS, Sector Privado de Guanajuato, Agrícolas, GAMESA, ITESM, FRUTIVAL, Club Industrial y Hortalizas.

3.4 Capital Logístico

3.4.1 Infraestructura Interna y Externa

En cuanto a la infraestructura interna se preguntó por el número de bodegas contiguas que ocupa la empresa. En la gráfica 13 se puede observar que 68% ocupan sólo una bodega y 21% ocupan dos. Además se conoció que la superficie total en m² que ocupa la bodega o bodegas en caso de tener varias es de **368 m²**.



En la tabla 22 se muestra la infraestructura con que cuenta dentro de la bodega para la operación comercial.

Tabla 22. Infraestructura de la bodega.

Infraestructura	Sí cuenta (%)	Cuántos
1. Cuarto frío	53	3
2. Refrigeradores	9	2
3. Maquinaria para selección	18	1
4. Empacadora	6	1
5. Montacargas	7	2
6. Patín neumático	54	2
7. Patín eléctrico	10	2
8. Banda transportadora	50	1
9. Transportes	51	3
10. Telefonía, Internet	72	2
11. Computadoras, registradoras	66	3
12. Diablitos	78	4
13. Carretillas de plataforma	19	4
14. Contenedores con ruedas	8	4
15. Elevador de carga	19	1
16. Polipastos	1	2

El **26%** de las empresas manifestó la necesidad de mayor equipamiento para la operación eficiente de su negocio, siendo el elevador de carga y el cuarto frío los más necesarios. En la tabla 23 se presenta la infraestructura más necesitada por las empresas del mercado.

Tabla 23. Infraestructura que se necesita

Infraestructura	%
1. Cuarto frío	15
2. Refrigeradores	12
3. Maquinaria para selección	3
4. Empacadora	2
5. Montacargas	5
6. Patín eléctrico	10
7. Banda transportadora	9
8. Transportes	12
9. Computadoras, registradoras	5
10. Modernización de la bodega	12
11. Elevador de carga	15

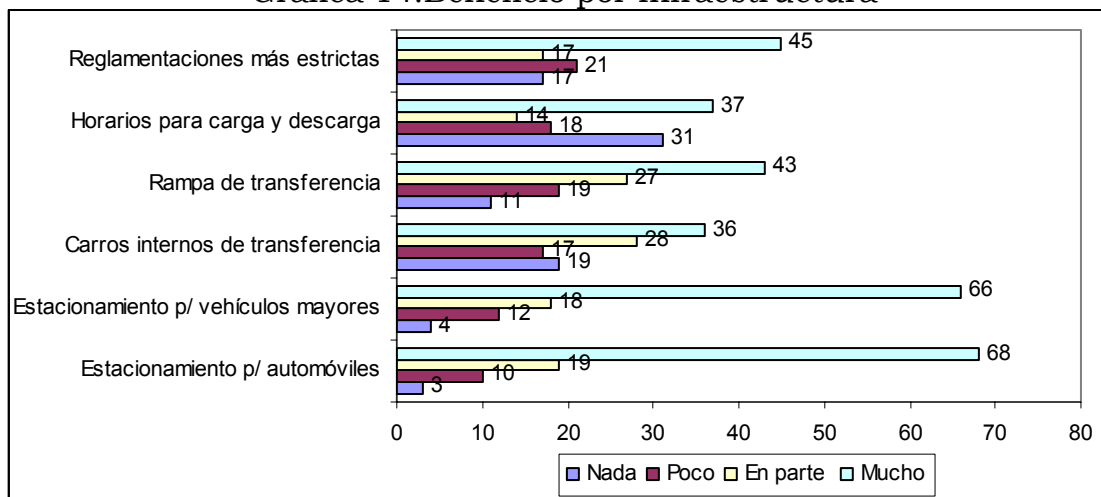
Sobre la infraestructura común en el Mercado Estrella, se pidió la calificación para cada infraestructura que presenta en mercado. Las calificaciones más altas dada a la infraestructura común fueron para la báscula pública y el agua y drenaje; mientras las peores calificadas fueron los talleres para camiones y estacionamientos para clientes (véase tabla 24).

Tabla 24. Calificación a Infraestructura Común.

Infraestructura común	Mal	Regular	Bien
1. Vialidades	33	44	23
2. Patios de maniobras	29	44	27
3. Accesos	10	42	48
4. Rampas	12	42	46
5. Estacionamientos de pernocta	24	43	33
6. Estacionamientos de clientes	43	35	22
7. Recolección de basura	11	46	43
8. Talleres para camiones	56	28	16
9. Iluminación	9	39	52
10. Agua y drenaje	10	31	59
11. Báscula pública	1	24	75
12. Vigilancia	19	47	34

Siguiendo con la infraestructura, también se preguntó por el grado de beneficio en la operación general del Mercado de Abastos Estrella que se obtendría si se contara con otra infraestructura. Los resultados mostraron que se mejoraría mucho si se contara con estacionamientos. En relación a los horarios de carga y descarga, un 43% mencionó que si es factible establecerlo.

Gráfica 14. Beneficio por Infraestructura



Sobre el espacio disponible dentro del Mercado Estrella, un **40%** dijo no contar con la capacidad suficiente para atender las operaciones de carga y descarga simultanea que realiza diariamente. Por otra parte, un **45%** de las empresas mencionó que **NO** cuenta con la capacidad suficiente para atender a todos los clientes que lo visitan diariamente y en el **90%** de los casos esto lo ha hecho perder clientes potenciales, de hecho perciben tendría **33%** más clientes que los que lo visitan a diario.

En relación a los clientes potenciales, se pregunto por las tres principales causas que hacen que los pierdan. En la tabla 25 se muestran las causas que hacen perder clientes potenciales, se puede notar que la causa más importante es la falta de estacionamiento para clientes, seguido del tráfico en las calles y el insuficiente espacio frente a la bodega.

Tabla 25. Causas para pérdida clientes potenciales

Causas	1	2	3	Promedio Ponderado
1. Falta de estacionamiento p/ clientes	35%	18%	6%	27%
2. Insuficiente espacio frente a bodega	16%	22%	18%	18%
3. Seguridad	5%	8%	11%	6%
4. Limpieza	4%	14%	9%	8%
5. Localización de la bodega	7%	13%	9%	9%
6. Tráfico en las calles	24%	17%	29%	22%
7. Los andenes no están libres	9%	9%	19%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

Se estima que la pérdida de ingresos es de **26%** debido a los anteriores problemas; más específicamente, se estima que el impacto en costos por los problemas de vialidad interna es de **30%**.

En relación con el proceso de carga y descarga, se solicitó a los empresarios que calificara algunos aspectos. En la tabla 26 se nota que la interferencia de vehículos es la peor calificada y que el espacio en los andenes aparece como la mejor calificada. Continuando con el proceso de descarga de productos se estimó que **23% de costos** y **33% de tiempo** se podrían reducir si se eliminan las limitaciones de vialidad.

Tabla 26. Calificación en el Proceso de Carga y Descarga

Aspectos	Mal	Regular	Bien
Espacio en andenes	21%	49%	30%
Interferencia de vehículos	55%	34%	11%
Reglamentos de vialidad	33%	46%	21%
Respeto a la reglas de vialidad	41%	40%	19%
Desempeño de las autoridades	36%	49%	15%

En relación a la Infraestructura externa al Mercado Estrella, se pidió a los empresarios que calificaran los principales factores en su localidad. La calificación más alta se dio a las telecomunicaciones y a servicios urbanos;

mientras la peores calificaciones se aplicaron a vialidad y servicio al comercio exterior (véase tabla 27).

Tabla 27. Calificación a Infraestructura Externa

Factores	Mal	Regular	Bien
1. Vialidad	20%	55%	25%
2. Servicios urbanos	6%	33%	61%
3. Ubicación estratégica	5%	40%	55%
4. Telecomunicaciones	3%	30%	67%
5. Infraestructura física	7%	38%	55%
6. Infraestructura social	6%	43%	51%
7. Servicios al comercio exterior	16%	47%	37%

3.5 Capital Intelectual

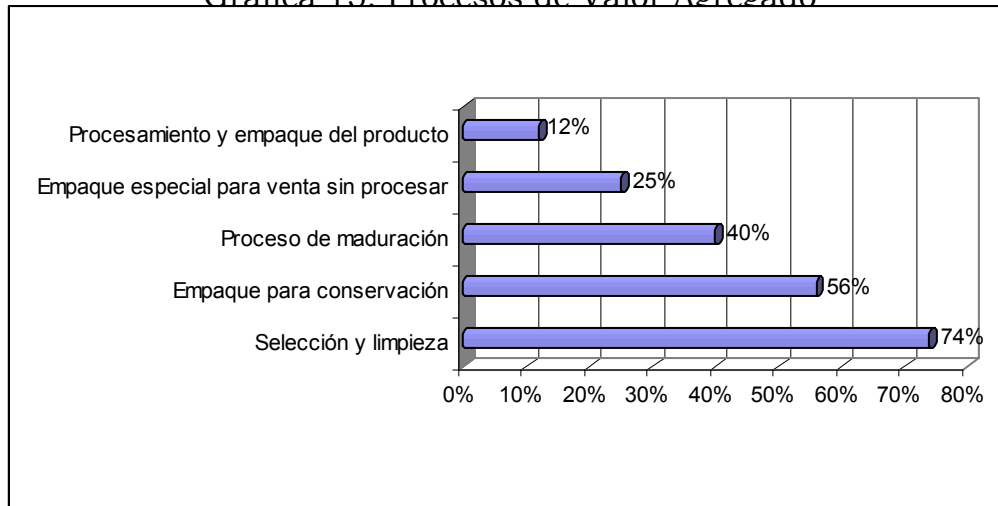
3.5.1 Tecnología

Un aspecto importante ha estudiar para mejorar la competitividad y la modernización en cualquier empresa e la tecnología.

Mediante la encuesta fue posible conocer que en promedio el dueño o administrador tiene **18 años** de experiencia en el negocio de abastos, adicionalmente a eso, se conoce que **1.6 generaciones** de dueños (incluyendo la actual) han administrado el negocio y que un 44% está preparando a la siguiente generación en el manejo del negocio.

Un **65%** de las empresas realiza algún proceso de valor agregado a los productos antes de venderlos, los procesos más realizados son la selección y limpieza, el empaque para conservación y el proceso de maduración (véase la gráfica 15).

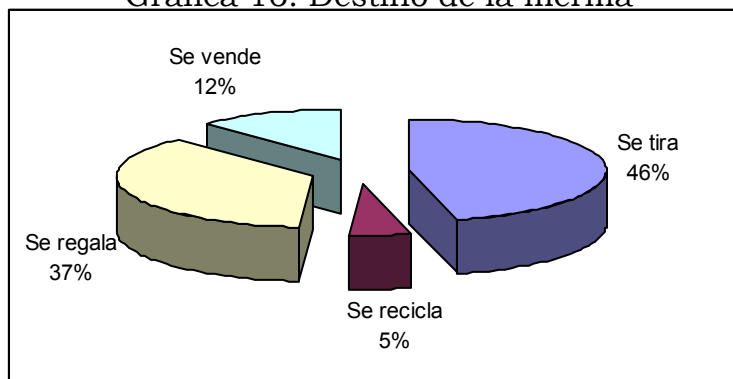
Gráfica 15. Procesos de Valor Agregado



Nota: la suma de porcentajes es mayor a 100 por que en algunos casos se dio más de una opción.

Una parte importante y casi inevitable en un proceso de operación es la merma, de acuerdo a la información recabada en la encuesta el **7%** de merma se presenta en la operación diaria. Tomando en cuenta esto se preguntó por el destino de esta merma y los resultados se presentan en la gráfica 16.

Gráfica 16. Destino de la merma



La tecnología usada para el manejo, empaque, conservación y comercialización de productos es en el **42%** de los casos **nacional**, en **28%** **propia**, en **11%** **extranjera** y **19%** mencionó que **ninguna**.

Un aspecto importante del Capital Intelectual es el relacionado a la disposición local y calidad de las instituciones. Los tipos de instituciones a tomar en cuenta fueron los Centros Tecnológicos, Universidades, Empresas consultoras y Escuelas técnicas. En general, hay una percepción del empresario de que todas estas instituciones están BIEN, como lo muestra la tabla 28.

Tabla 28. Calificación a las Instituciones

Instituciones	Mal	Regular	Bien
1. Centros tecnológicos	1	27	72
2. Universidades	2	20	78
3. Empresas consultoras	3	33	64
4. Escuelas técnicas	2	34	64

Con el fin de conocer la base del conocimiento de los aspectos técnicos relacionados al negocio, se preguntó por la fuente donde se aprendió los aspectos técnicos más importantes. En la tabla 29 se puede notar que las fuentes más importantes de aprendizaje fueron el intercambio de información, clientes y proveedores nacionales y escuelas especializadas.

Tabla 29. Fuente de aprendizaje técnico

Fuente	1	2	3	Promedio ponderado
Intercambio de información	74	5	3	42
En escuelas especializadas	5	14	3	8
Proveedores extranjeros	3	5	6	4
Proveedores nacionales	7	28	6	13
Ferias y exhibiciones	5	11	6	7
Visitas a empresas extranjeras	3	6	7	4
Clientes nacionales	2	28	46	16
Clientes extranjeros	0	2	17	3
De su cámara	1	1	6	1
Total	100%	100%	100%	100%

3.6 Capital Macroeconómico

3.6.1 Finanzas

El sector macroeconómico juega un papel determinante en la toma de decisiones de las empresas, pues es necesario conocer el comportamiento y el impacto que las variables macroeconómicas tienen sobre la empresa. Las variables que al parecer del empresario del mercado más afectan a su negocio es la baja en demanda y la actividad económica y los impuestos (véase la tabla 30).

Tabla 30. Variables financieras que afectan a la empresa

Variable	Nada	Poco	En parte	Mucho
Baja en la demanda y actividad económica	4%	7%	13%	76%
Las tasas de interés	20%	20%	38%	22%
Ausencia de créditos	21%	14%	29%	36%
Los impuestos	10%	12%	31%	47%

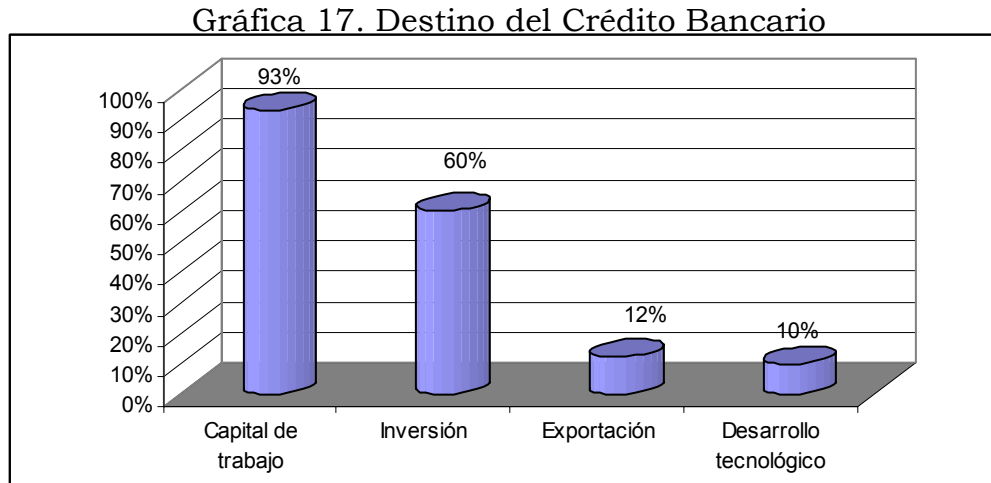
Para que se de el crecimiento de una empresa es necesario tener una fuente de financiamiento, para las empresas del mercado la principal fuente de financiamiento son los proveedores (ver tabla 31).

Tabla 31. Fuente de financiamiento

Fuentes	1	2	Promedio ponderado
1. Proveedores	75%	19%	62%
2. Clientes	12%	29%	16%
3. Bancos	10%	33%	16%
4. Socios	1%	12%	4%
5. Unión de crédito	0%	5%	2%
Total	100%	100%	100%

En la anterior tabla se mostró que el crédito bancario fue el segundo más importante, a los empresarios se les preguntó si su empresa recibe

créditos bancarios. En la gráfica 17 se puede ver que 93% de los entrevistados mencionó que lo recibían para capital de trabajo.



El **62%** de los entrevistados mencionó saber lo que es un factoraje, sin embargo, sólo **42%** manifestó el interés de contar con un programa de factoraje. Por otro lado, sólo un **33%** dijo que participaría en una unión de crédito y casi un 60% mencionó que la opinión en cuanto a servicios es buena, mientras 12% mencionó opinó que la oportunidad de créditos es mala (véase tabla 32).

Tabla 32. Opinión respecto a la unión de crédito

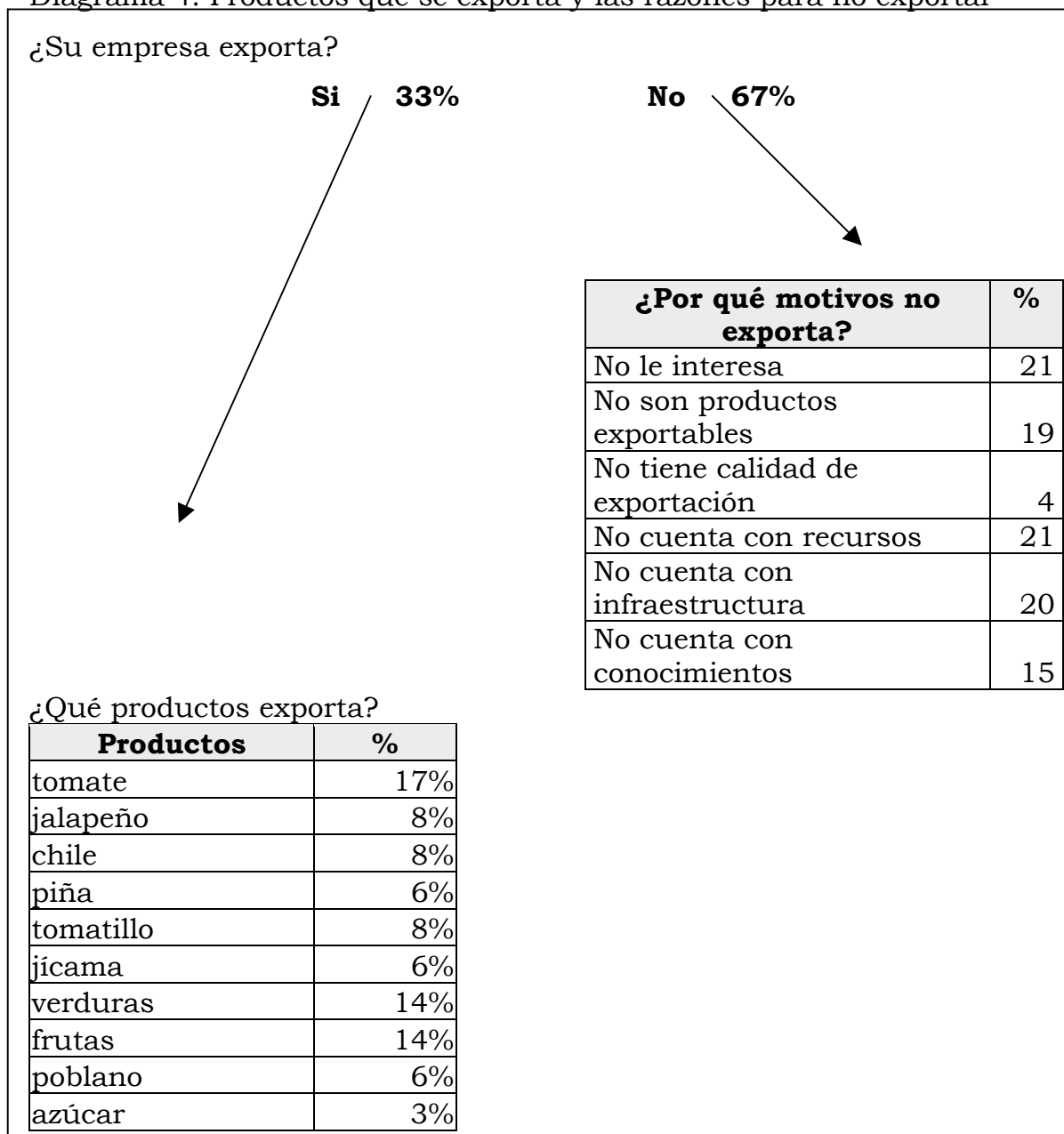
	Buena	Regular	Mala
Servicios	58	36	6
Costos	35	56	9
Nivel de garantías	34	59	7
Oportunidad de créditos	47	41	12

3.7 Capital Comercial

3.7.1 Nivel Internacional

El sector internacional es importante para cualquier empresa, en especial tiene comercio con algún país extranjero. Es por esto que en el diagrama 4, se muestra los productos que se exporta y las razones para no exportar.

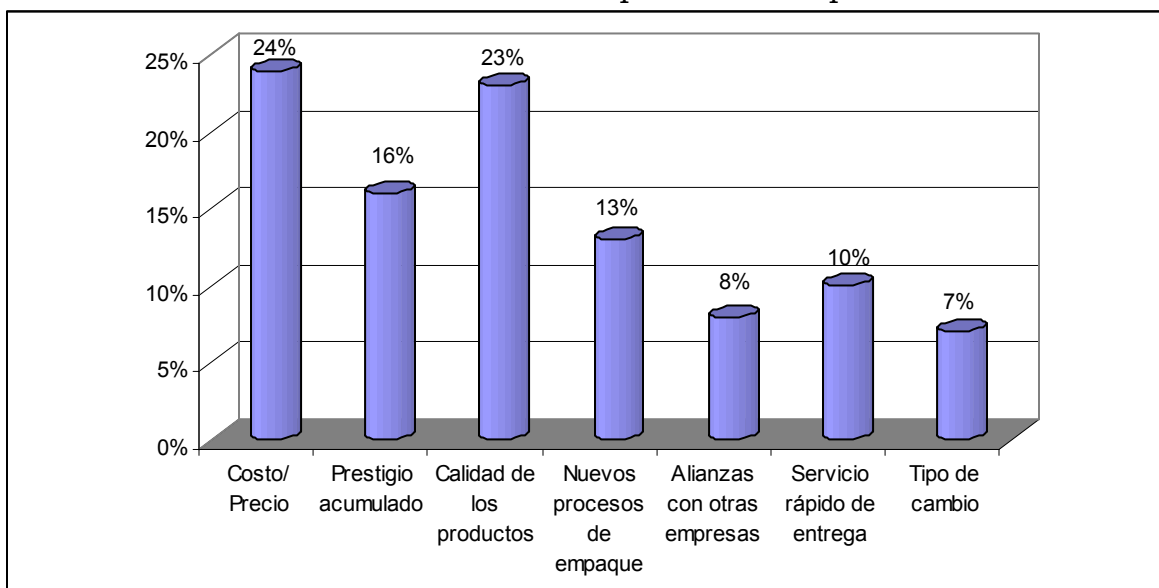
Diagrama 4. Productos que se exporta y las razones para no exportar



carne de res	3%
coco	3%
hoja para tamal	3%
chiles secos	3%

Para esa tercera parte de las empresas que si exporta, se encontró que **32%** de sus ventas anuales las exporta, mencionando que anualmente exporta **85 toneladas**. La base de la competitividad exportadora dentro de su empresa es principalmente el Costo / Precio y la calidad de los productos (ver gráfica 18).

Gráfica 18. Base de la competitividad exportadora



Sobre la forma en que determina el precio de venta de exportación de sus productos, solamente se tuvieron 20 respuestas, 12 para “negociación directa” y 8 para “precio spot”, por tanto no se puede hacer una inferencia estadística sobre la manera en que se determina el precio de venta de exportación.

Más de la mitad de los empresarios mencionó que le afecta MUCHO en cuanto a su actividad exportadora el tipo de cambio y la volatilidad de este,

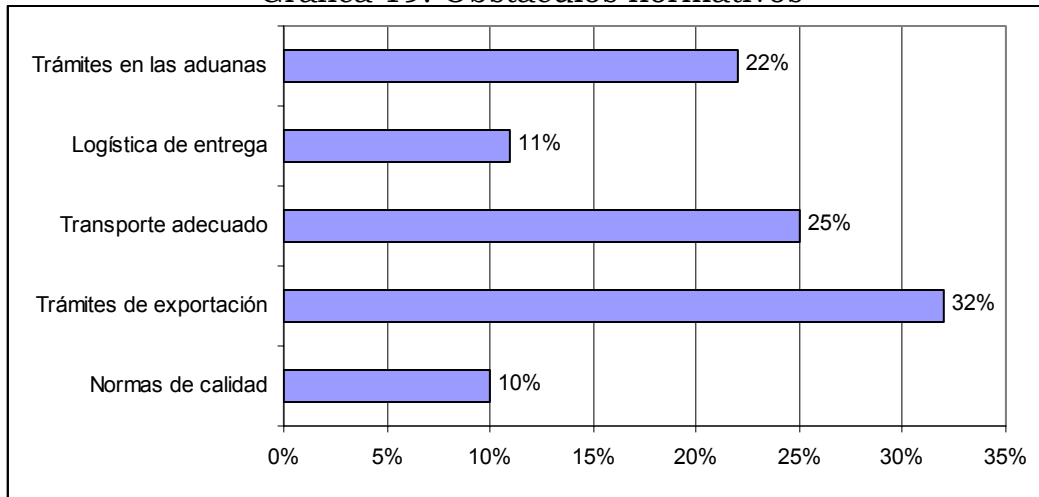
y también las regulaciones nacionales. Por otro lado, más de la quinta parte de los empresarios mencionaron que No le afecta (es decir le afecta NADA) el contrabando, el crédito para exportar y la calidad de los productos. En la tabla 33 se muestran los resultados completos sobre el grado en que afecta la actividad exportadora.

Tabla 33. Medida de afectación a la actividad exportadora

	Nada	Poco	En parte	Mucho
Tipo de cambio	6	11	22	61
Volatilidad del tipo de cambio	19	6	25	50
El contrabando	31	25	31	13
Calidad de los productos	20	27	13	40
Los trámites nacionales	5	10	50	35
Las regulaciones nacionales	10	11	21	58
Los trámites en el país al que se exporta	5	16	37	42
Las regulaciones del país al que se exporta	0	26	37	37
Trabas en las aduanas nacionales	5	16	37	42
Trabas en aduanas del país al que exporta	6	33	33	28
Costos de transportación	5	16	68	11
Créditos para exportar	23	31	15	31

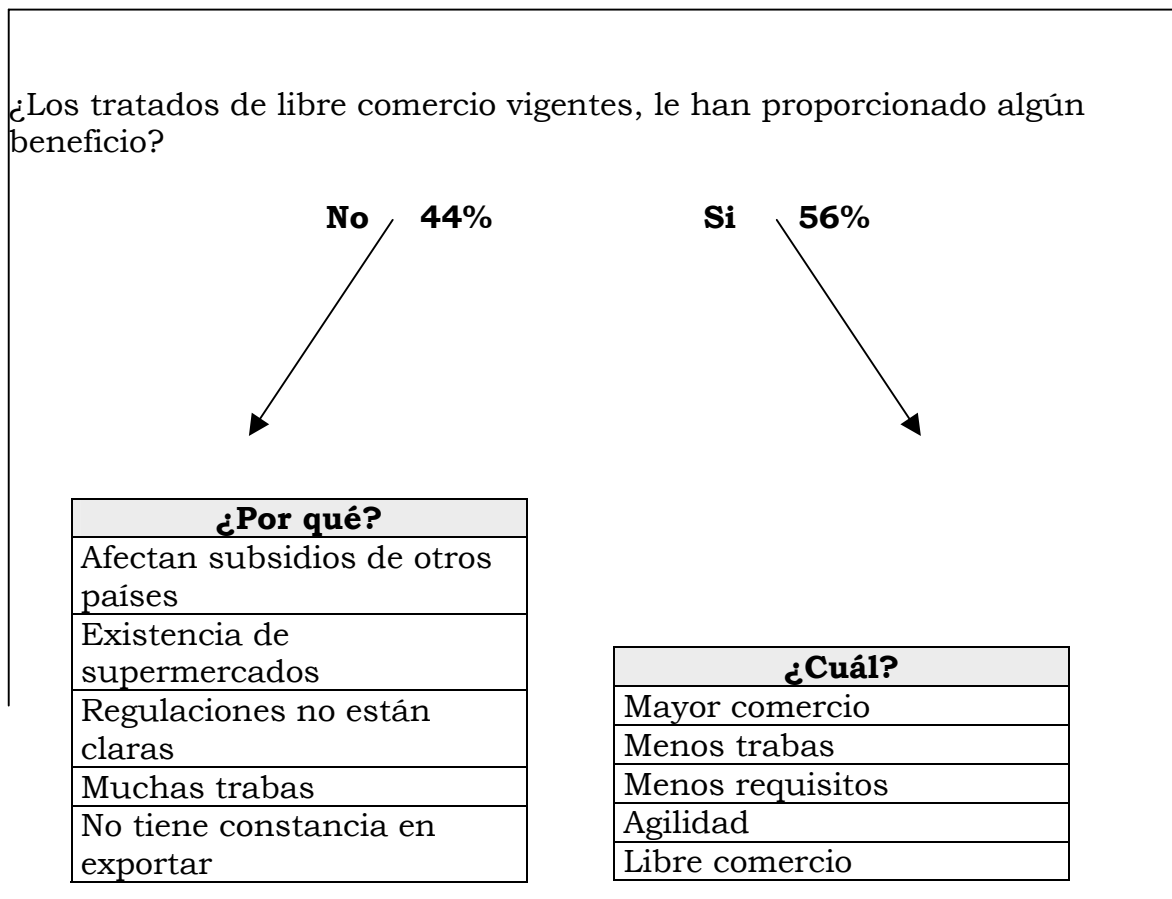
La gráfica 19 muestra los obstáculos normativos que enfrenta una empresa para exportar sus productos. Como se puede observar los mayores obstáculos normativos que enfrenta una empresa en el Mercado Estrella para exportar sus productos son los trámites de exportación (32%) y de aduanas (22%), y el transporte adecuado (25%).

Gráfica 19. Obstáculos normativos



Sobre el beneficio que perciben los empresarios del mercado de los tratados de libre comercio vigente, la encuesta muestra que **44%** opina que los tratados de libre comercio **NO** le han proporcionado beneficio, algunas razones son por que afectan subsidios de otros países y la existencia de supermercados; mientras que **56%** de los empresarios opina que **SI** le han proporcionado beneficio los tratados de libre comercio, algunos beneficios percibidos fueron el mayor comercio y menos trabas y requisitos. En el diagrama 5 se presentan los resultados completos de las opiniones sobre los tratados de libre comercio vigentes.

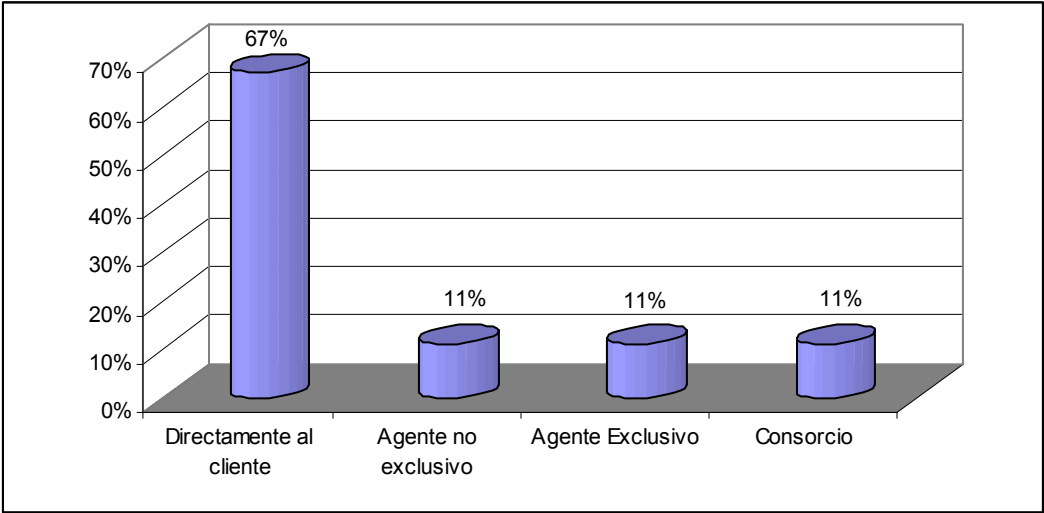
Diagrama 5. Tratados de libre comercio



También se preguntó si la empresa realiza alguna importación de productos que comercializa. El **45%** mencionó importar algunos de los productos que comercializa, expresando que esas importaciones representan un **21%** de las compra totales, los productos que se importaron fueron: **tomate, cebolla, manzana, morrón, lechuga y chile cambray**. Los países de origen de las 9importaciones fueron **Estados Unidos** y **Chile**. Adicionalmente, se preguntó si se realizaban importaciones temporales para exportar y el **16%** manifestó que **SI** y que esto representaba el **8%** del valor de sus exportaciones.

Dos terceras partes de los empresarios opinan que el principal canal de distribución que utiliza su empresa para realizar las exportaciones es directamente con el cliente (véase gráfica 20).

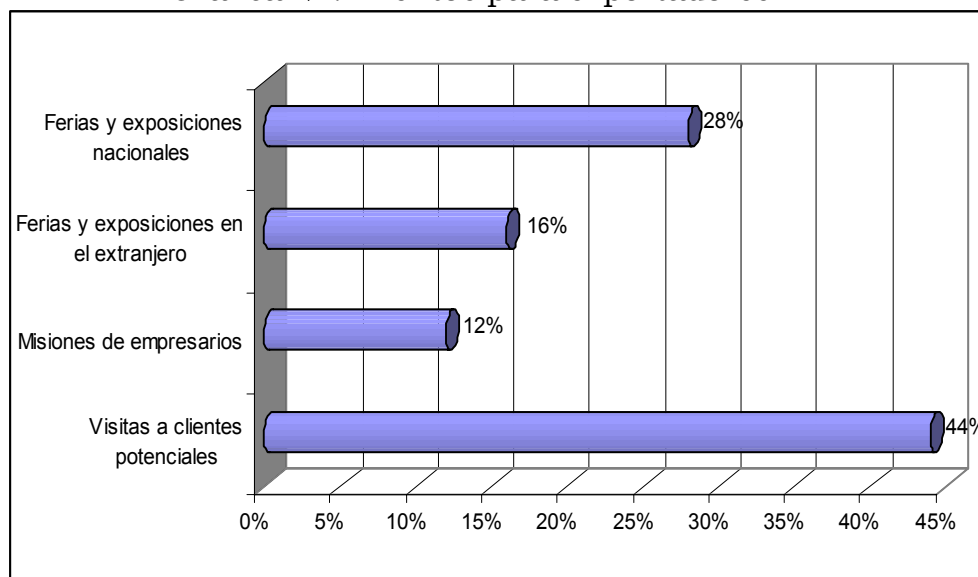
Gráfica 20. Canales de distribución para exportar



En cuanto al apoyo gubernamental o de alguna institución local, los empresarios manifestaron poco apoyo, pues únicamente **5%** de las empresas utiliza algún programa gubernamental y únicamente también **5%** de las empresas recibe algún tipo de asistencia para exportar.

Se preguntó sobre la asistencia a eventos para exportadores, tales como ferias, misiones, exposiciones y visitas a clientes potenciales. Lo que se encontró fue que un 44% si realiza visitas individuales a clientes potenciales, pero sólo 12% realiza misiones de empresarios para contactar clientes potenciales (ver gráfica 21).

Gráfica 21. Eventos para exportadores



Para las empresas exportadoras el único servicio que le ha sido eficaz para exportar es la asesoría de los consejeros comerciales de BANCOMEXT en el extranjero, pues una tercera parte percibe que la he sido EN PARTE o MUCHO eficaz para exportar (véase tabla 34).

Tabla 34. Eficacia de los servicios par exportar

Servicios	Nada	Poco	En parte	Mucho
1. Co-financiamiento de gastos de viaje para asistir a ferias en el extranjero	69%	23%	8%	0%
2. Co-financiamiento de gastos de promoción en el exterior	69%	23%	8%	0%
3. Asesoría en reingeniería y modernización	69%	23%	0%	8%
4. Asesoría de los consejeros comerciales BANCOMEXT en el extranjero	46%	23%	23%	8%

3.8 Capital Gubernamental

3.8.1 Programas de Apoyo al Sector Empresarial

La participación en programas gubernamentales de apoyo a las empresas fue mínimo, ya que solamente un 6% ha participado en dichos programas. Los programas mencionados fueron los siguientes:

- FAMPIME, tres empresas mencionaron haber participado en este programa.
- Alianza para el Campo, una empresa mencionó haber participado.
- FIRA, una empresa mencionó haber participado.
- Proyecto en Zacatecas, una empresa mencionó haber participado.
- CECIC, una empresa mencionó haber participado.

3.9 Capital Institucional

3.9.1 Instituciones

La opinión que los empresarios del Mercado Estrella tenga de las instituciones es importante, ya que se puede conocer si sistemáticamente la institución presenta algún servicio que se pueda mejorar.

En cuanto al marco jurídico, esto es, contratos, procesos judiciales, etc. El **23%** de los empresarios perciben que el marco jurídico actual frena la competitividad de su empresa.

Es importante también, conocer la opinión en respecto a los trámites municipales, estatales y federales. Casi un 40% piensa que los trámites de los tres gobiernos NO AFECTAN SU COMPETITIVIDAD y un 25% opina que estos trámites son ÁGILES, sin embargo, un 30% piensa que los trámites de los tres gobiernos son COMPLICADOS (ver tabla 35).

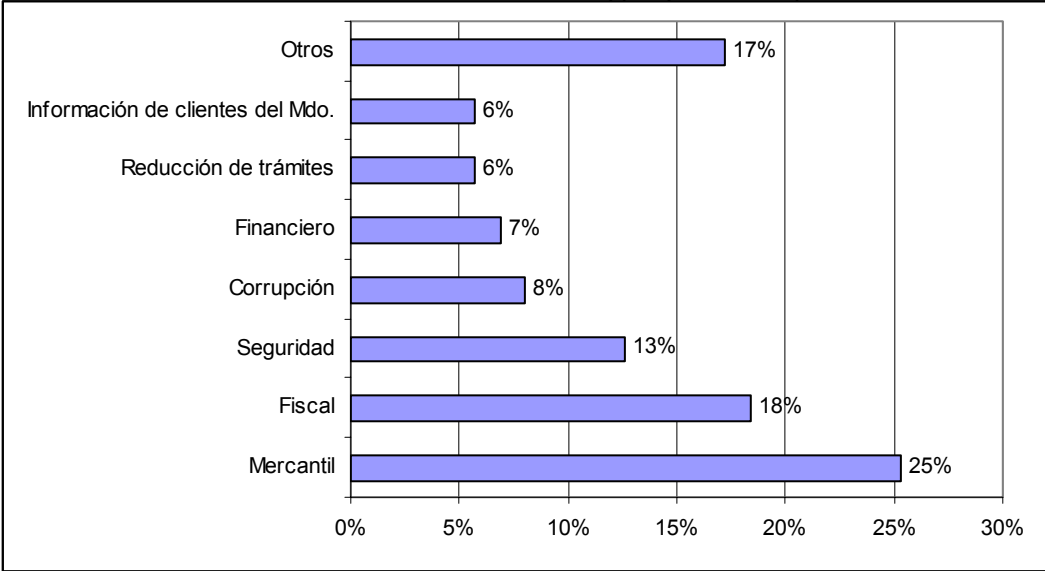
Tabla 35. Trámites gubernamentales

Trámites:	Complicados	Ágiles	Afectan competitividad	No afectan competitividad
1. Municipales	30%	26%	6%	38%
2. Estatales	29%	25%	7%	39%
3. Federales	33%	22%	6%	39%

Un aspecto muy importante es la seguridad pública. En el último año el **11%** de las empresas han enfrentado algún incidente de inseguridad pública, y los empresarios cuantifican que las medidas adicionales de seguridad representan **13%** de sus costos.

Se preguntó a los empresarios por las áreas que se debería mejorar el marco legal para generar confianza y certidumbre en los negocios. Una cuarta parte cree que el marco judicial debería mejorar en el área mercantil, un 18% en el área fiscal y un 13% en seguridad (véase la gráfica 22).

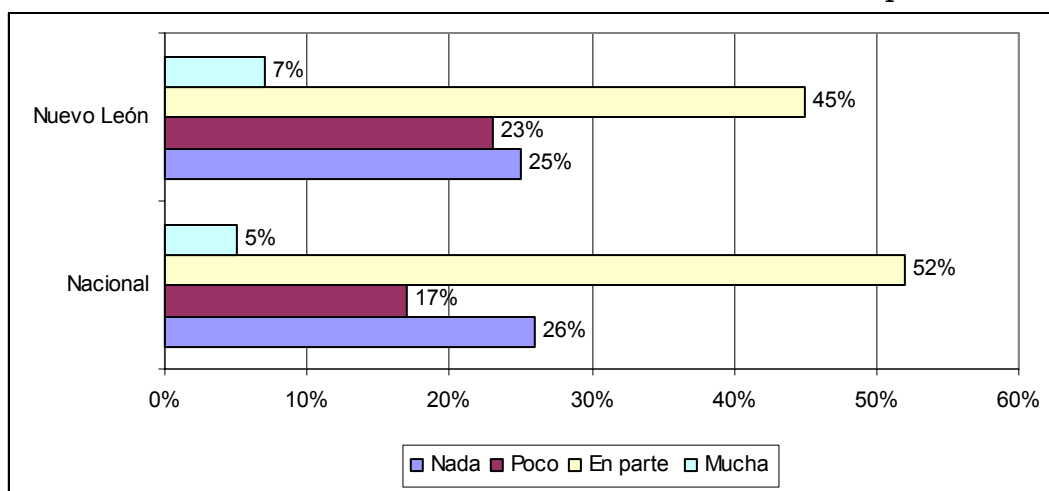
Gráfica 22. Área del marco legal para mejorar



3.10 Capital Social

En la opinión de 57% de los empresarios del Mercado de Abastos Estrella las asociaciones empresariales del país tienen EN PARTE o MUCHA vocación de servicio a sus asociados y un 52% de los empresarios opinan que las asociaciones empresariales del estado de Nuevo León tienen EN PARTE o MUCHA vocación de servicio a sus asociados (véase gráfica 23).

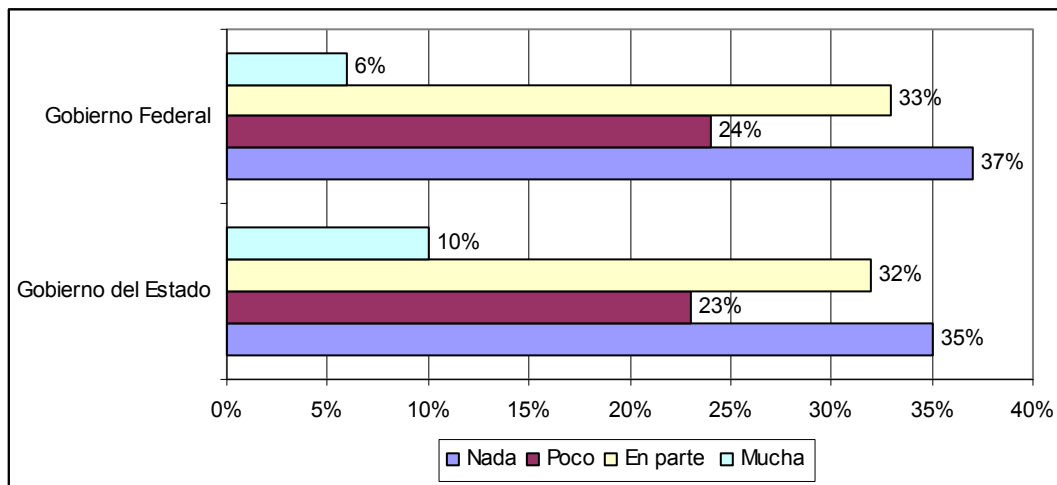
Gráfica 23. Vocación de servicio de las asociaciones empresariales



Cuando se preguntó al empresario si piensa que la colaboración entre empresarios del sector en el estado puede ser activo para la competitividad, se encontró que un **19%** dijo que **NADA**, un **13%** que **POCO**, un **25%** que **EN PARTE** y un **43%** que **MUCHO**.

Más de una tercera parte de las empresas NO perciben un cambio positivo en las instituciones de gobierno del estado y del gobierno federal relacionadas con la actividad empresarial en cuanto al fomento empresarial, lo anterior se puede ver claramente en la gráfica 24.

Gráfica 24. Percepción de un cambio positivo en la actividad empresarial



3.10.1 Evaluación Global de su Empresa

En la parte final de la encuesta se solicita el entrevistado a dar una opinión sobre el panorama global de su empresa. Específicamente, se preguntan dos fortalezas o ventajas competitivas y los principales retos competitivos de su empresa.

Las principales fortalezas o ventajas competitivas de la empresa se muestran en la tabla 36. en esta tabla, se puede observar que calidad, servicio y precio fueron las fortalezas más mencionadas.

Tabla 36. Fortalezas competitivas

Fortalezas	Menciones
1. Calidad	79
2. Servicio	35
3. Precio	30
4. Ser productor	15
5. Experiencia	14
6. Bajos costos	9
7. Créditos	4
8. Entrega a domicilio	3
9. Otros	31

Por otra parte, en la tabla 37 se presentan los principales aspectos que la empresa debe mejorar para ganar competitividad. Los retos competitivos más mencionados fueron: la mayor penetración al mercado, mejorar calidad y financiamiento.

Tabla 37. Retos competitivos

Retos	Menciones
1. Mayor penetración al mercado	31
2. Mejorar calidad	24
3. Financiamiento	18
4. Precios	13
5. Servicio	13
6. Mejorar administración	10
7. Mejorar empaque	10
8. Competencia	3
9. Publicidad	3
10. Exportar	3
11. Otros	26

Anexo



Centro de Capital Intelectual y Competitividad

TEL: 01-55-54-88-27-45

Fax: 01-55-54-88-27-465

Número de Encuesta _____

Entrevistador:		Fecha:	
Nombre del Entrevistado:			
Nombre del puesto que desempeña:			
Nombre de la empresa:			
Calle:		Bodega No.	
Teléfono(s):		Clave lada:	
Fax:		Ext.:	
Correo Electrónico:		Página Internet:	

C. EMPRESARIAL

I. TIPO DE EMPRESA Y PRODUCTOS

1. ¿Cuál es el giro de la empresa? (1 al más importante, 2 al siguiente y así sucesivamente)

Frutas _____ Frutas y verduras _____ Verduras _____
 Abarrotes _____ Granos y Semillas _____ Otros: ¿Cuáles? ____

2. ¿Durante todo el año, qué productos comercializa y en qué volúmenes? Señalar hasta 5 por orden de importancia.

Producto	Temporada (meses en los que se comercializa)	Volumen comercializado en tonelada diarias

<p>3. ¿La empresa es...? (poner x) persona física _____ moral _____ ¿Qué tipo de empresa es? _____ (S. A., etc) 4. ¿Cuántos años tiene de existir la empresa? _____ ¿Cuántos en el mercado de Abastos Estrella? _____ 5. La Empresa es propiedad de (poner x) Una sola persona _____ familia _____ de socios _____ pertenece a una corporación _____ 6. ¿El dueño de la empresa es socio del mercado? 0) No _____ 1) Si _____ 7. La empresa es: Matriz _____ Sucursal _____ Subsidiaria _____ Franquicia _____ 11. ¿Cuántas bodegas ocupa la empresa dentro del mercado? Propias _____ Rentadas _____ 12. ¿Tiene otras empresas dentro del Mercado? 0) No _____ 1) Si _____ ¿Cuántas... ? dedicadas al mismo giro _____ otro giro _____ 13. Tiene otras bodegas en otras Centrales de Abasto? 0) No _____ 1) Si _____ ¿En que Estados? _____ ¿Cuántas... ? dedicadas al mismo giro _____ otro giro _____</p>	<p>8. Si es Matriz ¿Cuántas sucursales tiene: en la ciudad _____ en otras ciudades _____ 9. Nacionalidad de la empresa (poner x) 100% nacional _____ Con participación extranjera (%) _____ 100% extranjera _____ 10. ¿ La empresa es administrada por... ? (poner x) El dueño _____ El dueño y familiares (no empleados) _____ El dueño y socios (no familiares) _____ Familiares (no empleados) _____ Familiares (empleados) _____ Socios _____ Empleados _____ 14. Tiene otros establecimientos dedicados a la comercialización fuera del Mercado de Abastos Estrella? 0) No _____ 1) Si _____ Qué tipo?: Bodega _____ puesto en mercado público _____ puesto en mercado sobre ruedas _____ tienda de conveniencia _____ comercializadora _____</p>
---	--

II. COMPETITIVIDAD A NIVEL EMPRESA

15. ¿Cómo califica los siguientes aspectos dentro de su empresa respecto a su competencia (bodegas del mismo giro)?
(Bien = 2, Regular = 1, Mal = 0)

<p>(C EMPRESARIAL: Inteligencia Organizacional) _____ 1. Administración moderna (La empresa cuenta con planeación, organización, dirección y control en las diferentes áreas comercialización, finanzas, calidad, recursos humanos, mercadotecnia, sistemas de información, redes, datos). _____ 2. La experiencia del administrador de la empresa. _____ 3. Estructura organizacional (organigrama de funciones) _____ 4. Área de desarrollo e innovación _____ 5. Inversión en investigación y desarrollo.</p> <p>(C. EMPRESARIAL Agilidad Comercial)</p>	<p>(C EMPRESARIAL: Flexibilidad Comercial) _____ 6. Trabajadores con habilidades múltiples (atención a clientes, manejo de mercancías, control de inventarios, equipo y maquinaria de selección de productos, mantenimiento, etc.). _____ 7. Nivel de tecnología en la empresa (sistemas computarizados de control de inventario, contabilidad) _____ 8. Nivel de tecnología en la empresa (equipo de almacenaje y</p>
--	--

<p> <input type="checkbox"/> 17. Comercio electrónico con el cliente o proveedores. <input type="checkbox"/> 18. Capacidad y velocidad para cambiar de giro. <input type="checkbox"/> 19. Conocimiento de su mercado. <input type="checkbox"/> 20. Capacidad y velocidad para ofrecer nuevos productos. <input type="checkbox"/> 21. Apertura a realizar alianzas estratégicas para integrar la cadena productiva y comercial, incluyendo la exportación. <input type="checkbox"/> 22. Acceso directo a clientes o canales de distribución a nivel regional o nacional. <input type="checkbox"/> 23. Acceso directo a clientes o canales de distribución a nivel internacional. </p>	<p> movimiento de mercancías: cuartos fríos, maquinas de selección y empaque, montacargas) <input type="checkbox"/> 9. Flexibilidad de procesos para comercializar distintos productos. <input type="checkbox"/> 10. Sistemas de información electrónicos dentro de la empresa. <input type="checkbox"/> 11. Manejo óptimo de inventarios. <input type="checkbox"/> 12. Apertura y actitud de los trabajadores al aprendizaje. <input type="checkbox"/> 13. Creatividad de los trabajadores para innovar. <input type="checkbox"/> 14. Programas continuos de capacitación y actualización de los trabajadores. <input type="checkbox"/> 15. Productividad de los trabajadores. <input type="checkbox"/> 16. Permanencia en el empleo de trabajadores. </p>
--	---

III. INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTAS

<p>16. En los últimos cinco años, ¿qué cambios y con qué intensidad han surgido dentro de su empresa? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0)</p>	<p>17. ¿Bajo que marcas vende sus productos? (En caso de varias opciones, jerarquice según volumen de mayor a menor)</p>
<p> <input type="checkbox"/> 1. Calidad de productos. <input type="checkbox"/> 2. Diversificación de la mezcla de productos ofrecidos por la empresa. <input type="checkbox"/> 3. Modernización de maquinaria y equipo. <input type="checkbox"/> 4. Capacitación del administrador. <input type="checkbox"/> 5. Atención a problemas fitosanitarios, normas, reglamentación, etc. </p>	<p> <input type="checkbox"/> 1. Marca propia. <input type="checkbox"/> 2. Marca de la empresa que lo subcontrata. <input type="checkbox"/> 3. Sin marca. <input type="checkbox"/> 4. La marca de su proveedor. <input type="checkbox"/> 5. Otro marca _____ </p>

<p>18. ¿Quiénes son sus clientes? Porcentaje según tipo de clientes</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menudeo y medio menudeo (venta directa en la bodega)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Pequeño Comercio</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Mercados Sobreruedas</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Mercados Públicos</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Otros comerciantes del Mercado Estrella</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Mayoreo (Centros mayoristas, otras centrales de abastos, supermercados, tiendas departamentales).</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Exportación</p> <p>19. Hay colaboración mutua entre sus clientes para: (Siempre =3, Frecuentemente =2, Pocas veces =1, Nunca =0)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Mejorar productos.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Resolver problemas financieros.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Resolver problemas técnicos de comercialización, distribución etc.</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Otros _____</p> <p>20. ¿Tiene establecidos convenios o contratos de proveeduría con algunos de sus clientes? 0) No _____ 1) Si _____ ¿De qué tipo?</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato para varios pedidos sin tiempo definido</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato para varios pedidos en un tiempo determinado (p. Ej temporadas)</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato por pedido o un número de pedidos determinados</p> <p><input type="checkbox"/> Otro tipo ¿cuál? _____</p>	<p>21. Con respecto a la rotación y conservación de clientes ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación?</p> <p><input type="checkbox"/> Mucha rotación los clientes no son los mismo año tras año</p> <p><input type="checkbox"/> Estabilidad, se ha mantenido los mismos clientes durante los últimos años</p> <p><input type="checkbox"/> Estabilidad y crecimiento además de conservar los clientes se añaden nuevos continuamente</p> <p>22. ¿Que factores influyen para que usted conserve o no sus clientes (ordena de mayor a menor)?</p> <p><input type="checkbox"/> Experiencia y conocimiento del dueño o administrador</p> <p><input type="checkbox"/> Calidad del los productos</p> <p><input type="checkbox"/> Trato a los clientes por parte del personal</p> <p><input type="checkbox"/> Confiability en disponibilidad de productos, empaques, tiempos de entrega, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Ubicación de la bodega</p> <p><input type="checkbox"/> Otra ¿cuál? _____</p>
--	--

C. LABORAL

IV. EMPLEO

<p>23. ¿Cuántos empleados tiene su empresa actualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Administrativos (primera plana, Directores, Gerentes)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Empleados administrativos (contabilidad, almacenista, computación)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Trabajadores en venta directa</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Trabajadores para almacenaje, movimiento de mercancías, procesamiento (selección, empaque).</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Chóferes, mantenimiento, limpieza.</p>	<p>25. ¿Cuáles son los dos principales problemas de la empresa en aspectos laborales? (poner de mayor a menor)</p> <p><input type="checkbox"/> Rotación laboral</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de trabajadores con la capacidad requerida.</p> <p><input type="checkbox"/> Puntualidad</p> <p><input type="checkbox"/> Baja productividad</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas sindicales</p> <p><input type="checkbox"/> Ausentismo</p> <p><input type="checkbox"/> Salariales y contractuales (prestaciones)</p>
--	---

<p>_____ 6. Trabajadores que realizan varias de las funciones anteriores (no ubicados en una de las anteriores)</p> <p>_____ Total (suma)</p> <p>24. ¿El empleo en su empresa, aumentó, disminuyó o es igual? (Aumentó =1, es igual =2, disminuyó =3)</p> <p>1. En el último año (2003 respecto a 2002) _____ ¿En cuantos empleados? _____</p> <p>2. En los últimos 5 años (2002 respecto a 1997) _____ ¿En cuantos empleados? _____</p>	<p>_____ Otro ¿Cuál? _____</p> <p>26. ¿Capacita a sus trabajadores para el manejo y desarrollo del negocio, en temas sobre:...? (0 si “No” y 1 para “Si”)</p> <p>_____ El negocio completo de compra-venta de productos precederos</p> <p>_____ Cuidado y manejo de los productos (incluyendo tipos y variedades, normas, calidades, etc.)</p> <p>_____ Manejo de equipo y maquinaria (empacadoras, bandas, elevadores, montacargas, patines)</p> <p>_____ Ventas, trato con clientes</p> <p>_____ Compra de productos (negociaciones)</p> <p>_____ Administración (inventarios, pagos, etc.)</p> <p>Otro</p>
--	---

C. ORGANIZACIONAL

V. COOPERACIÓN HORIZONTAL

<p>27. ¿Es socio del Mercado de Abastos Estrella? 0) No _____ 1) Si _____ ¿asiste regularmente a las juntas de la asociación? _____</p> <p>28. ¿Cómo califica el desempeño de la Administración del Mercado de Abastos Estrella en los siguientes aspectos? (1 = Excelente, 2 = Bueno, 3 = regular, 4= malo, 5= muy malo)</p> <p>_____ Representatividad de los comerciantes del mercado (proceso de elección)</p> <p>_____ Atención y solución de conflictos internos</p> <p>_____ Atención y solución de conflictos externos</p> <p>_____ Representación del mercado en eventos externos</p> <p>_____ Representación del mercado ante autoridades</p> <p>_____ Administración interna del mercado</p> <p>_____ Garantía de democracia en las asambleas</p> <p>_____ otros</p>	<p>31. ¿Qué servicios recibe de su cámara o asociación? (Poner x)</p> <p>_____ 1. Capacitación a trabajadores.</p> <p>_____ 2. Asesoría en desarrollo organizacional.</p> <p>_____ 3. Asesoría en aspectos legales.</p> <p>_____ 4. Asesoría en aspectos tecnológicos.</p> <p>_____ 5. Asesoría en comercialización.</p> <p>_____ 6. Asesoría para exportar.</p> <p>_____ 7. Asesoría fiscal y financiera.</p> <p>_____ 8. Cursos y seminarios de actualización ejecutiva.</p> <p>_____ 9. Ferias y exposiciones.</p> <p>_____ 10. Publicidad institucional.</p> <p>_____ 11. Otra _____</p> <p>32. ¿Colabora con otras empresas en ...? (Siempre =3, Frecuentemente =2, Pocas veces =1, Nunca =0)</p> <p>_____ 1. Desarrollo de productos.</p> <p>_____ 2. Desarrollo de tecnología de proceso.</p>
---	---

<p>29. ¿Pertenece a alguna cámara o asociación del ramo? 0) No _____ 1) Si _____ ¿A cual? _____</p> <p>30. ¿Pertenece su empresa a...? (Poner x) _____ 1. Consorcio exportador. _____ 2. Consorcio comercializador.</p>	<p>_____ 3. Comercialización. _____ 4. Entrenamiento de personal. _____ 5. Adquisición de insumos. _____ 6. Exportación. _____ 7. Financiamiento. _____ 8. Negociaciones con gobierno. _____ 9. Otro (especifique) _____</p>
---	--

VI. PROVEEDORES

<p>33. ¿Qué nivel de integración tiene su empresa? (poner x) 1. Total: desde la producción hasta la comercialización</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Siembra</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acopio</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empaque</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comercialización</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Distribución</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>34. ¿Qué porcentaje de sus productos son nacionales? _____ % Estados de procedencia _____</p> <p>35. ¿Qué porcentaje de los siguientes insumos adquiere en el extranjero? Materias primas (empaque, conservación, comercialización): _____ % Maquinaria y Equipo : _____ %</p> <p>36. ¿Es productor agrícola y temporadas?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>0) No</td> <td>1) Sí</td> <td>Temporada</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	Siembra						Acopio						Empaque						Comercialización						Distribución						1	0) No	1) Sí	Temporada	2				3				4				5				<p>37. ¿Compra directamente en el campo (hace visitas a las plantaciones para negociar)? 0) No _____ 1) Si _____ ¿Qué porcentaje de sus productos? _____ %</p> <p>38. ¿Tiene varios proveedores en el campo que le provean del mismo producto? 0) No _____ 1) Si _____</p> <p>39. Si es si ¿por qué razón (puede marcar varias)? _____ Tiene diferentes proveedores según la temporada _____ Para negociar precios _____ Para estar cubierto en caso de siniestros o desastres naturales _____ Otra ¿cuál? _____</p> <p>40. ¿Compra a un distribuidor mayorista o intermediario fuera del Mercado de Abastos Estrella? 0) No _____ 1) Si _____ ¿Qué porcentaje de sus productos? _____ %</p> <p>41. ¿Compra dentro del mismo Mercado de Abastos Estrella? 0) No _____ 1) Si _____ ¿Qué porcentaje de sus productos? _____ % ¿qué porcentaje de lo que compra dentro del mercado se lo compra a otra bodega? _____ % ¿qué porcentaje de lo que compra dentro del mercado se lo compra a productores o intermediarios que llevan su carga al</p>
	1	2	3	4	5																																																				
Siembra																																																									
Acopio																																																									
Empaque																																																									
Comercialización																																																									
Distribución																																																									
1	0) No	1) Sí	Temporada																																																						
2																																																									
3																																																									
4																																																									
5																																																									

	mercado? _____% ¿En este caso cómo establece el precio de compra? _____ negociación directa con el oferente _____ negocia en bloque con otros comerciantes del mercado
--	---

<p>42. ¿Conoce usted las normas y reglas sanitarias y de inocuidad aplicables a los productos que comercializa? 0) No _____ 1) Si _____ ¿las exige a sus proveedores? 0) No _____ 1) Si _____</p> <p>43. ¿Qué tipo de problemas tiene que enfrentar con sus proveedores referente a?: (1 al más importante, 2 al siguiente y así sucesivamente)</p> <p>a) Productos <input type="checkbox"/> Disponibilidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Confiabilidad <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Ninguno.</p> <p>b) Empaques <input type="checkbox"/> Disponibilidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Confiabilidad <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Ninguno.</p> <p>c) Maquinaria: <input type="checkbox"/> Disponibilidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Confiabilidad <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Ninguno.</p> <p>d) Servicio de mantenimiento a maquinaria y equipo de cómputo: <input type="checkbox"/> Disponibilidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Confiabilidad <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Ninguno.</p>	<p>44. Existen alianzas o convenios con sus proveedores respecto a: (Siempre =3, Frecuentemente =2, Pocas veces =1, Nunca =0)</p> <p>_____ 1. Volúmenes, precios y calidades de los productos a adquirir. _____ 2. Mejora de productos. _____ 3. Financiamiento. _____ 4. En aspectos técnicos, empaque, conservación y almacenaje. _____ 5. Normas y reglas fitosanitarias, de inocuidad y otras. _____ 6. Otros _____</p> <p>45. ¿Tiene o ha intentado realizar un Programa de Desarrollo para sus proveedores? 0) No _____ 1) Si _____</p> <p>46. ¿Ha participado en algún Programa de Desarrollo de Proveedores? 0) No _____ 1) Si _____ ¿Con qué empresas? _____</p>
---	--

C. LOGÍSTICO

VII. INFRAESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA

47. ¿Cuántas bodegas contiguas ocupa la empresa? _____

48. ¿Qué superficie total en m² ocupa su bodega o bodegas en caso de tener varias? _____

49. ¿Con qué infraestructura cuenta dentro de su bodega para la operación comercial (indicar número)?

_____ Cuarto frío _____
_____ Refrigeradores _____
_____ Maquinaria para selección _____
_____ Empacadora _____

Montacargas

_____ Patín neumático _____
_____ Patín eléctrico _____
_____ Banda transportadora _____
_____ Transportes, de qué tipo (trailer, termo, camión x tns.) _____
_____ Telefonía, internet _____
_____ Computadoras, registradoras, otro equipo de oficina _____
_____ Carretillas (diablitos) _____
_____ Carretillas de plataforma _____
_____ Contenedores con ruedas _____
_____ Elevador de carga _____
_____ Polipastos _____
_____ Otros _____

52. En la operación general del Mercado de Abastos Estrella, ¿en que grado se beneficiaría su empresa si se contara con la siguiente infraestructura? Mucho=3, Regular=2, Poco=1, Nada =0

_____ Mayor capacidad de estacionamiento para automóviles y camionetas
_____ Mayor capacidad de estacionamiento para vehículos mayores
_____ Carros internos de transferencia
_____ Rampa de transferencia

50. Considera que para la operación eficiente de su negocio necesita mayor equipamiento del que tiene? 0) No ___ 1) Si _____
¿Qué tipo de equipo necesita? _____

51. ¿ Dentro del Mercado cómo califica la infraestructura física común?

(Bien =2, Regular =1, Mal =0)

_____ 1. Vialidades (mantenimiento)
_____ 2. Patios de maniobras
_____ 3. Accesos
_____ 4. Rampas
_____ 5. Estacionamientos para pernocta
_____ 6. Estacionamientos para clientes
_____ 5. Recolección de basura
_____ 6. Talleres para camiones
_____ 7. Iluminación
_____ 8. Agua y Drenaje
_____ 9 Báscula pública
_____ 10 Vigilancia

57. ¿En cuánto estima el impacto en costos por los problemas de vialidad interna?

_____ %

58. ¿En cuánto estima la pérdida de ingresos por éstos factores? _____ %

<p>_____ Horarios para carga y descarga ¿es factible que se establezcan? 0) No__ 1) Si__ _____ Reglamentaciones más estrictas.</p> <p>53. ¿Cuenta con la capacidad (en espacio) suficiente para atender las operaciones de carga y descarga simultanea que realiza diariamente? 0) No__ 1) Si__</p> <p>54. ¿Cuenta con la capacidad (en espacio) para atender a todos sus los clientes que lo visitan diariamente? 0) No__ 1) Si__</p> <p>55. Si la respuesta es no ¿considera que tal situación le ha hecho perder clientes potenciales? 0) No__ 1) Si__ ¿en que porcentaje de los clientes que lo visitan diario? _____</p> <p>56. ¿Cuáles considera sean las causas más importantes para que pierda clientes potenciales (1 al más importante, 2 al segundo y así sucesivamente) ?</p> <p>_____ Falta de estacionamientos para clientes _____ Insuficiente espacio frente a la bodega _____ Seguridad _____ Limpieza _____ Localización de la bodega que impide llegar a los clientes _____ Tráfico en las calles _____ Los andenes no están libres para el tránsito de los clientes _____ Otro ¿cuál? _____</p>	<p>59. En relación con el proceso de carga y descarga ¿Cómo califica los siguientes aspectos? 2= bien, 1= regular, 0= mal</p> <p>_____ Espacio en andenes _____ Interferencia de vehículos ajenos la negocio _____ Reglamentos de vialidad interna _____ Respeto a las reglas de vialidad _____ Desempeño de las autoridades o encargados de la vialidad _____ Otro _____</p> <p>60. En relación con el proceso de descarga de productos, estime el porcentaje tiempo y costo que podría reducirse si se eliminan las limitaciones en vialidad. Los costos se podrían reducir en _____ % El tiempo de descarga se podría reducir en _____ %</p> <p>61. En su localidad, ¿Cómo califica los siguientes factores? (Bien =2, Regular =1, Mal =0)</p> <p>_____ 1. Vialidades. _____ 2. Servicios urbanos agua y drenaje, luz alumbrado, _____ 3. Ubicación estratégica respecto de los principales centros de consumo o clientes. _____ 4. Telecomunicaciones. _____ 5. Infraestructura física: carreteras, ferrocarriles, aeropuerto. _____ 6. Infraestructura social: vivienda, servicios de salud y esparcimiento _____ 7. Servicios al comercio exterior</p>
--	--

**C. INTELLECTUAL
VIII. TECNOLOGÍA**

<p>62. ¿Cuántos años de experiencia tiene el dueño o administrador en el negocio de abastos? _____</p> <p>63. ¿Cuántas generaciones de dueños han administrado el negocio incluyendo la actual? _____</p> <p>64. ¿Actualmente se está preparando a la siguiente generación en el manejo del negocio? 0) No ___ 1) Si _____</p> <p>65. ¿Se realiza algún proceso de valor agregado a los productos antes de venderlos? 0) No ___ 1) Si _____</p> <p>¿Cuál ... (marque X)</p> <p>_____ Selección y limpieza</p> <p>_____ Empaque para conservación (refrigeración, estibación, etc)</p> <p>_____ Proceso de maduración</p> <p>_____ Empaque especial para venta sin procesar (empaque plástico, envoltura individual, congelación)</p> <p>_____ Procesamiento y empaque del producto (enlatado, cortado, rebanado o retiro de cáscara, etc.)</p> <p>_____ Otro</p>	<p>66. ¿Qué porcentaje de merma se presenta en la operación diaria? _____ %</p> <p>67. ¿qué se hace con la merma? _____ Se tira _____ Se recicla _____ Se regala _____ Se vende</p> <p>_____ otra: _____</p> <p>68. ¿La tecnología utilizada para el manejo, empaque, conservación y comercialización de productos se basa en...?</p> <p>_____ Tecnología Extranjera.</p> <p>_____ Tecnología Nacional.</p> <p>_____ Tecnología propia.</p> <p>_____ Nada de lo anterior.</p>
<p>69. ¿Tiene su empresa algún programa o convenio con...? (0 si "No" y 1 para "Si")</p> <p>_____ 1. Un centro tecnológico, ¿cuál? _____</p> <p>_____ 2. Universidad pública o privada, ¿cuál? _____</p> <p>_____ 3. Centro de innovación de empaques, ¿cuál? _____</p> <p>_____ 4. Otro, ¿cuál? _____</p> <p>70. Evalúe la disponibilidad local y calidad de los siguientes tipos de instituciones? (aunque no lo haya utilizado) (Bien =2, Regular =1, Mal =0)</p> <p>Centros Tecnológicos. _____ Universidades o Institutos Tecnológicos.</p> <p>_____</p>	<p>71. ¿De qué fuente han aprendido los aspectos técnicos más importantes?</p> <p>(escoja los tres más importantes de la siguiente lista; 1 a la más importante, 2 a la segunda y 3 a la tercera)</p> <p>_____ 1. Intercambio de información con empresas locales del ramo.</p> <p>_____ 2. Lo aprendido en escuelas especializadas.</p> <p>_____ 3. Proveedores extranjeros de maquinaria y tecnología.</p> <p>_____ 4. Proveedores nacionales de maquinaria y equipo.</p> <p>_____ 5. Ferias y exhibiciones en el extranjero.</p> <p>_____ 6. Visitas a empresas extranjeras del ramo.</p> <p>_____ 7. Intercambio de información con clientes nacionales.</p> <p>_____ 8. Intercambio de información con clientes extranjeros.</p> <p>_____ 9. La capacitación y asesoría de su Cámara.</p>

Empresas Consultoras. _____ Escuelas Técnicas. _____	___ 10. Otras, ¿cuáles? _____
---	-------------------------------

C. MACROECONÓMICO

IX. FINANZAS

<p>72. ¿Qué tanto le afecta a su empresa..? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) ___ 1. Baja en la demanda y reducción de la actividad económica. ___ 2. Las tasas de interés. ___ 3. Ausencia de créditos ___ 4. Los impuestos.</p> <p>73. Señale ¿Cuáles son sus dos fuentes de crédito más importantes? (1 al más importante, 2 al segundo) ___ 1. Proveedores. ___ 2. Clientes. ___ 3. Bancos. ___ 4. Socios. ___ 5. Unión de Crédito. ___ 6. Otros _____</p> <p>74. ¿Recibe su empresa crédito bancario para...? (puede haber más de una respuesta). (0 si “No” y 1 para “Si”) %</p> <table border="0"> <tr> <td>___ 1. Capital de Trabajo</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>___ 2. Inversión</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>___ 3. Exportación</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>___ 4. Desarrollo Tecnológico</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>___ 5. Otros ¿Cuál? _____</td> <td>_____</td> </tr> </table>	___ 1. Capital de Trabajo	_____	___ 2. Inversión	_____	___ 3. Exportación	_____	___ 4. Desarrollo Tecnológico	_____	___ 5. Otros ¿Cuál? _____	_____	<p>75. ¿Sabe lo que es el factoraje? 0) No ___ 1) Si _____</p> <p>76. ¿Le interesaría contar con un programa de factoraje? 0) No ___ 1) Si _____</p> <p>77. ¿Participaría Ud. en una unión de crédito? 0) No ___ 1) Si _____</p> <p>78. Si la respuesta anterior es si ¿qué opinión tiene al respecto de...? 1= buena, 2= regular, 3= mala ___ Servicios ___ Costos ___ Nivel de garantías ___ Oportunidad de créditos ___ Otros</p>
___ 1. Capital de Trabajo	_____										
___ 2. Inversión	_____										
___ 3. Exportación	_____										
___ 4. Desarrollo Tecnológico	_____										
___ 5. Otros ¿Cuál? _____	_____										

C. COMERCIAL

X. NIVEL INTERNACIONAL

<p>79. ¿Su empresa exporta? 0) No ___ 1) Si ___ (Si la respuesta es no pasar a la pregunta 95)</p> <p>80. ¿Qué productos exporta? _____</p> <p>81. ¿Qué porcentaje de sus ventas anuales exporta? _____ %</p> <p>82. ¿Cuántas toneladas exporta anualmente? _____</p> <p>83. ¿En qué han basado la competitividad exportadora dentro de su empresa? (1 al más importante, 2 al segundo y así sucesivamente)</p> <p>____ 1. Costo/Precio. ____ 2. Prestigio acumulado. ____ 3. Calidad de los productos. ____ 4. Nuevos procesos de empaque. ____ 5. Alianzas con otras empresas. ____ 6. Servicio rápido de entrega. ____ 7. Tipo de cambio. ____ 8. Otras.</p> <p>84. ¿Cómo determina el precio de venta de exportación de sus productos? ____ Negociación directa con el comprador ____ Precio de mercado (precio internacional spot) ____ Precio de mercado de futuros ____ Precio acordado con otros comercializadores nacionales ____ otro ¿cuál? _____</p> <p>85. ¿Qué tanto afecta a su empresa en su actividad exportadora? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0)</p> <p>____ 1. Tipo de Cambio (precio del dólar). ____ 2. La volatilidad del tipo de cambio. ____ 3. El contrabando. ____ 4. La calidad de los productos. ____ 5. Los trámites ante autoridades nacionales de comercio exterior (permisos, cuotas) ____ 6. Las regulaciones nacionales para exportar (normas fitosanitarias, certificación..). ____ 7. Las trámites ante las autoridades del país al que se exporta (permisos,</p>	<p>87. ¿Los tratados de libre comercio vigentes, le han proporcionado algún beneficio? 0) No ___ Explique por qué _____ 1) Si ___ ¿Cuál? _____</p> <p>88. ¿Importa usted algunos de sus productos que comercializa? 0) No ___ 1) Si ___ qué productos _____ en que porcentaje de sus compras totales _____ % países de origen _____</p> <p>89. ¿Realiza usted importaciones temporales para exportar? 0) No ___ 1) Si ___ qué porcentaje del valor de sus exportaciones _____ %</p> <p>90. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para realizar sus exportaciones? ____ 1. Directamente al cliente. ____ 2. A través de un agente o “broker” no exclusivo. ____ 3. A través de un agente o “broker” exclusivo. ____ 4. A través de un consorcio con otros comercializadores. ____ 5. Otro ¿cuál? _____</p> <p>91. ¿Utiliza su empresa algún programa gubernamental para exportar? 0) No ___ 1) Si ___ ¿cuál? _____</p> <p>92. ¿Recibe su empresa algún tipo de asistencia para exportar por parte de una institución local? 0) No ___ 1) Si ___ ¿cuál? _____</p> <p>93. Como exportador asiste a los siguientes eventos regularmente durante el año? ____ Vistas individuales a clientes potenciales ____ Misiones de empresarios para contactar a clientes potenciales ____ Ferias y Exposiciones en el extranjero para exportadores ____ Ferias y Exposiciones nacionales para exportadores ____ Otra ¿Cuál? _____</p> <p>94. ¿Qué tan eficaces le han sido a su empresa estos servicios para exportar? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0)</p>
---	--

<p>cuotas, etc.) ___ 8. Las regulaciones del país al que se exporta (normas fitosanitarias, certificación) ___ 9. Trabas en las aduanas nacionales ___ 10. Trabas en las aduanas del país al que se exporta o de paso. ___ 11. Costos de transportación. ___ 12. Crédito para exportar ___ 13. Otros ¿Cuáles? _____</p> <p>86. ¿Qué obstáculos normativos enfrenta para exportar sus productos?. Señale según la importancia ___ Normas de calidad, fitosanitarias, de inocuidad, empaque y embalaje ___ Trámites de exportación (permisos) ___ Transporte adecuado ___ Logística de entrega (multimodal, puertos etc.) ___ Trámites en las aduanas ___ Otro ¿Cuál? _____</p>	<p>___ 1. Co-financiamiento de gastos de viaje para asistir a ferias en el extranjero. ___ 2. Co-financiamiento de gastos de promoción en el exterior. ___ 3. Asesoría en reingeniería y modernización . ___ 4. Asesoría de los consejeros comerciales BANCOMEXT en el extranjero. ___ 5. Otros ¿Cuáles? _____</p> <p>95. ¿Por qué motivos no exporta? ___ No le interesa ___ Los productos que comercializa no son productos exportables ___ Los productos que comercializa no tienen calidad de exportación ___ No cuenta con los recursos financieros para exportar ___ No cuenta con la infraestructura para exportar ___ No cuenta con los conocimientos para exportar ___ Otro ___ ¿cuál? _____</p>
--	--

C. GUBERNAMENTAL

XI. PROGRAMAS DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL

96. ¿Participa en algún programa gubernamental de apoyo a las empresas? 0) No ___ 1) Si ___ ¿Cuáles? _____

C. INSTITUCIONAL

XII. INSTITUCIONES

<p>97. ¿El marco jurídico (contratos, proceso judicial, etc) frenan la competitividad de su empresa? 0) No ___ 1) Si ___</p> <p>98. ¿Los trámites que tiene que realizar ante las autoridades municipales, estatales y federales con respecto a la operación de su negocio son?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Trámites</th> <th style="width: 15%;">Complicados</th> <th style="width: 15%;">Ágiles</th> <th style="width: 15%;">Afectan competitividad</th> <th style="width: 15%;">No afectan competitividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Municipales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estatales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Federales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Trámites	Complicados	Ágiles	Afectan competitividad	No afectan competitividad	Municipales					Estatales					Federales					<p>99. ¿En el último año ha enfrentado su empresa algún incidente de inseguridad pública? 0) No ___ 1) Si ___</p> <p>100. ¿Han tenido impacto en sus costos, las medidas adicionales de seguridad? Porcentaje: _____ %</p> <p>101. ¿En qué área cree usted que se debería mejorar el marco legal para generar confianza y certidumbre en los negocios? _____ _____ _____</p>
Trámites	Complicados	Ágiles	Afectan competitividad	No afectan competitividad																	
Municipales																					
Estatales																					
Federales																					

C. SOCIAL

102. ¿Las asociaciones	106. ¿Percibe usted un cambio positivo en las instituciones de gobierno del gobierno federal relacionadas con su actividad
-------------------------------	---

<p>empresariales del país tienen en su opinión vocación de servicio a sus asociados? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) _____</p>	<p>empresarial en cuanto al fomento empresarial? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) _____</p>
<p>103. ¿Las asociaciones empresariales en el Estado de Nuevo León tienen en su opinión vocación de servicio a sus asociados? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) _____</p>	<p>XIII EVALUACIÓN GLOBAL DE SU EMPRESA</p> <p>107. ¿Cuáles son las principales fortalezas o ventajas competitivas de su empresa?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>104. ¿Piensa que la colaboración entre empresarios del sector en el estado puede ser un activo para la competitividad? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) _____</p>	<p>108. ¿Cuáles son los principales retos competitivos de su empresa? (Aspectos que debe mejorar para ganar competitividad)</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>105. ¿Percibe usted un cambio positivo en las instituciones de gobierno del estado relacionadas con la actividad empresarial en cuanto al fomento empresarial? (Mucho =3, En parte =2, Poco =1, Nada =0) _____</p>	

XIV. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE MERCADO

109. ¿ Podría mencionarnos los volúmenes comercializados anuales de sus principales productos (los 5 más importantes)? Nota: sólo los años que tenga comercializando dentro del Mercado Estrella

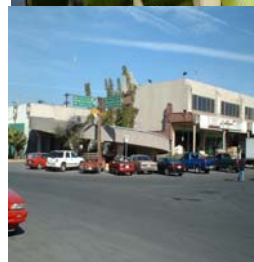
Producto	Volumen comercializado en tonelada					
	2003	2002	1998	1993	1988	1983

110. ¿ Podría mencionarnos los principales destinos de venta por años?

Destino	Volumen comercializado en tonelada					
	2003	2002	1998	1993	1988	1983
Monterrey	%	%	%	%	%	%
Otro Estado:	%	%	%	%	%	%
Extranjero:	%	%	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Muchas gracias por sus valiosas opiniones
CENTRO DE CAPITAL INTELECTUAL Y COMPETITIVIDAD CECIC

Conteo de Aforo Vehicular del Mercado de Abastos Estrella



Contenido

1. Introducción	1
2. Metodología	2
3. Resultados del Aforo	3
4. Resultado del Censo de Vehículos que pernoctan en el Mercado	15
5. Comentarios Finales	17

1. Introducción.

El Centro de Investigaciones Económicas a petición del Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) realizó un Aforo vehicular de entrada y salida en el Mercado de Abastos Estrella, ubicado en el número 1000 de la Ave. Los Ángeles.

El propósito del presente estudio fue conocer el número de vehículos y la composición de los mismos en el Mercado Estrella. Con el conteo se busca encontrar el número de vehículos que entran y salen, el motivo de entrada; lo anterior por tipo de vehículo, por acceso y por hora. Un aspecto adicional del estudio fue el conteo de vehículos que pernoctaron en el Mercado Estrella.

El Aforo vehicular y el conteo de vehículos que pernoctan se realizó los días jueves 23 de octubre, sábado 25 de octubre y lunes 3 de noviembre; en estos 3 días el personal estuvo contando autos a partir de las 3 de la mañana a las 3 de la tarde.

Dentro de los principales resultados de este estudio, se encuentra que el día lunes es el de mayor afluencia vehicular con 10,686 vehículos, mientras las camionetas son las que presentan mayor afluencia. Otros resultados importantes son: los accesos 1, 5 y 6 representan más del 70% de las entradas al Mercado, el 83% de los vehículos que entran al Mercado lo hacen para cargar, la mitad del aforo vehicular se alcanzó en promedio a las 10 A.M. el día jueves y a las 8 A.M. el sábado y lunes. Se encontró que al menos el tamaño que debería tener un estacionamiento es de al menos 409 cajones y que la demanda por cajones de estacionamiento será mayor de 3AM a 7AM.

Sobre los vehículos que pernoctan se encontró que el número promedio de vehículos que pernoctan en el Mercado fue de 981, 45% camionetas de redilas, 19% torton y 16% camionetas.

2. Metodología

Para el presente estudio de Aforo vehicular se seleccionaron 3 días, el jueves 23 de octubre, el sábado 25 de octubre y el lunes 3 de noviembre; los horarios fueron de 3 AM a 3 PM. La selección de estos días fue para tener un día típico entre semana de poca afluencia (jueves), un día típico de fin de semana (sábado) y un día que tuviera una gran afluencia (lunes). Esta selección se hace así para evitar al máximo la sobre evaluación, es decir se tiene un día de baja afluencia y días de alta afluencia.

El Mercado de Abastos Estrella tiene 6 accesos, en cada uno de ellos se colocó una persona para realizar el conteo de entrada y salida (en el acceso principal, debido a la gran afluencia presentada se colocaron de 2 ó 3 personas). Para conocer un poco más sobre el motivo de la visita de cada vehículo, se preguntó al visitante si iba a cargar o descargar. No sólo se tomaron en cuenta el número de vehículos sino también el tipo, esto es, si era automóvil, camioneta o vehículo de carga (considerando también el número de ejes). La ventaja de este tipo de aforo es que los resultados se pueden tener por acceso, por día, por hora y por tipo de vehículo.

Se numeraron los 6 accesos de la siguiente forma: el acceso 1 es el que se encuentra en la Ave. Los Ángeles junto a la gasolinera y tiene semáforo, el acceso 2 es el que le sigue de oriente a poniente (situado a un lado del edificio de las oficinas generales y salón Diamante), el acceso 3 es el siguiente por Ave. Los Ángeles, el 4 es el que está en la Ave. San Nicolás

casi esquina con Los Ángeles, el 5 está en la Ave. San Nicolás y tiene semáforo, y el acceso 6 es el ubicado al extremo sur de la Ave. San Nicolás.

Otro aspecto de este estudio fue el conteo de los vehículos que pernoctan dentro del Mercado Estrella, esto fue por tipo y ubicación del vehículo. Este conteo se realizó los mismos días del conteo de acceso, esto es, el jueves 23 de octubre, el sábado 25 de octubre y el lunes 3 de noviembre. Se procedió a contar los vehículos dentro de la zona del mercado a las 3 A.M.

3. Resultados del Aforo

El primer resultado que se presenta es el conteo general por día, lo anterior se muestra en la tabla 1. Se puede observar que el día de mayor afluencia fue el lunes 3 de noviembre, con un 71% más de afluencia que el jueves y un 10% más que el sábado. Siendo el lunes el día que los grandes supermercados surten sus mercancías para toda la semana.

Tabla 1. Conteo General

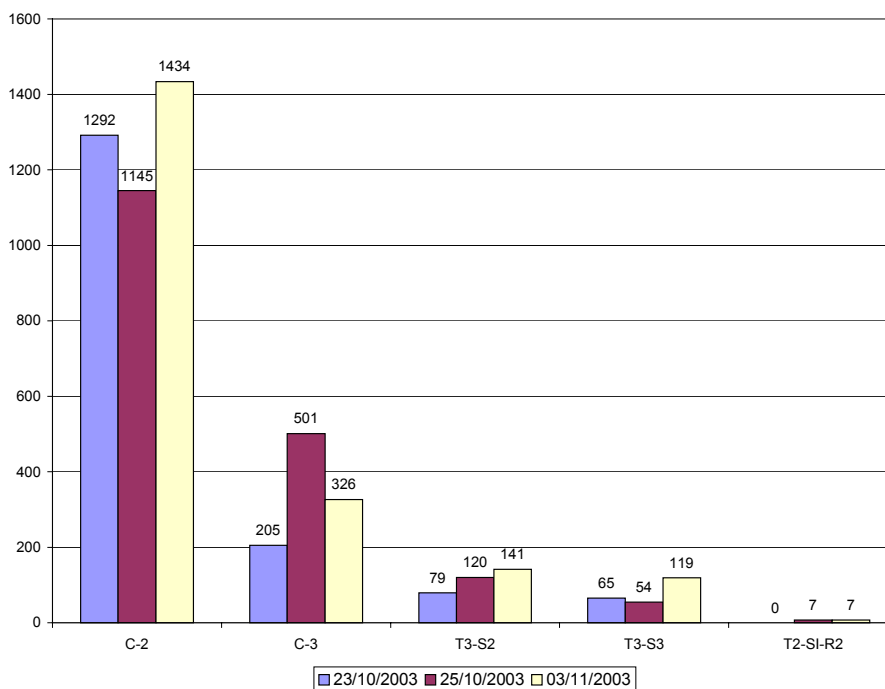
Fecha	Entrada	Salida
23/10/2003	6,240	5,987
25/10/2003	9,634	9,454
03/11/2003	10,686	10,197

Para una idea más clara se pueden mostrar los datos de entrada para estos tres días por tipo de vehículo. Por **Urbanos** nos referimos al Camión urbano de pasajeros, por **Van** a camionetas cerradas y microbuses, por **C-2** a camión de carga de 2 ejes, por **C-3** a camión de carga de 3 ejes, por **T3-S2** a camión de carga de 5 ejes, por **T3-S3** a camión de carga de 6 ejes y por **T2-S1-R2** a Camión de carga de doble caja.

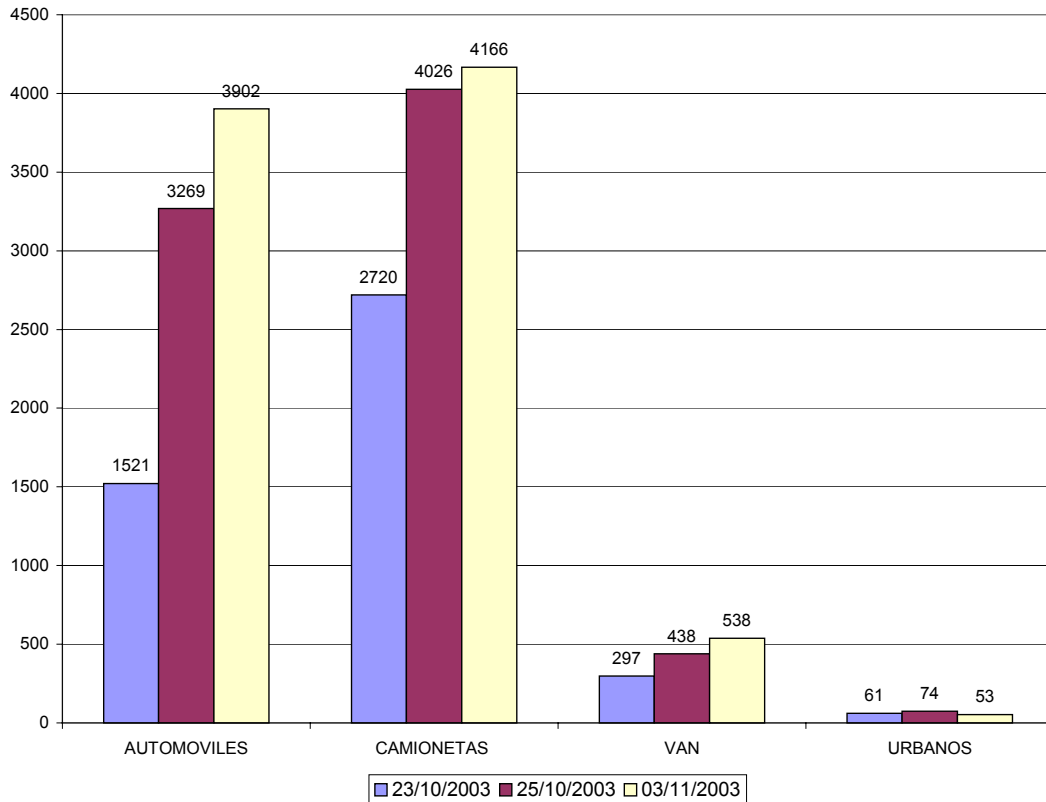
En la tabla 2, se nota que las camionetas son los vehículos que más afluencia presentan al Mercado, seguido del automóvil y el C-2. Para una idea más clara de esto, los resultados se presentan en la gráfica 1.

Tabla 2 Conteo de Entrada por Tipo de Vehículo

Tipo de Auto	23/10/2003	25/10/2003	03/11/2003
AUTOMÓVILES	1,521	3,269	3,902
CAMIONETAS	2,720	4,026	4,166
VAN	297	438	538
URBANOS	61	74	53
C-2	1,292	1,145	1,434
C-3	205	501	326
T3-S2	79	120	141
T3-S3	65	54	119
T2-SI-R2	0	7	7
TOTALES	6,240	9,634	10,686



Gráfica 1. Conteo de Entrada por Tipo de Vehículo



En la tabla 3, 4 y 5 se presentan los resultados del conteo para cada día seleccionado, pero en esta ocasión por acceso. Las ubicaciones de cada acceso ya se presentaron en la sección referente a la metodología.

Tabla 3. Conteo de Entrada por Acceso y Tipo de Vehículo para el día 23 de Octubre

Tipo de Auto	Acceso 1	Acceso 2	Acceso 3	Acceso 4	Acceso 5	Acceso 6	Totales
AUTOMOVILES	654	74	59	145	460	129	1,521
CAMIONETAS	942	106	111	267	609	685	2,720
VAN	106	4	7	47	61	72	297
URBANOS	0	1	49	9	2	0	61
C-2	629	45	42	137	212	227	1,292
C-3	82	4	13	12	40	54	205
T3-S2	22	6	9	3	32	7	79
T3-S3	26	0	0	2	3	34	65
T2-SI-R2	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 4. Conteo de Entrada por Acceso y Tipo de Vehículo para el día 25 de Octubre

Tipo de Auto	Acceso 1	Acceso 2	Acceso 3	Acceso 4	Acceso 5	Acceso 6	Totales
AUTOMOVILES	1,275	247	42	482	615	608	3,269
CAMIONETAS	1,258	252	118	661	684	1,053	4,026
VAN	156	7	7	100	57	111	438
URBANOS	4	0	58	1	10	1	74
C-2	402	81	78	260	222	102	1,145
C-3	86	6	22	87	25	275	501
T3-S2	47	1	9	11	8	44	120
T3-S3	34	0	0	9	0	11	54
T2-SI-R2	3	0	0	0	1	3	7

Tabla 5. Conteo de Entrada por Acceso y Tipo de Vehículo para el día 3 de Noviembre

Tipo de Auto	Acceso 1	Acceso 2	Acceso 3	Acceso 4	Acceso 5	Acceso 6	Totales
AUTOMOVILES	1313	196	521	471	434	967	3,902
CAMIONETAS	1173	260	422	856	602	853	4,166
VAN	227	17	32	65	135	62	538
URBANOS	1	3	0	1	9	39	53
C-2	511	36	171	157	297	262	1,434
C-3	78	6	27	24	118	73	326
T3-S2	139	2	0	0	0	0	141
T3-S3	1	0	7	28	26	57	119
T2-SI-R2	5	0	0	0	0	2	7

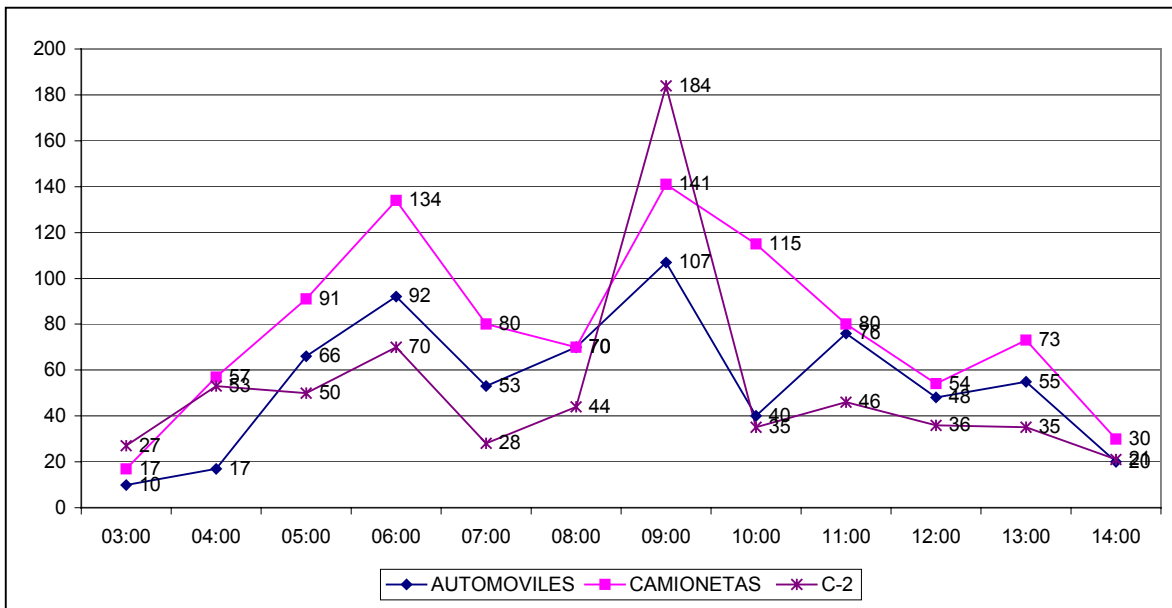
De las tablas anteriores podemos deducir que el acceso 1 es el que tiene más afluencia, representando alrededor del 33% de las entradas; mientras los accesos 2 y 3 son los que menor afluencia vehicular presentan, juntos representan poco más del 10% del total.

Para profundizar más sobre la afluencia por acceso, se tomó el número de vehículos por hora (de 3 AM a 3 PM). En las siguientes gráficas se presenta esta información para los accesos 1, 5 y 6, que reciben más del 70% de las entradas; y para los tipos de vehículos más importantes (automóvil, camionetas y vehículo C-2).

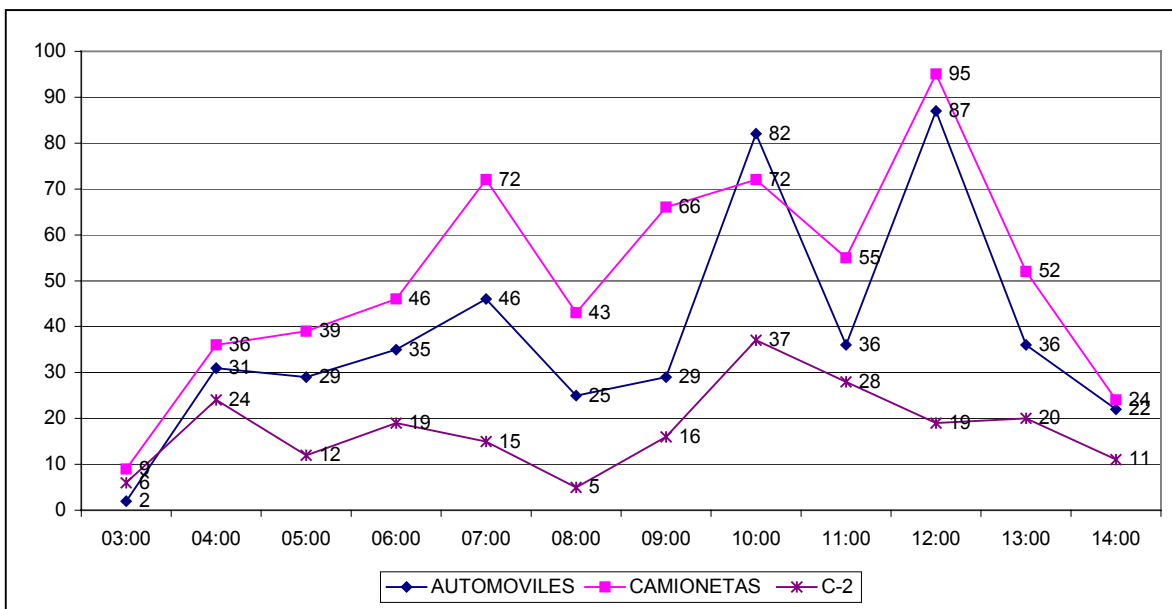
Las gráficas 2, 3 y 4 muestran la entrada por hora para los tres principales accesos y los tres principales tipos de vehículos para el día 23 de octubre;

mientras las gráficas de 5 a 7 son para el día 25 de octubre; y finalmente, las gráficas 8, 9 y 10 son para el lunes 3 de noviembre.

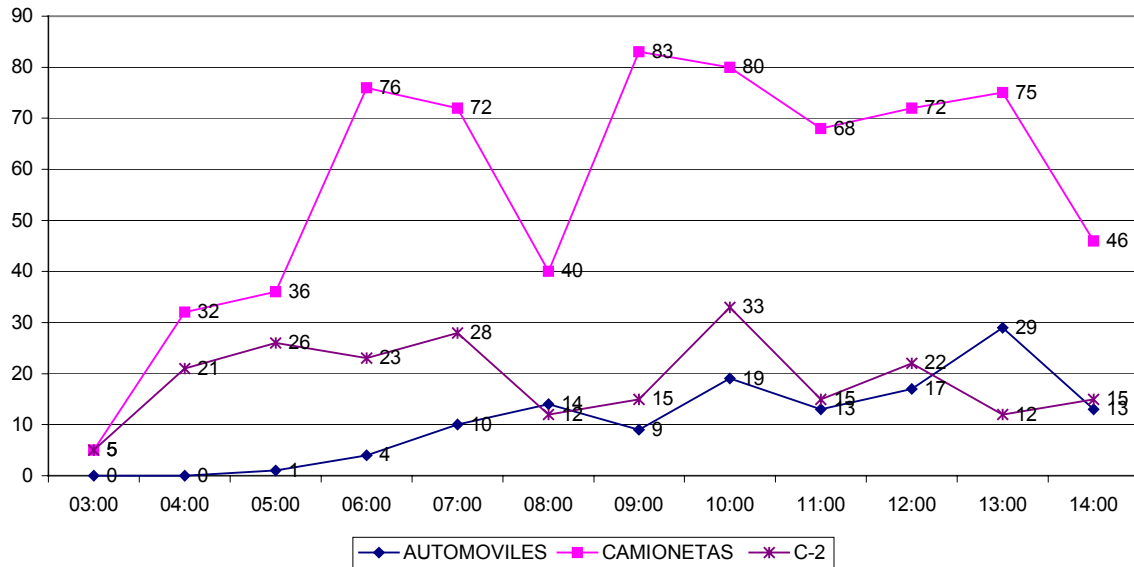
Gráfica 2. Entrada de Vehículos por el Acceso 1 (23 de Oct.).



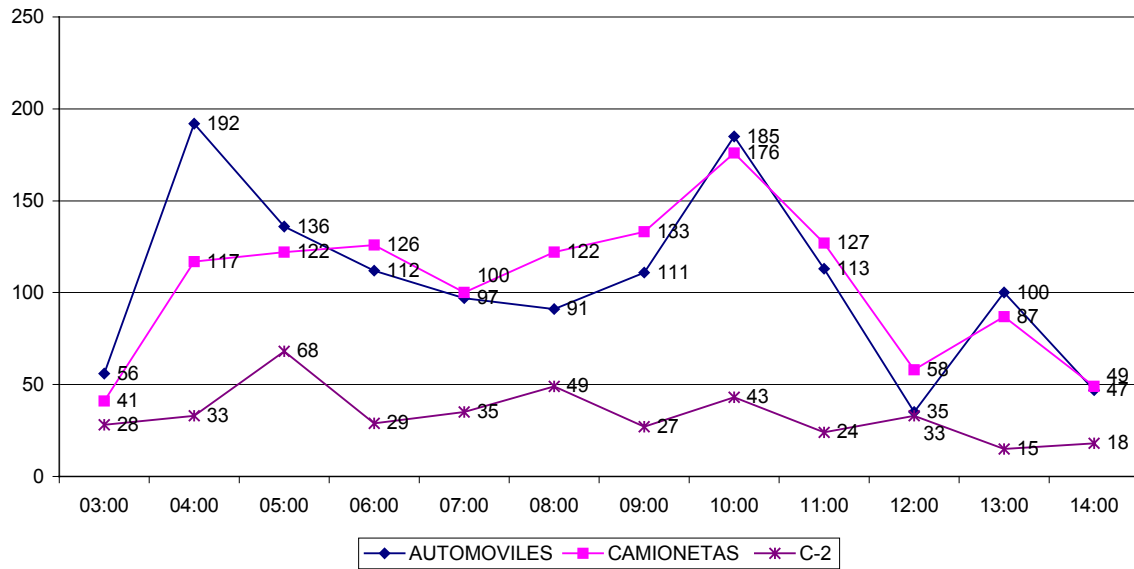
Gráfica 3. Entrada de Vehículos por el Acceso 5 (23 de Oct.).



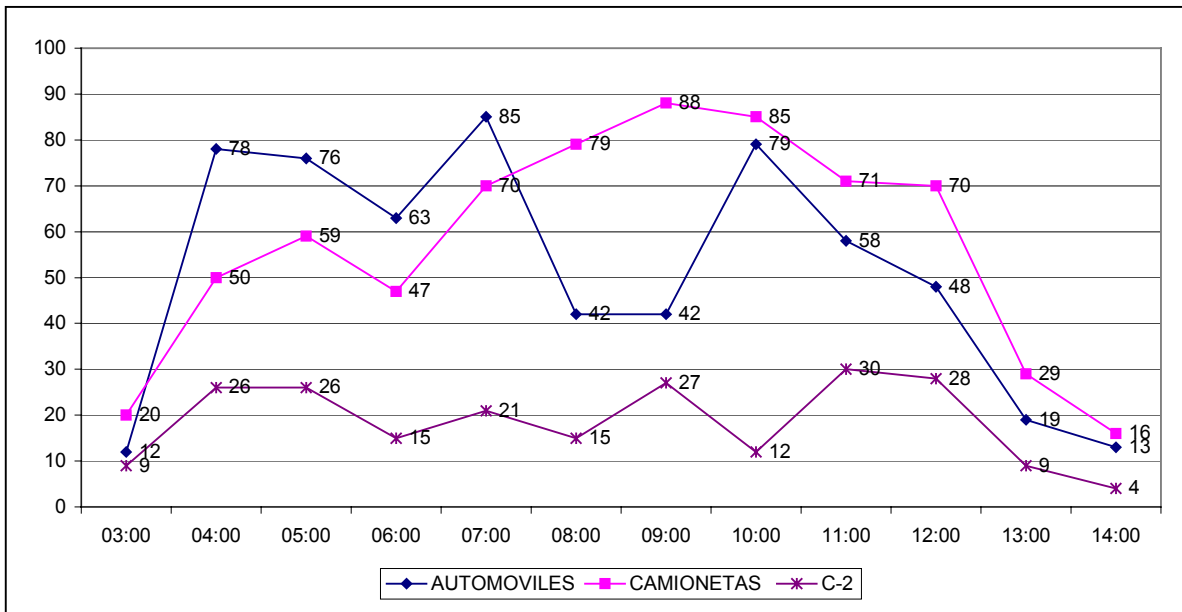
Gráfica 4. Entrada de Vehículos por el Acceso 6 (23 de Oct.).



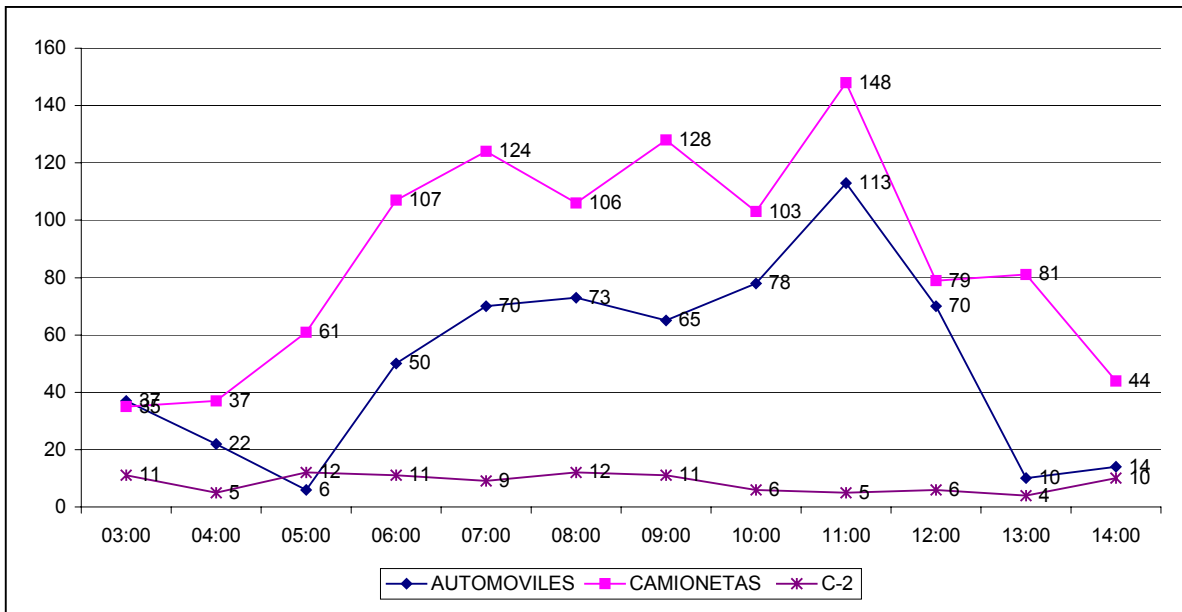
Gráfica 5. Entrada de Vehículos por el Acceso 1 (25 de Oct.)



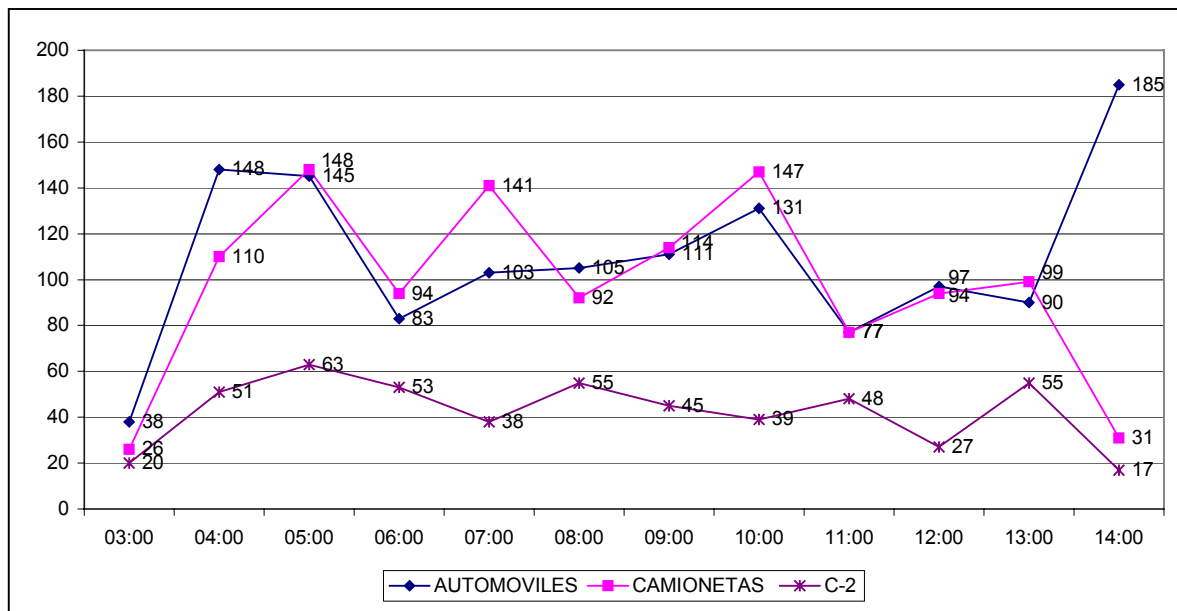
Gráfica 6. Entrada de Vehículos por Acceso 5 (25 de Oct.)



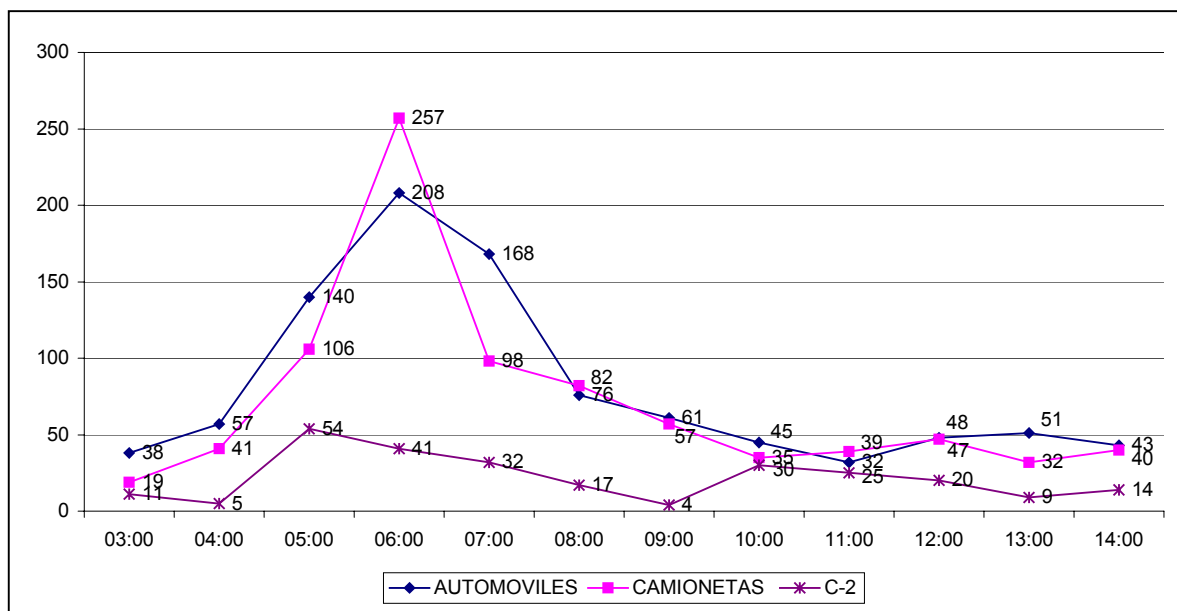
Gráfica 7. Entrada de Vehículos por Acceso 6 (25 de Oct.)



Gráfica 8. Entrada de Vehículos por Acceso 1 (3 de Nov.)

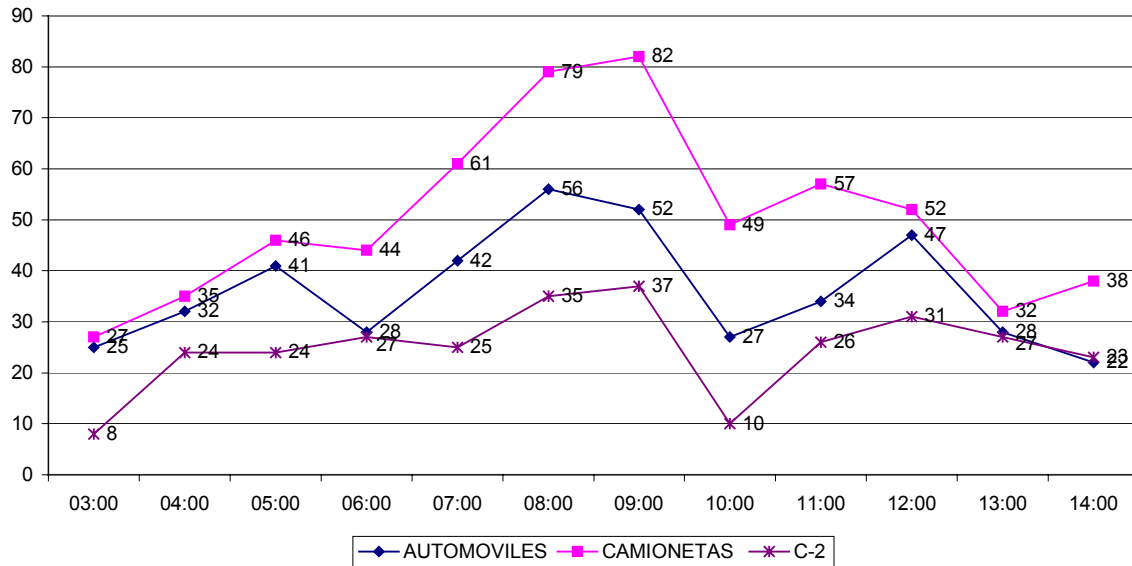


Gráfica 9. Entrada de Vehículos por Acceso 5 (3 de Nov.)



G

Gráfica 10. Entrada de Vehículos por Acceso 6 (3 de Nov.)



Las anteriores gráficas muestran que en el día jueves 23 de octubre la mitad del aforo vehicular se alcanzó en promedio a las 10 AM; mientras para el sábado 25 de octubre y lunes 3 de noviembre, la mitad del aforo se alcanzó en promedio a las 8 AM. Lo que significa que el fin de semana - incluido lunes- la clientela del Mercado se surte más temprano.

En cuanto al motivo de la visita, se obtuvo que en promedio 83% de los visitantes va a cargar al Mercado; mientras el resto lo hace a descargar (véase tabla 6). Se observa también que el día Lunes (3 de noviembre) el porcentaje de descarga aumenta, esto podría deberse a que ese día los empresarios del mercado aprovechan para surtir sus mercancías.

Tabla 6. Motivo de la visita

Fecha	Carga	Descarga
23/10/2003	85%	15%
25/10/2003	84%	16%
03/11/2003	81%	19%
Promedio	83%	17%

Para conocer más sobre la salida de vehículos en las siguientes tablas se presenta el número de vehículos que salen por hora para cada día estudiado. El horario en que se presenta el mayor número de salidas es el comprendido de 7 AM a 9 AM. y como era de esperarse son las camionetas, los automóviles y los vehículos C-2 los que presentan mayor número de salidas.

Tabla 7. Salida de vehículos por hora el 23 de octubre

	03:0	04:0	05:0	06:0	07:0	08:0	09:0	10:0	11:0	12:0	13:0	14:0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTOMOVILES	21	78	99	167	120	142	186	166	203	250	243	209
CAMIONETAS	18	29	84	190	215	198	362	215	268	283	341	229
VAN	0	2	2	13	24	20	37	22	26	28	30	25
URBANOS	0	2	3	4	2	8	2	8	5	5	4	3
C-2	1	6	27	112	77	115	219	123	83	115	129	59
C-3	0	0	7	17	15	10	49	33	22	29	21	19
T3-S2	0	0	1	3	2	0	11	6	5	9	8	7
T3-S3	0	0	3	6	2	1	5	10	10	5	15	2
T2-SI-R2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 8. Salida de vehículos por hora el 25 de octubre

	03:0	04:0	05:0	06:0	07:0	08:0	09:0	10:0	11:0	12:0	13:0	14:0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTOMOVILES	39	84	157	154	162	339	298	244	432	274	407	406
CAMIONETAS	14	81	142	189	314	519	432	325	491	321	424	299
VAN	2	18	2	11	67	58	61	28	44	52	40	47
URBANOS	0	0	3	11	3	4	8	2	4	2	8	5
C-2	8	65	97	51	108	175	142	62	97	108	63	81
C-3	4	20	5	8	7	28	37	10	43	29	14	15
T3-S2	6	5	9	2	7	9	20	7	12	20	7	15
T3-S3	0	1	1	2	0	10	4	3	3	5	3	2
T2-SI-R2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

Tabla 9. Salida de vehículos por hora el 3 de noviembre

	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTOMOVILES	26	107	222	217	220	214	305	258	253	261	238	230
CAMIONETAS	4	21	134	217	250	179	348	182	192	219	164	95
VAN	7	9	38	93	119	121	164	130	165	152	148	126
URBANOS	2	7	4	20	8	12	11	3	1	6	6	4
C-2	1	24	67	187	128	163	170	113	92	121	94	45
C-3	5	13	23	23	11	11	18	21	14	37	24	7
T3-S2	0	4	5	6	5	6	15	9	8	15	14	2
T3-S3	1	8	2	10	14	5	4	12	10	17	7	7
T2-SI-R2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0

Un dato importante que se puede tratar de calcular o explorar es el tiempo estimado de permanencia, dato útil para la evaluación sobre la construcción de un estacionamiento. Dado que se cuenta con el número de vehículos que entraron y salieron por hora se puede conocer un aproximado del tiempo de permanencia. Para este análisis los vehículos más importantes son los automóviles y camionetas.

En la tabla 10 se muestra el número de vehículos que permanecieron en el Mercado por hora, esto es, es la diferencia en entre entrada y salida. Se puede notar que antes de las 7 AM el número de vehículos que entra es mayor al que sale por hora.

Tabla 10. Vehículos que Permanecieron en el Mercado

	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
AUTOMOVILES	79	247	96	132	139	-3	30	165	-57	-58	-219	-278
CAMIONETAS	100	162	158	176	75	-62	77	152	-30	-27	-167	-139
SUMA	179	409	254	308	214	-65	107	317	-87	-85	-386	-417

Ahora el porcentaje de vehículos que se queda más de una hora se presenta en la tabla 11.

Debido a que no es posible conocer si el vehículo que se quedó salió a la hora inmediata siguiente o después, lo único que se puede inferir es el porcentaje de vehículos que se queda de una hora a otra. Por ejemplo, el 67% de los automóviles que entraron a la 3AM se quedo al menos una hora más, esto significa, usando la tabla 10, que 79 automóviles se quedan al menos una hora. Esta información también es importante en el aspecto del posible tamaño de un estacionamiento, pues al menos se puede inferir que el tamaño mínimo de cajones que debe tener es 409 (número más alto de vehículos en la tabla 10).

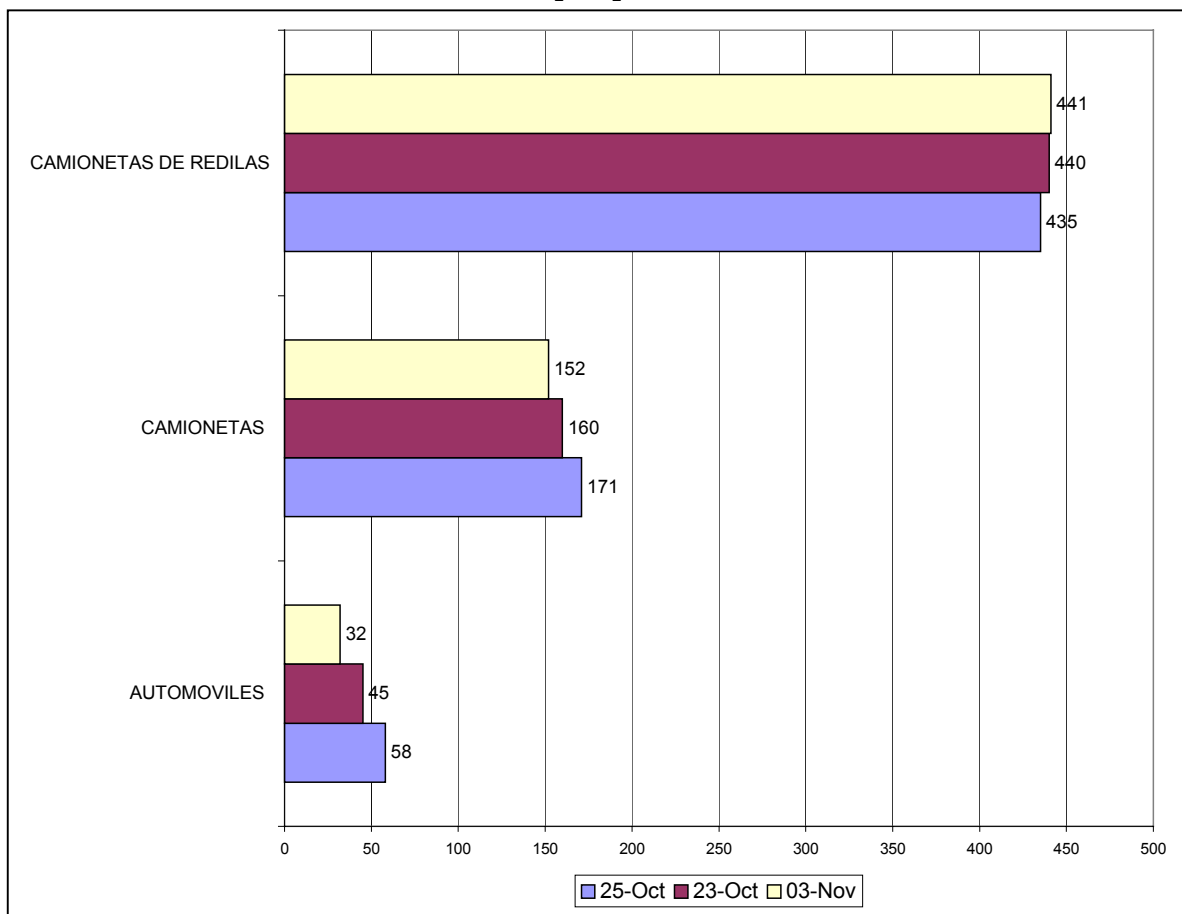
Tabla 11. Porcentaje de Permanencia Vehicular en el Mercado

	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00
AUTOMOVILES	67%	75%	38%	46%	46%	-1%	9%	40%	-15%	-27%	116%	217%
CAMIONETAS	88%	67%	53%	48%	19%	-14%	15%	32%	-7%	-9%	-65%	-87%

4. Resultados del Conteo de Vehículos que pernoctan en el Mercado.

En el conteo sobre los vehículos dormidos dentro del Mercado de Abastos, este recorrido se hizo un poco antes de las 3 AM. En las dos siguientes gráficas se muestran el número de vehículos dormidos y el tipo de vehículo, esto como en el análisis de aforo para los tres días de estudio.

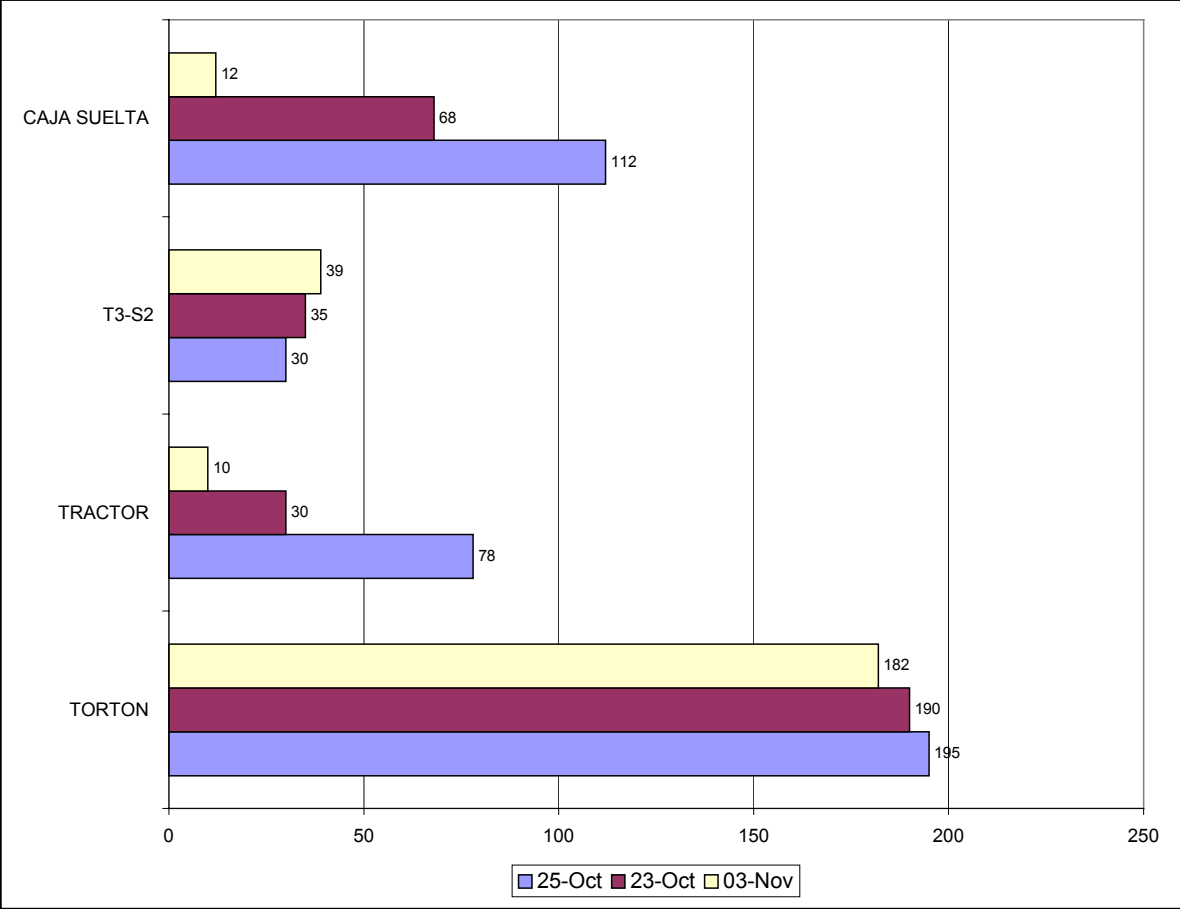
Gráfica 11 . Vehículos que pernoctan en el Mercado.



Se puede observar que las camionetas con redilas son las que en mayor número pernoctan en el Mercado (entre 435 y 441), seguido de los torton (entre 182 a 195). El número promedio de vehículos que pernoctan en el

Mercado es de 981, 45% camionetas de redilas, 19% torton y 16% camionetas.

Gráfica 11. Vehículos que pernoctan en el Mercado (continuación)



A petición de la mesa directiva del Mercado, el lunes 3 de Noviembre se realizó el conteo de los vehículos dormidos y además se anotaron los tractores dormidos en las bodegas, identificando el número de cada bodega. De lo anterior surgió la siguiente información:

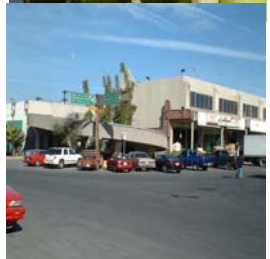
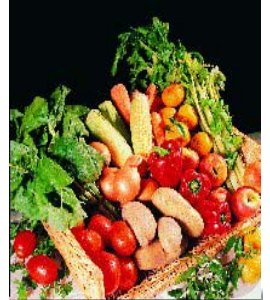
Bodega	No. de Tractores
211	1
215	1
272	1
324	1
320	1
422	1
423	1
Frente a Oficinas	1
Pasillo antes de calle A	2
TOTALES	10

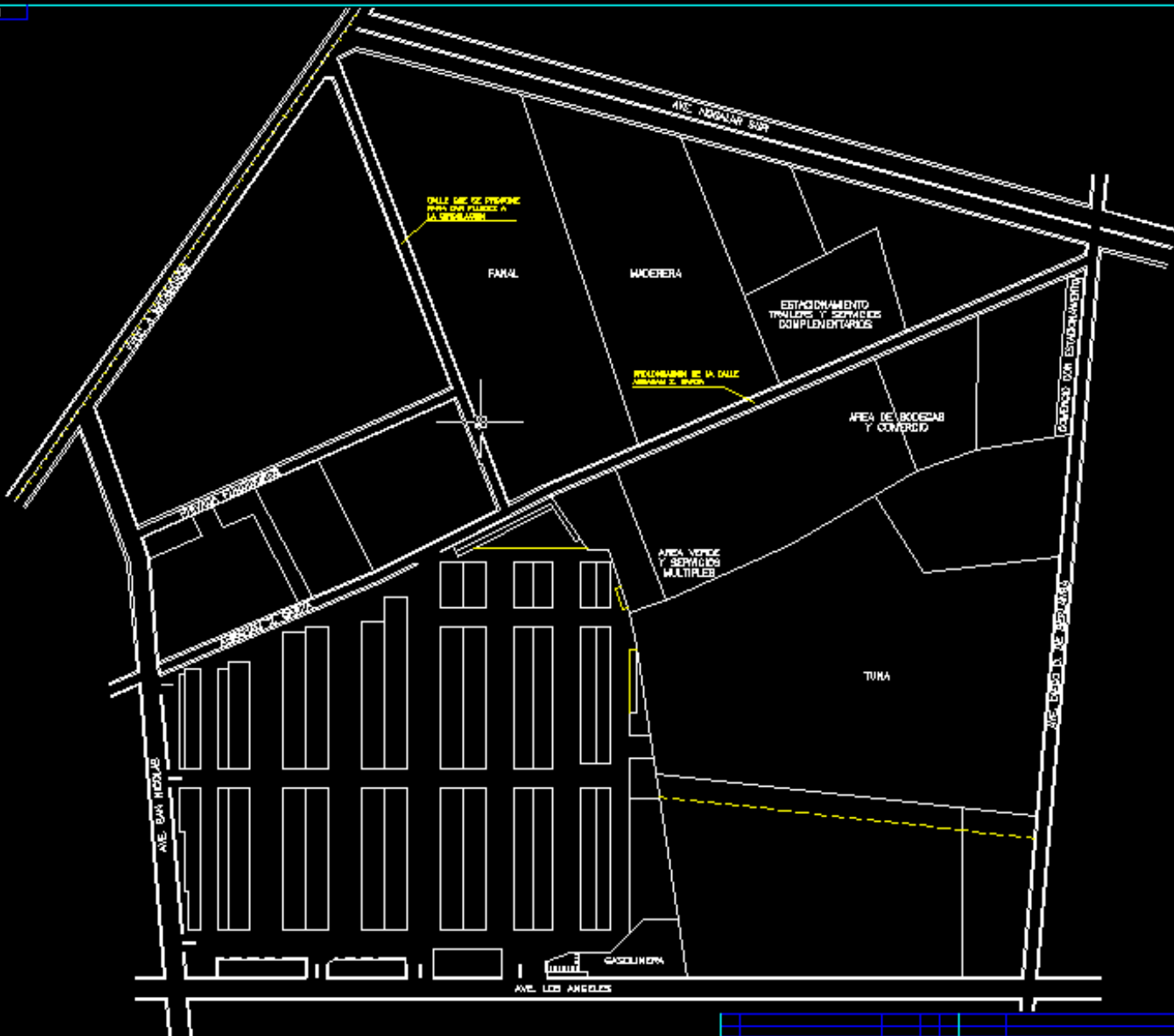
5. Comentarios Finales

Del Aforo vehicular realizado por el CIE se obtuvieron los siguientes resultados: el lunes fue el principal día de afluencia, seguido por el sábado y finalmente, el jueves. Lo anterior es debido principalmente a que es el lunes el día que las grandes cadenas de supermercados surten su mercancía para el resto de la semana. Se encontró también, que las camionetas son los vehículos que más afluencia presentan al mercado, y que los accesos que más afluencia reciben son: 1, 5 y 6, con más del 70% del aforo. Adicionalmente, el conteo encontró que el 83% de los vehículos que entran al Mercado lo hacen para surtir mercancía, el resto entra para descargar mercancía. En lo relacionado a las salida de los vehículos, se pudo observar que en los tres días de estudio el horario que mayor salida presentó fue el comprendido de 7 AM a 9 AM. Debido a que se tienen datos de entrada y salida fue posible conocer el porcentaje de vehículos que se quedan al menos una hora en el mercado, de hecho se encontró que al menos el tamaño que debería tener un estacionamiento es de al menos 409 cajones y que la demanda por cajones de estacionamiento será mayor de 3AM a 7AM.

En lo relacionado a los vehículos que pernoctan en el Mercado, se obtuvo que las camionetas con redilas son las que en mayor número pernoctan (entre 435 y 441), seguido de los torton (entre 182 a 195). El número promedio de vehículos que pernoctan en el Mercado fue de 981. Un 45% camionetas de redilas, 19% torton y 16% camionetas.

Mercado de Abastos Estrella, Análisis de Logística



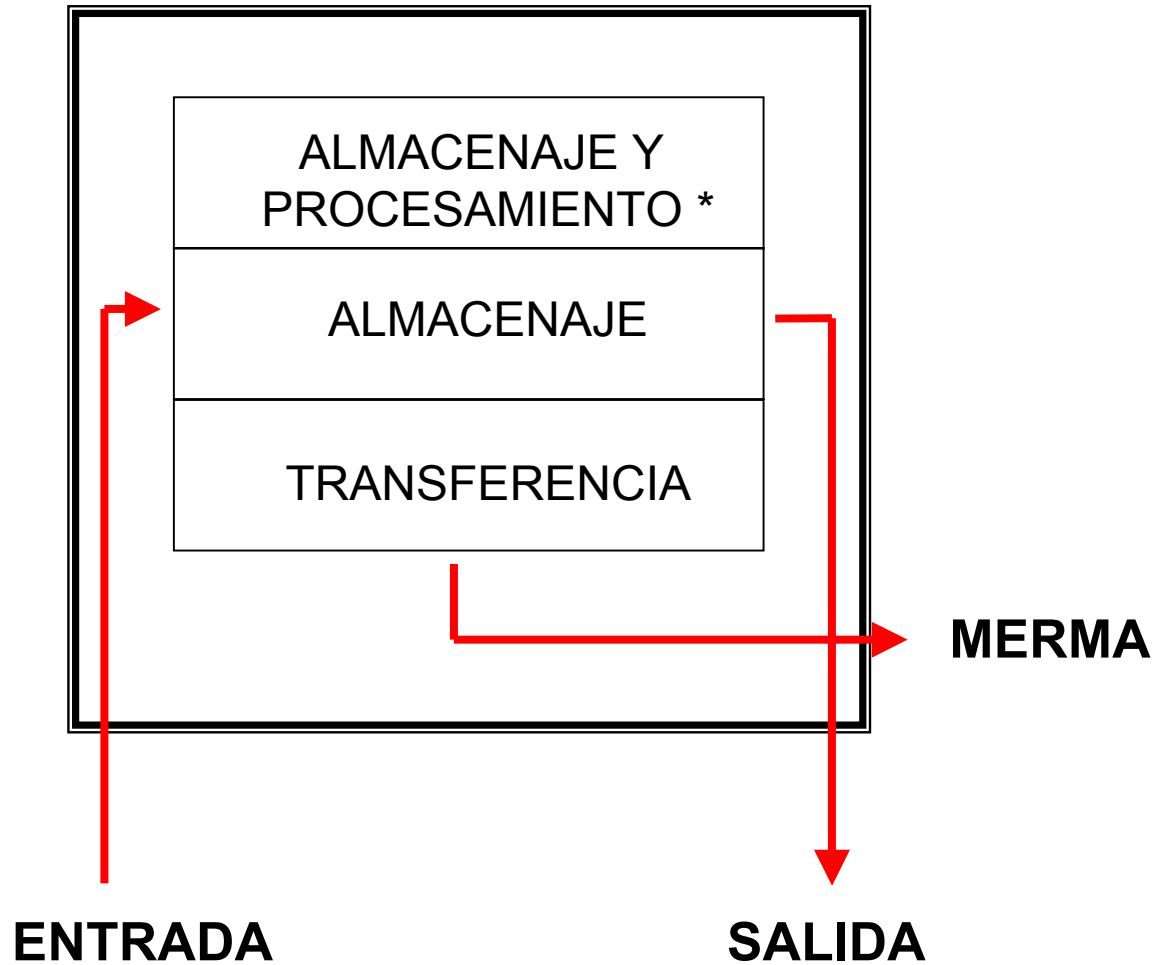



TECNOLOGIA Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL, S.A.
 INGENIEROS CONSULTORES
 CALLE SAN JUAN, 1000, SAN JUAN, P.R. TEL: (787) 754-1111 FAX: (787) 754-1112

NO.	DESCRIPCION	FECHA	PROYECTO	DIAGRAMA	DISCIPLINA

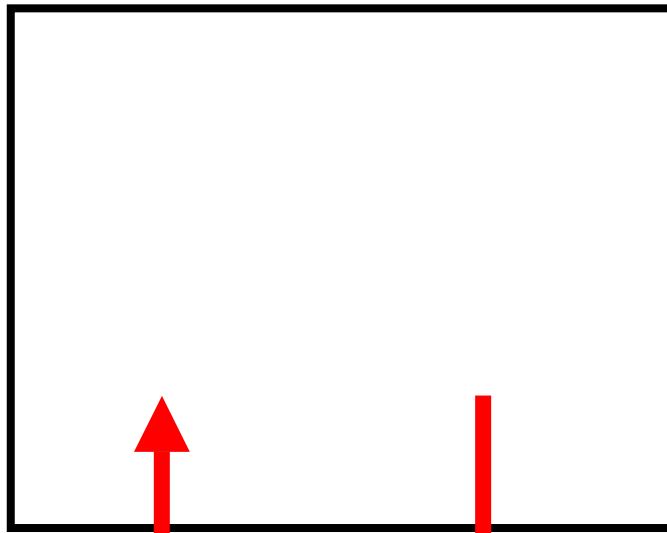
<p>  TECNOLOGIA Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL, S.A. INGENIEROS CONSULTORES CALLE SAN JUAN, 1000, SAN JUAN, P.R. TEL: (787) 754-1111 FAX: (787) 754-1112 </p>					
<p> ARREGLO DE EDIFICIOS DEL MERCADO </p>					
PROYECTO	FECHA	CLIENTE	PROYECTANTE	ESCALA	HOJA NO.
ARREGLO DE EDIFICIOS DEL MERCADO	02/09/2008			1:200	08-01
PROYECTANTE	FECHA	CLIENTE	PROYECTANTE	ESCALA	HOJA NO.

REVISIONES			REFERENCIAS		
------------	--	--	-------------	--	--



- *
• SELECCIÓN
• CLASIFICACIÓN
• LIMPIEZA
• EMPAQUE

PRODUCTOS

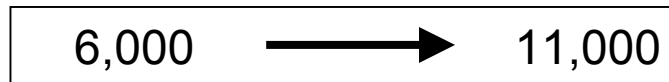


**MANEJO DEL PRODUCTO
VEHICULOS**

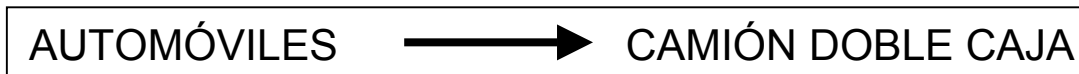
VARIACION EN CANTIDAD

-DIA DE LA SEMANA

-TEMPORADA



VARIACIÓN POR TIPO DE VEHÍCULOS



VEHÍCULOS

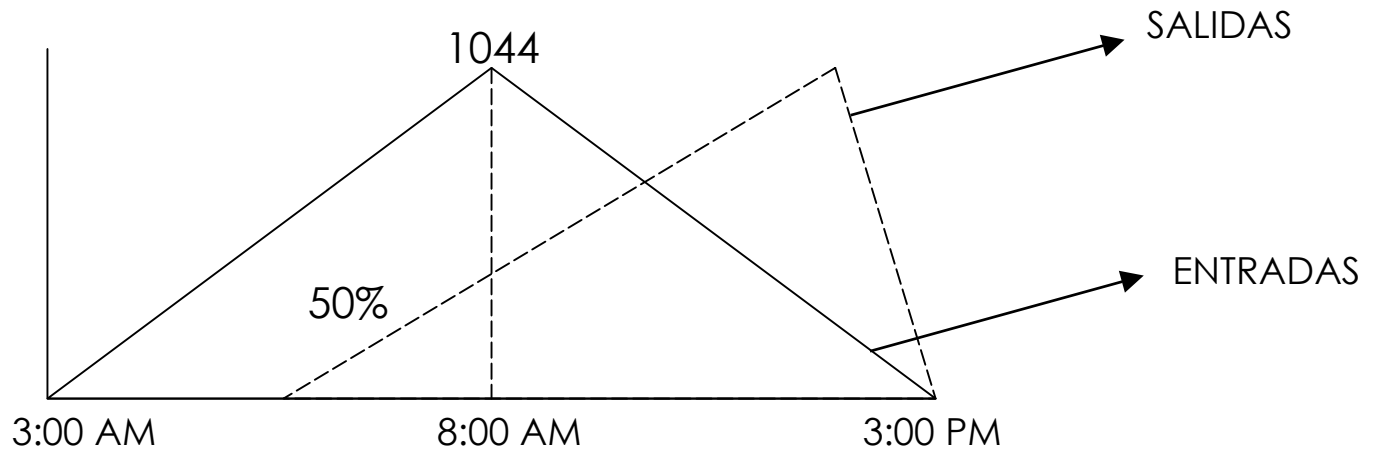
USO

Tipo de Vehículo	No requiere estacionamiento		Si requiere estacionamiento		Carga y descarga	
AUTOMÓVILES	10%	290	80%	2,318	10%	290
CAMIONETAS	10%	364	50%	1,819	40%	1455
VAN	20%	85	10%	42	70%	297
URBANOS	100%	63				
2 EJES					100%	1,290
3 EJES					100%	344
5 EJES					100%	113
6 EJES					100%	79
DOBLE REMOLQUE					100%	5
TOTALES		801		4,179		3,873

ESTACIONAMIENTO

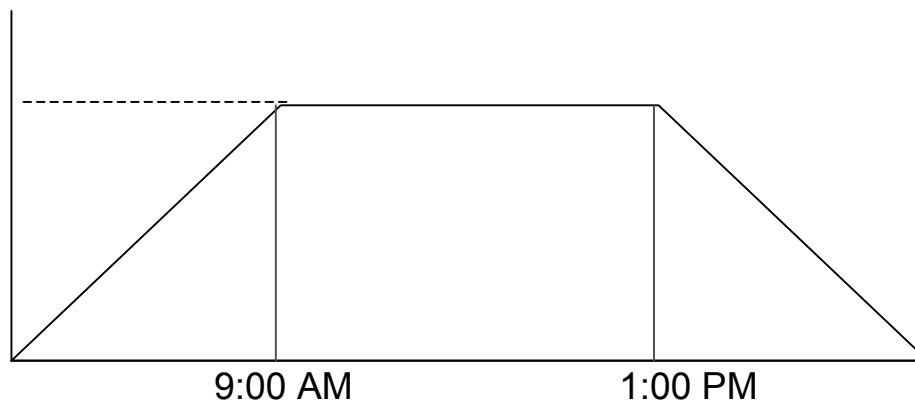
CANTIDAD DIARIA DE VEHÍCULOS QUE REQUIEREN ESTACIONARSE:
4,179

COMPORTAMIENTO HORARIO



NECESIDADES DE ESTACIONAMIENTO

2000 CAJONES

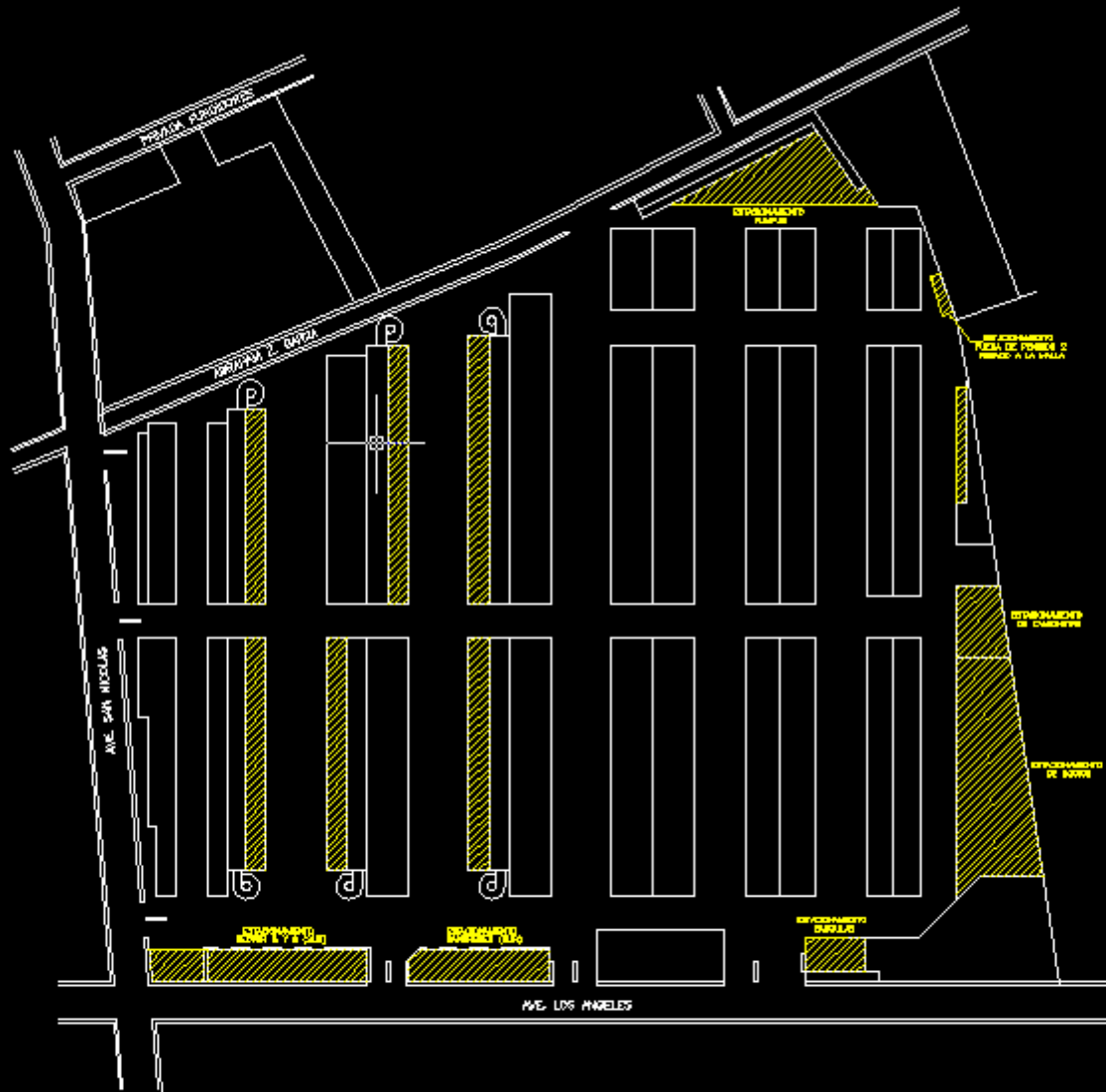


NECESIDAD DE CAJONES DE ESTACIONAMIENTO
ENTRE 9:00 AM Y 1:00 PM: 2,000

CAJONES DISPONIBLES

FORMALES: 800
INFORMALES: 400
1,200

DEFICIT DE CAJONES: 800



TECNOLOGIA Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL, S.A.
 INGENIEROS CONSULTORES
 POLIVIA 4000 S 10000 1000 000000 - S.L. - S.L. 2000-0-1

ESTADONAMIENTOS FORMALES

PROYECTO	BOCA	FECHA	02/01/84	BOCA	NO. DE	00
CLIENTE	SAVA	PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	00
PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	00

REVISIONES

NO.	DESCRIPCION	FECHA	PROYECTO	BOCA	NO. DE	00
01	PROYECTO	02/01/84	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	00

REFERENCIAS

PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	00
PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	PROYECTO	INDUSTRIAL	00



NECESIDAD DE CAJONES DE ESTACIONAMIENTO
ENTRE 9:00 AM Y 1:00 PM: 2,000

CAJONES DISPONIBLES

FORMALES: 800
INFORMALES: 400
1,200

DEFICIT DE CAJONES: 800













DESCARGA Y CARGA

CANTIDAD DE VEHÍCULOS: 3768

DESCARGA: 17%

640 VEHÍCULOS

CARGA: 83%

3,128 VEHÍCULOS

FACTOR COMPORTAMIENTO HORARIO: 0.6

CANTIDAD MÁXIMA: 2,260 VEHÍCULOS

CAPACIDAD MÁXIMA EN ANDENES: 1,220

**DÉFICIT DE ESPACIO PARA CARGA Y DESCARGA
EQUIVALENTE EN VEHÍCULOS:**

1,040 VEHÍCULOS

FALTA DE ESPACIO DE
ESTACIONAMIENTO



**DESORDEN
VIAL**



PROBLEMÁTICA EN
DESCARGA Y CARGA
DEL PRODUCTO
(COMERCIALIZACIÓN)

FALTA DE ESPACIO DE
DESCARGA Y CARGA



OPINIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL MAE

- PÉRDIDA DE INGRESOS EN 26%
- INCREMENTO EN COSTOS EN 23%
- INCREMENTO EN TIEMPO EN 33%

ESTACIONAMIENTOS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

DÉFICIT DE CAJONES: 800 (9,600 m²)

ESTACIONAMIENTO SOCIOS Y SUR
CAPACIDAD ACTUAL

247 CAJONES (6,440 m²)







ESTACIONAMIENTOS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

DÉFICIT DE CAJONES: 800 (9,600 m²)

ESTACIONAMIENTO SOCIOS Y SUR

CAPACIDAD ACTUAL

247 CAJONES (6,440 m²)

CAPACIDAD OPTIMIZADA

536 CAJONES (+ 289)



TRANSITO PESADO
A AV. DE LA JUVENTUD
POR AV. REP. MEXICANA →

INTERCAMBIO DE AGOSTOS SURBILLA

CHEVROLET
79-42-941

ESTACIONAMIENTOS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

DÉFICIT DE CAJONES: 800 (9,600 m²)

ESTACIONAMIENTO SOCIOS Y SUR

CAPACIDAD ACTUAL

247 CAJONES (6,440 m²)

CAPACIDAD OPTIMIZADA

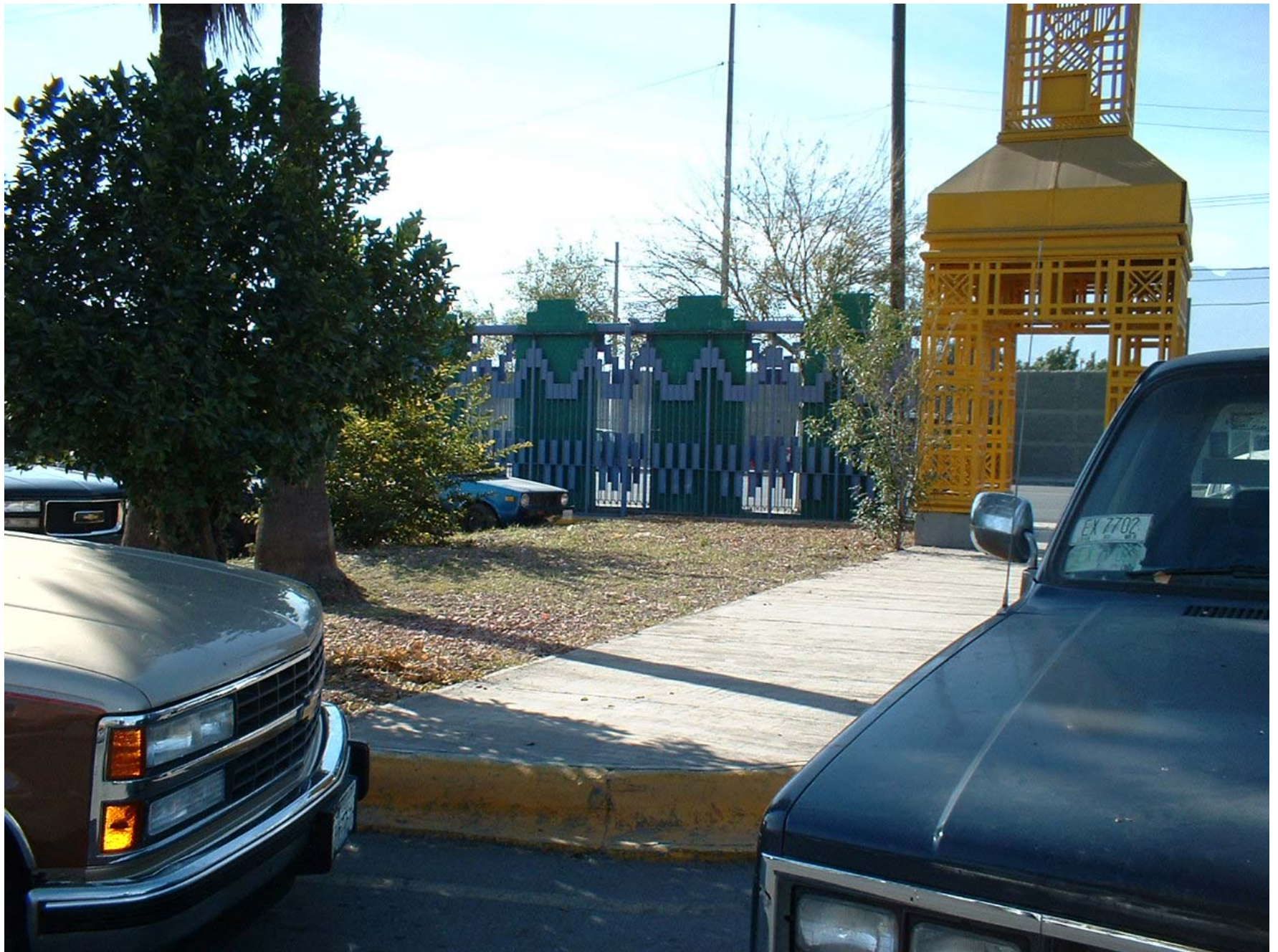
536 CAJONES (+ 289)

CAPACIDAD CON CIERRE DE ACCESO 3

+64 CAJONES







ESTACIONAMIENTOS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

DÉFICIT DE CAJONES: 800 (9,600 m²)

ESTACIONAMIENTO SOCIOS Y SUR

CAPACIDAD ACTUAL	247 CAJONES (6,440 m ²)
CAPACIDAD OPTIMIZADA	536 CAJONES (+ 289)
CAPACIDAD CON CIERRE DE ACCESO 3	+64 CAJONES

NUEVO DÉFICIT: 447 CAJONES (6,000 m²)

SEGUNDO PISO EN ESTACIONAMIENTOS SUR Y SOCIOS

INVERSION: 20 MILLONES

ACCIONES COMPLEMENTARIAS:

- MARCAJE Y SEÑALAMIENTO EN ESTACIONAMIENTOS INFORMALES.
- DEFINICIÓN DE ÁREAS PARA SOCIOS Y CLIENTES.
- REGLAMENTACIONES

VIALIDAD

























VIALIDAD

A C C I O N E S C O N J U N T A S

- ESTACIONAMIENTOS INCLINADOS EN ANDENES
 - Única alternativa para contar con carril central.
 - Costo aproximado \$3,000.00 / cajón.
 - Reducción del 30% de andenes.



VIALIDAD

ACCIONES CONJUNTAS

- ESTACIONAMIENTOS INCLINADOS EN ANDENES
 - Única alternativa para contar con carril central.
 - Costo aproximado \$3,000.00 / cajón.
 - Reducción del 30% de andenes.
- ESTRICTO APEGO A LOS SENTIDOS DE CIRCULACIÓN
- SEÑALAMIENTOS
- REGLAMENTACIÓN



CIRCULACION ↑
BODEGAS 211 A LA 246 ↑
BODEGAS 245 A LA 287 ↑

JE SUR

Alifrut

SE

DESCARGA Y CARGA

- ANDENES NO SON ESTACIONAMIENTOS SON ÁREAS DE DESCARGAS Y CARGAS MAYORES (VENTA MAYOREO)

- CONSOLIDAR Y FACTIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ÁREAS DE PENSIÓN PARA CONVERTIRLAS EN ÁREAS DE ESPERA Y/O PENSIÓN.













DESCARGA Y CARGA

- ANDENES NO SON ESTACIONAMIENTOS SON ÁREAS DE DESCARGAS Y CARGAS MAYORES (VENTA MAYOREO)

- CONSOLIDAR Y FACTIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ÁREAS DE PENSIÓN PARA CONVERTIRLAS EN ÁREAS DE ESPERA Y/O PENSIÓN.

- CLASIFICACIÓN DE CAJONES EN ANDENES EN:

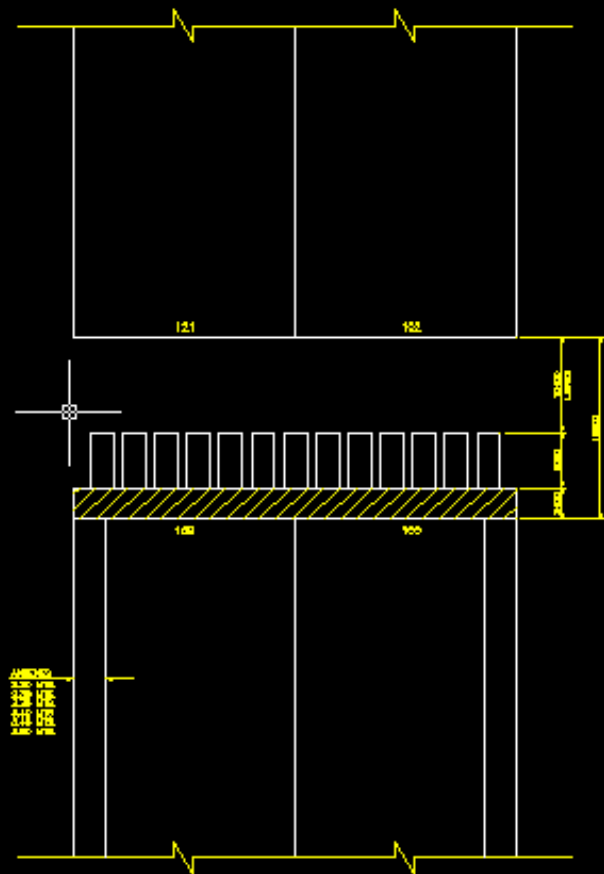
USO EXCLUSIVO (ADMINISTRADAS POR CADA BODEGA)

CARGA Y DESCARGA GENERAL (NO ESTACIONAMIENTO)

-

DESCARGA Y CARGA

- ANDENES NO SON ESTACIONAMIENTOS SON ÁREAS DE DESCARGAS Y CARGAS MAYORES (VENTA MAYOREO)
- CONSOLIDAR Y FACTIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ÁREAS DE PENSIÓN PARA CONVERTIRLAS EN ÁREAS DE ESPERA Y/O PENSIÓN.
- CLASIFICACIÓN DE CAJONES EN ANDENES EN:
 - USO EXCLUSIVO (ADMINISTRADAS POR CADA BODEGA)*
 - CARGA Y DESCARGA GENERAL (NO ESTACIONAMIENTO)*
- CAREACIÓN DE MINIRAMPAS PARA CONSOLIDACIÓN DE CARGAS Y CARGAS MENORES.



ARREGLO TÍPICO DE MINIRAMPAS DE CONSOLIDACIÓN Y CARGA


TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL, S.A.
 INGENIEROS CONSULTORES
INDUSTRIAL LOMA DEL SOL, CAL. 20000, TOLUCA, ESTADO DE MEXICO, C.P. 50100

AUTOR		FECHA		PROYECTO	
REVISOR		FECHA		PROYECTO	
MINIRAMPAS					
PROYECTO	ESTADO	ALCALDÍA	MUNICIPIO	SECCION	UBICACION
04T	CDMX	ALCA. IZAPALAPA	CD. IZAPALAPA	1280	DB-08
FECHA	ESCALA	PROYECTADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	OTRO
07/04/20	1:1				A

NO.	DESCRIPCION	FECHA	PROYECTADO	REVISADO	APROBADO

REFERENCIAS







DESCARGA Y CARGA

- ANDENES NO SON ESTACIONAMIENTOS SON ÁREAS DE DESCARGAS Y CARGAS MAYORES (VENTA MAYOREO)
- CONSOLIDAR Y FACTIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ÁREAS DE PENSIÓN PARA CONVERTIRLAS EN ÁREAS DE ESPERA Y/O PENSIÓN.
- CLASIFICACIÓN DE CAJONES EN ANDENES EN:
 - USO EXCLUSIVO (ADMINISTRADAS POR CADA BODEGA)*
 - CARGA Y DESCARGA GENERAL (NO ESTACIONAMIENTO)*
- CREACIÓN DE MINIRAMPAS PARA CONSOLIDACIÓN DE CARGAS Y CARGAS MENORES.
- REGLAMENTACIÓN DE USO DE ANDENES PARA FACILITAR EL MANEJO DEL PRODUCTO Y ACCESO A MINIRAMPAS.
-



DESCARGA Y CARGA

- ANDENES NO SON ESTACIONAMIENTOS SON ÁREAS DE DESCARGAS Y CARGAS MAYORES (VENTA MAYOREO)
- CONSOLIDAR Y FACTIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ÁREAS DE PENSIÓN PARA CONVERTIRLAS EN ÁREAS DE ESPERA Y/O PENSIÓN.
- CLASIFICACIÓN DE CAJONES EN ANDENES EN:
 - USO EXCLUSIVO (ADMINISTRADAS POR CADA BODEGA)*
 - CARGA Y DESCARGA GENERAL (NO ESTACIONAMIENTO)*
- CREACIÓN DE MINIRAMPAS PARA CONSOLIDACIÓN DE CARGAS Y CARGAS MENORES.
- REGLAMENTACIÓN DE USO DE ANDENES PARA FACILITAR EL MANEJO DEL PRODUCTO Y ACCESO A MINIRAMPAS.
- PROMOCIÓN ENTRE LOS SOCIOS EL EQUIPAMIENTO PARA EL MANEJO DEL PRODUCTO.
- DIFUSIÓN DE REGLAMENTACIONES ENTRE LOS SOCIOS, SEÑALAMIENTOS PARA CLIENTES Y EJERCICIO DE AUTORIDAD.

LOGÍSTICA

DENTRO DE LA DIVERSIDAD VIGENTE EN LOS NEGOCIOS ESTABLECIDOS EN EL MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA SE RECOMIENDA CENTRAR ESFUERZOS EN:

- ESTACIONAMIENTOS

Para detonar el proceso ordenador.

- VIALIDAD

Para dar eficiencia al movimiento vehicular.

(Característica Inherente del Negocio)

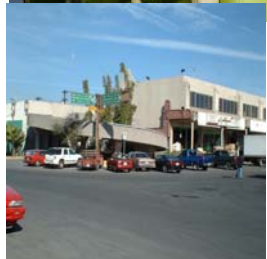
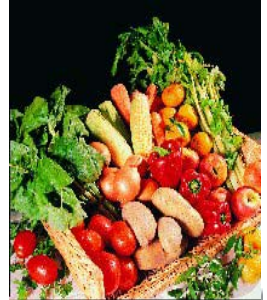
- DESCARGA Y CARGA DEL PRODUCTO

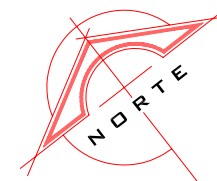
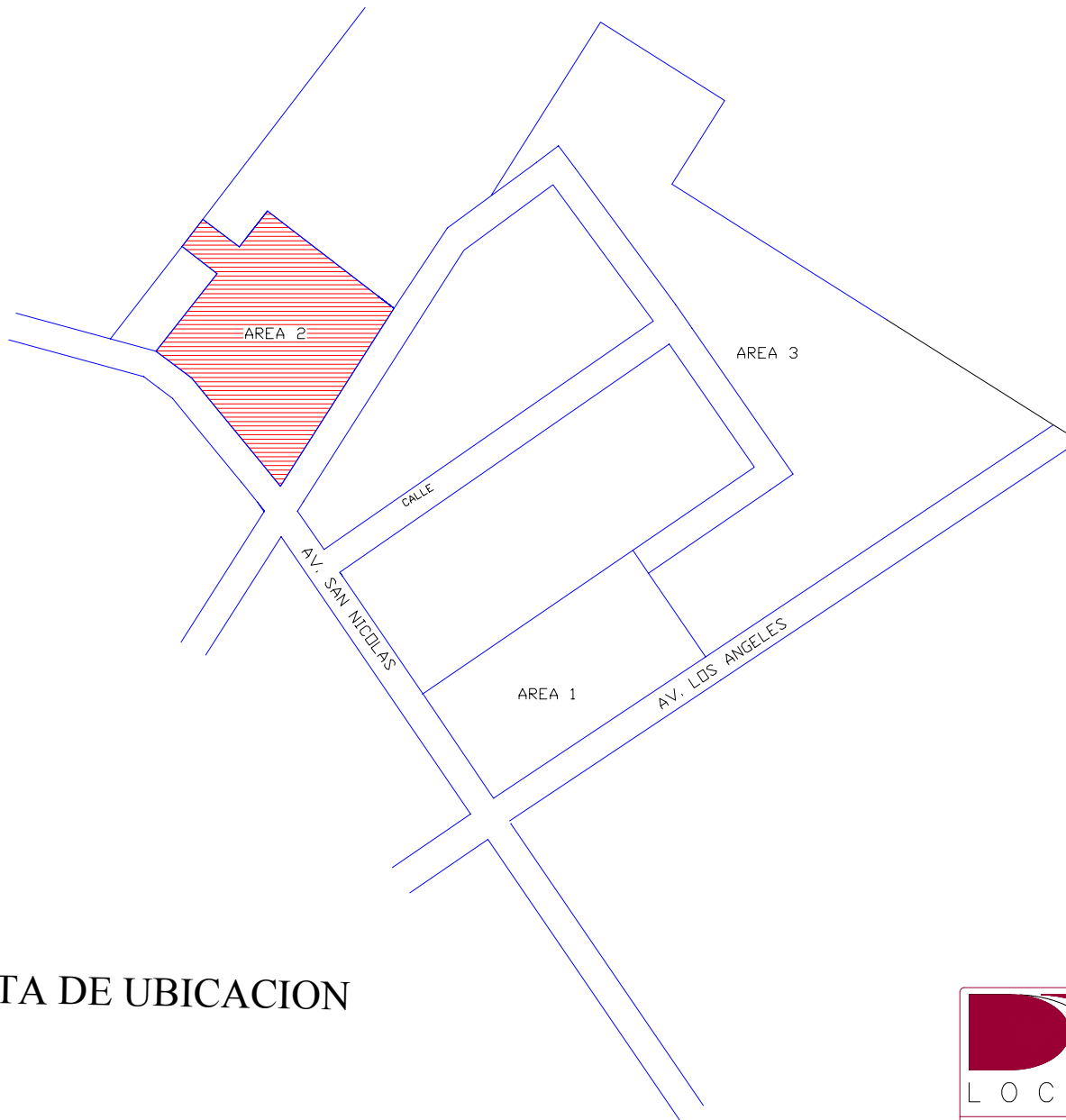
Aspecto central del negocio.

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR EN LOGÍSTICA COMO AREAS DE OPORTUNIDAD

- VIALIDAD EXTERNA
- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE BASURA
- LIMPIEZA DE CALLES
- IMAGEN DE EDIFICIOS
- DRENAJE PLUVIAL
- TALLERES PARA CAMIONES

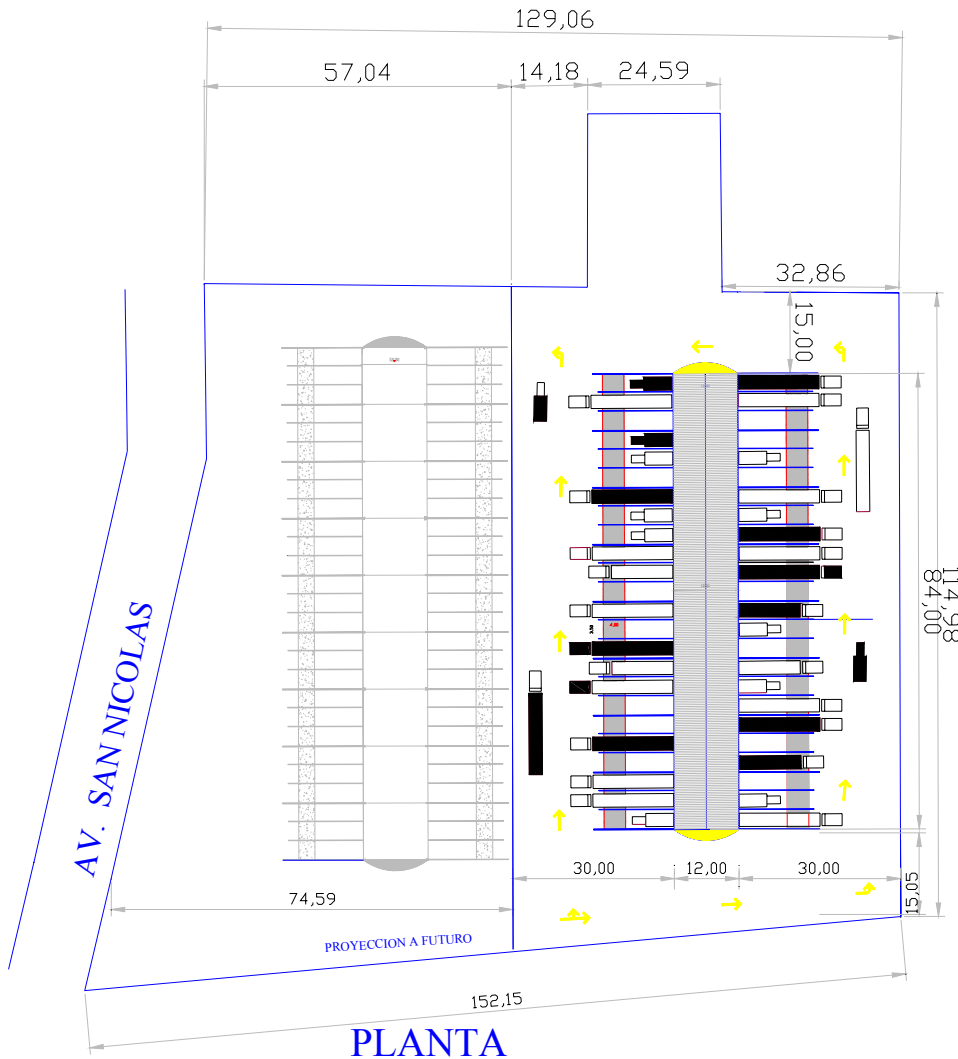
Proyecto de Plataforma de Transferencia, Mercado de Abastos Estrella





PLANTA DE UBICACION

	DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.
L O C S A	
PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA	
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA	
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.	



PLANTA

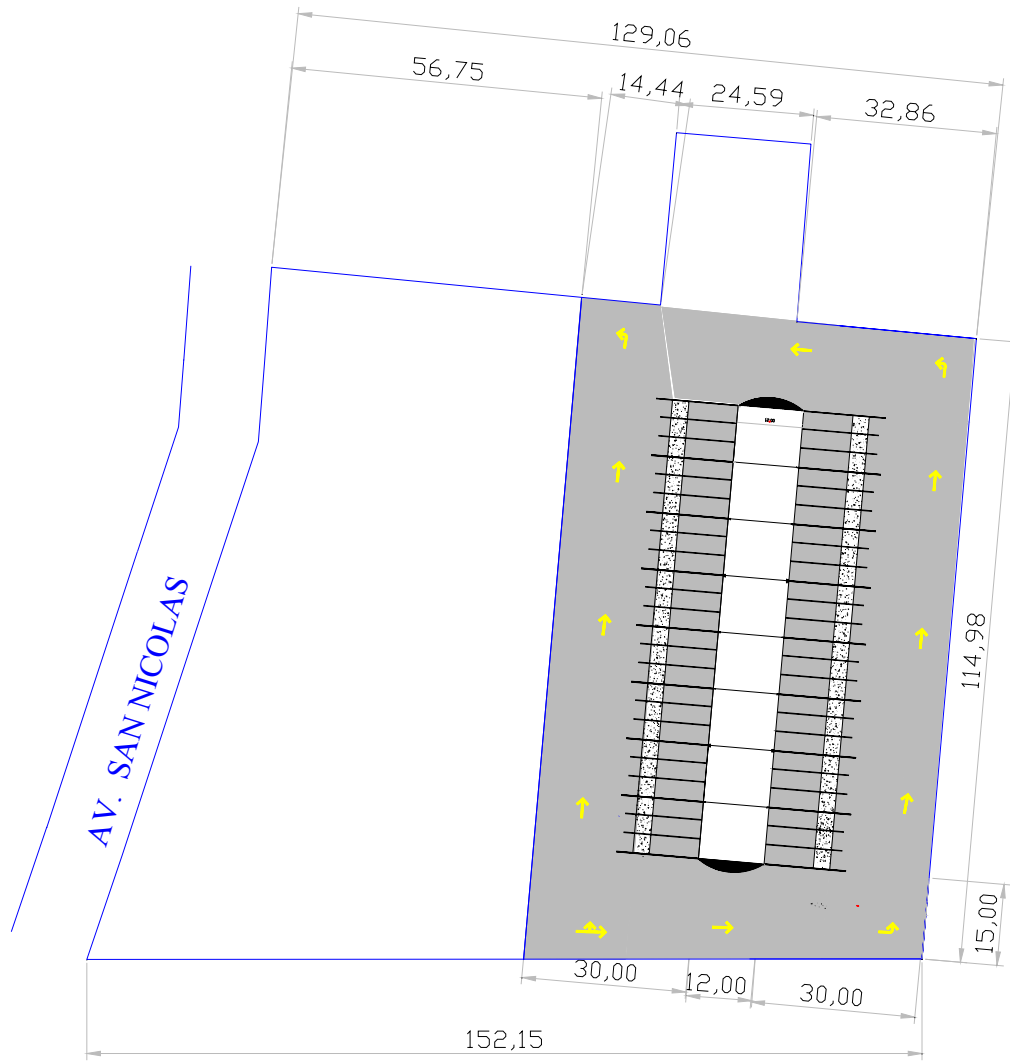


DESARROLLOS LOCSA,
S.A. DE C.V.

LOCSA

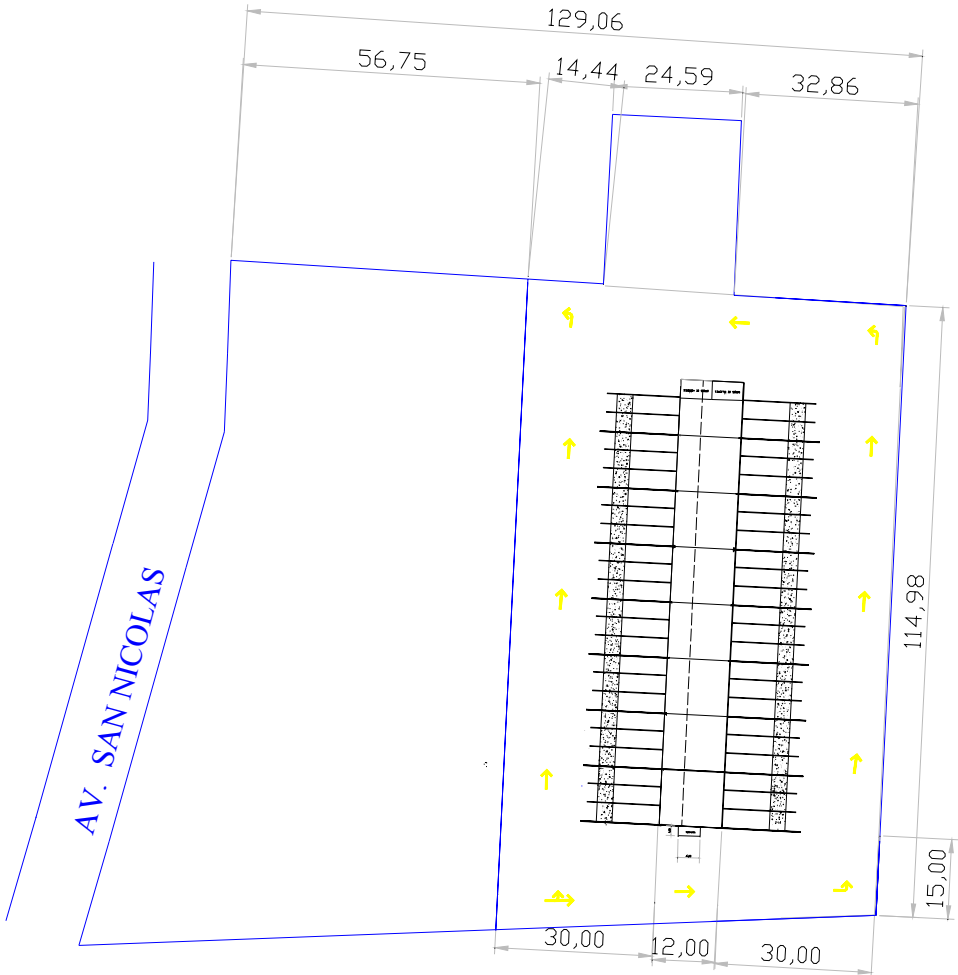
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.




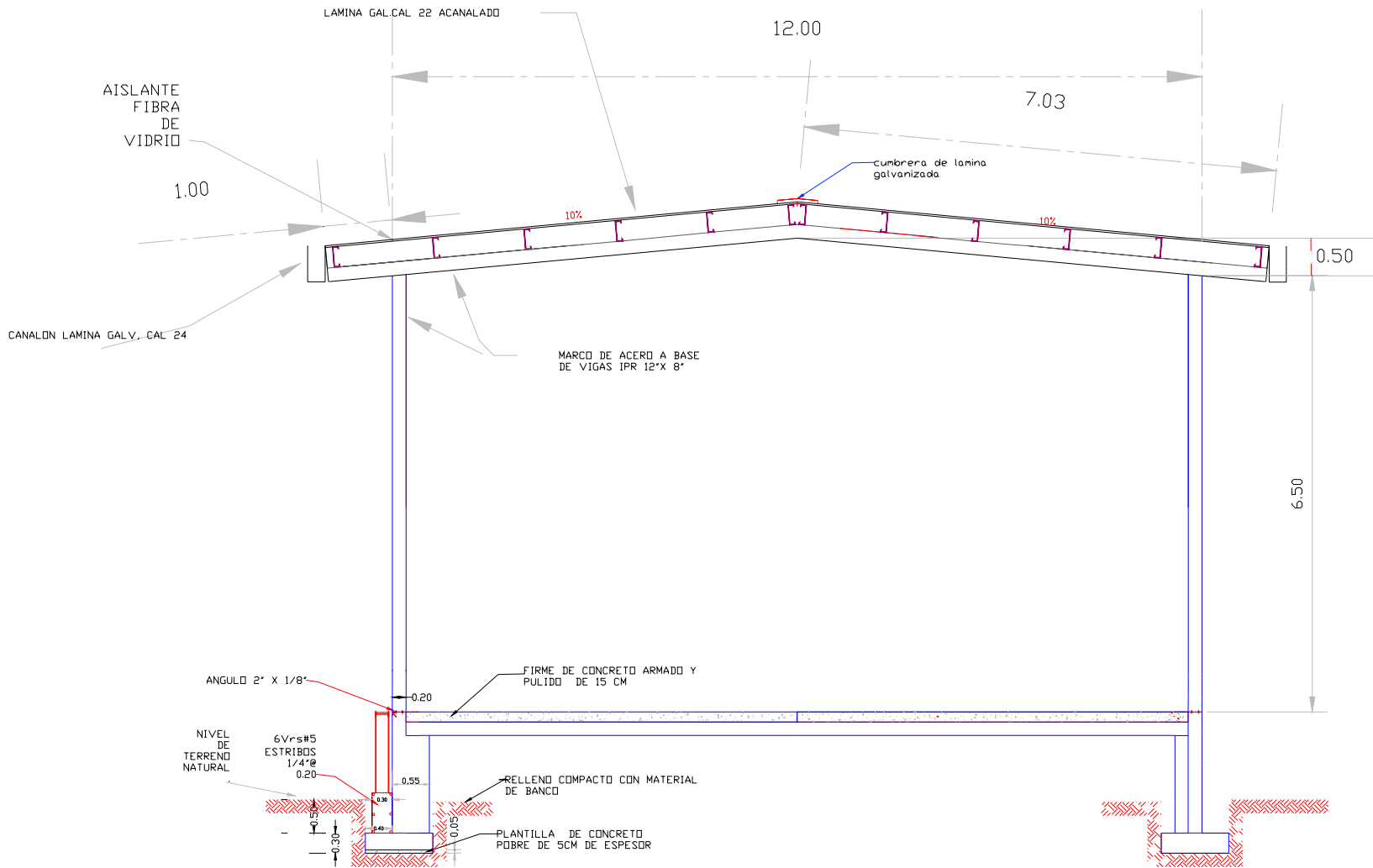
PLANTA TERRACERIAS, CARPETA Y LOSA DE CONCRETO


DESARROLLOS LOCSA,
 S.A DE C.V.
LOCSA
 PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA
 MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA
 SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.



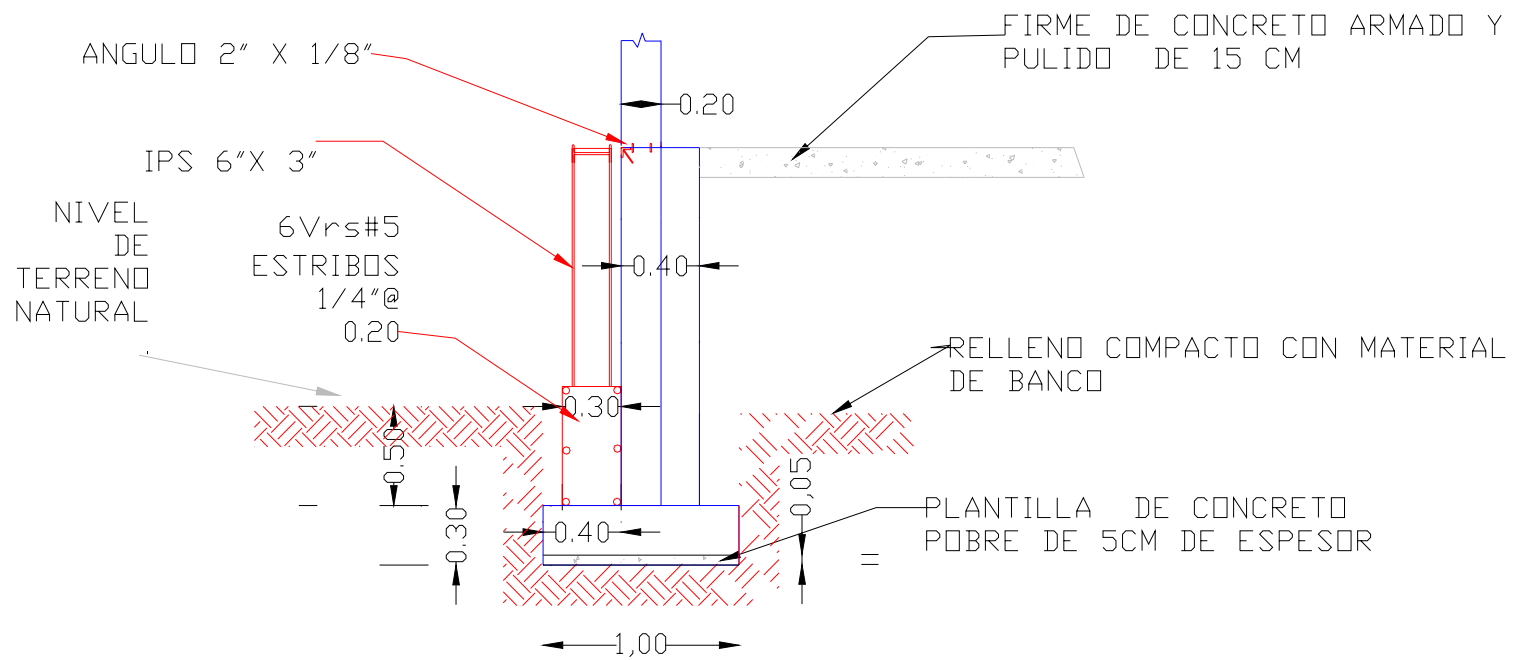
PLANTA BAJA

	<p>DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.</p>
	<p>LOCSA</p>
<p>PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA</p>	
<p>SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.</p>	



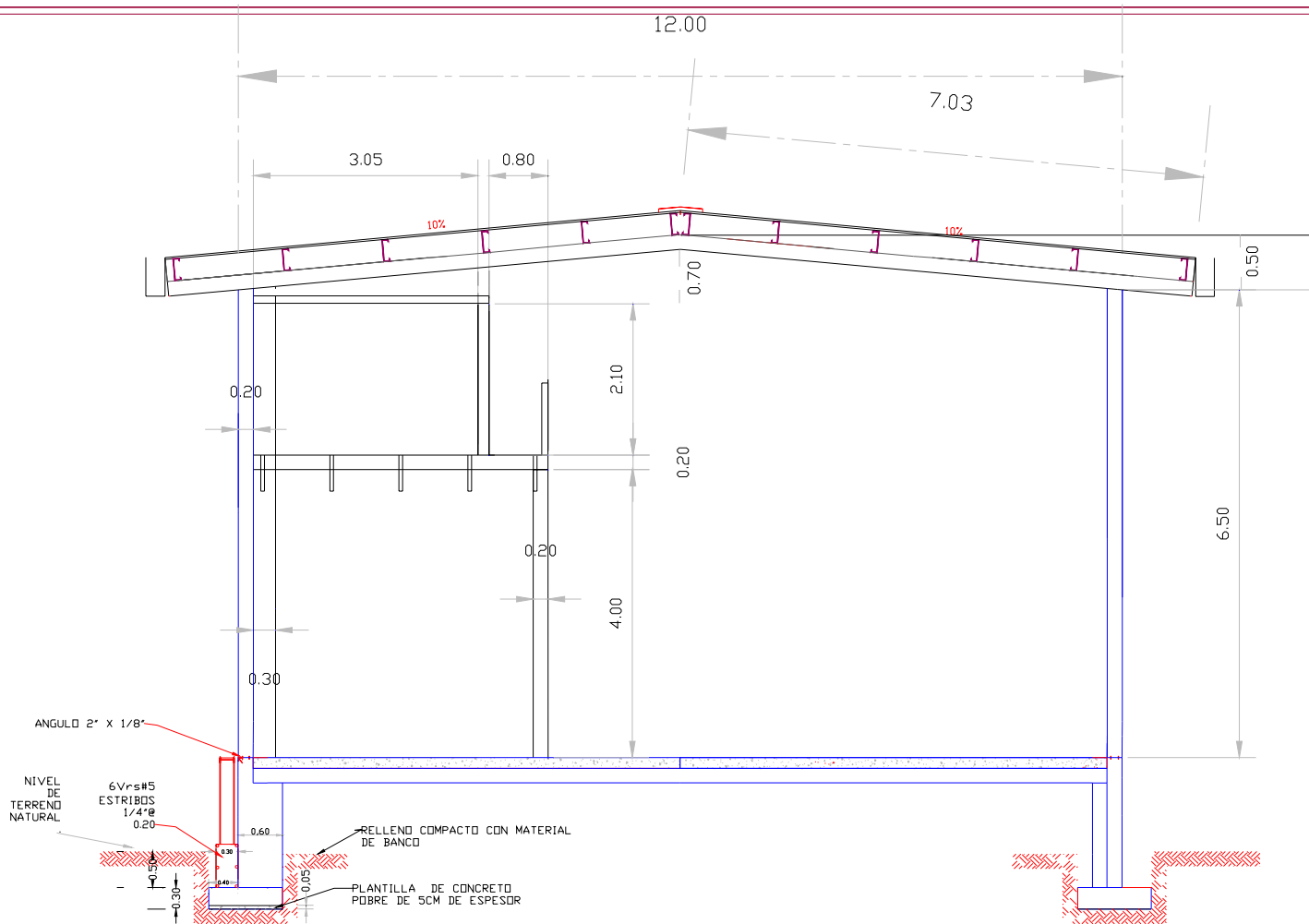
CORTE TRANSVERSAL

 <p>DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.</p> <p>LOCSA</p>	PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA	
	MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA	FECHA: DIC. 2003
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.		ESCALA: S/E



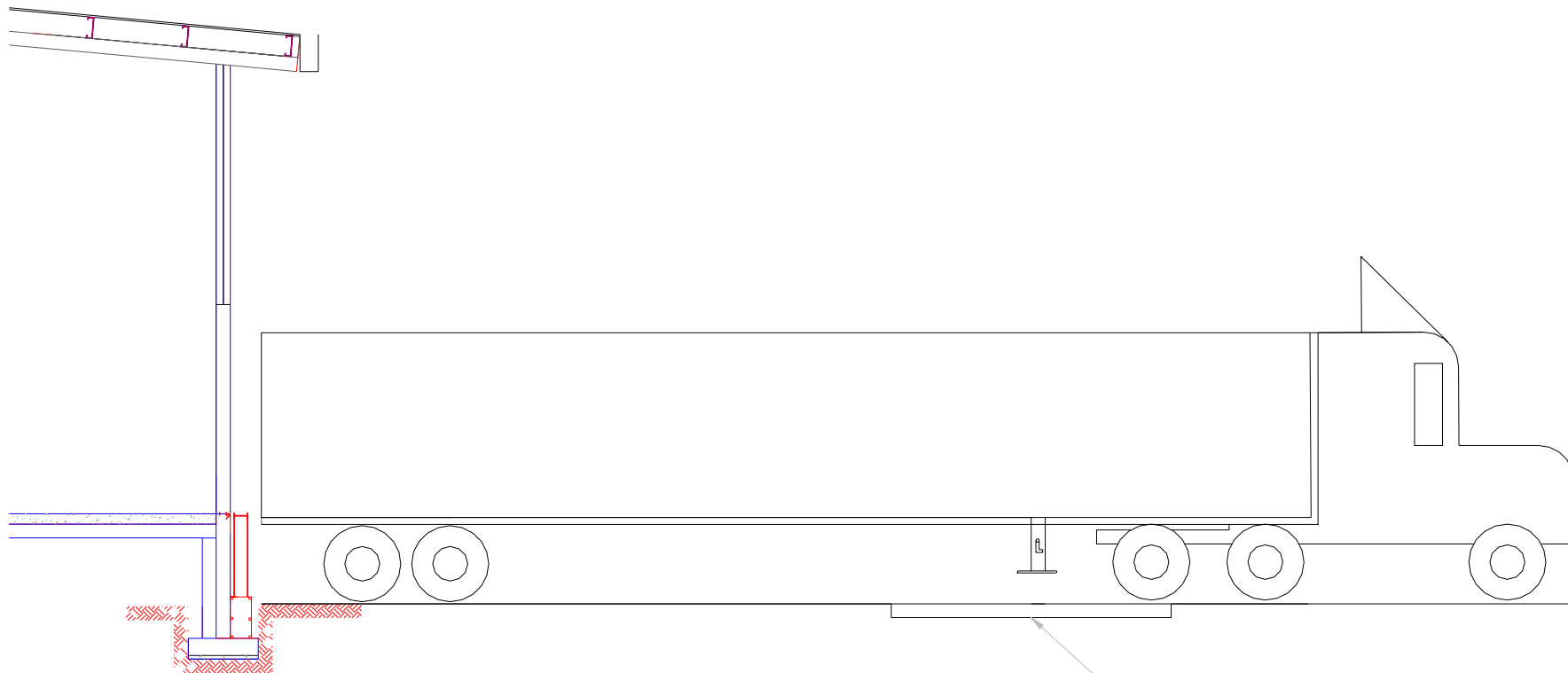
DETALLE CIMENTACION

	DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.	
	L O C S A	
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA		
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA	FECHA: DIC. 2003	
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.	ESCALA:	S/E



CORTE TRANSVERSAL

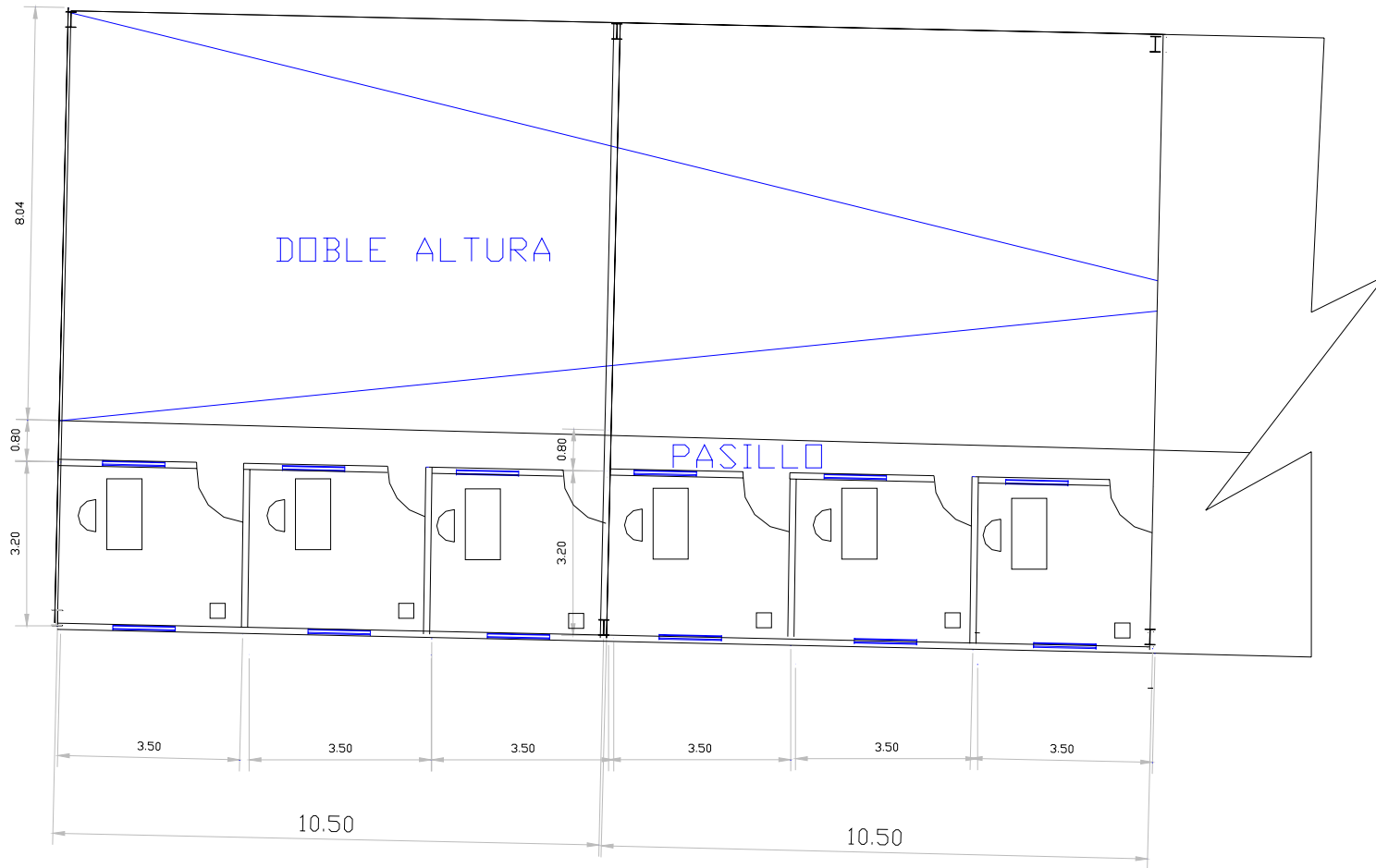
	DESARROLLOS LOCSA, S.A. DE C.V.	
	LOCSA	
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA		
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA		FECHA: DIC. 2003
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.		ESCALA: S/E



CORTE ESQUEMATICO

PLACA DE CONCRETO

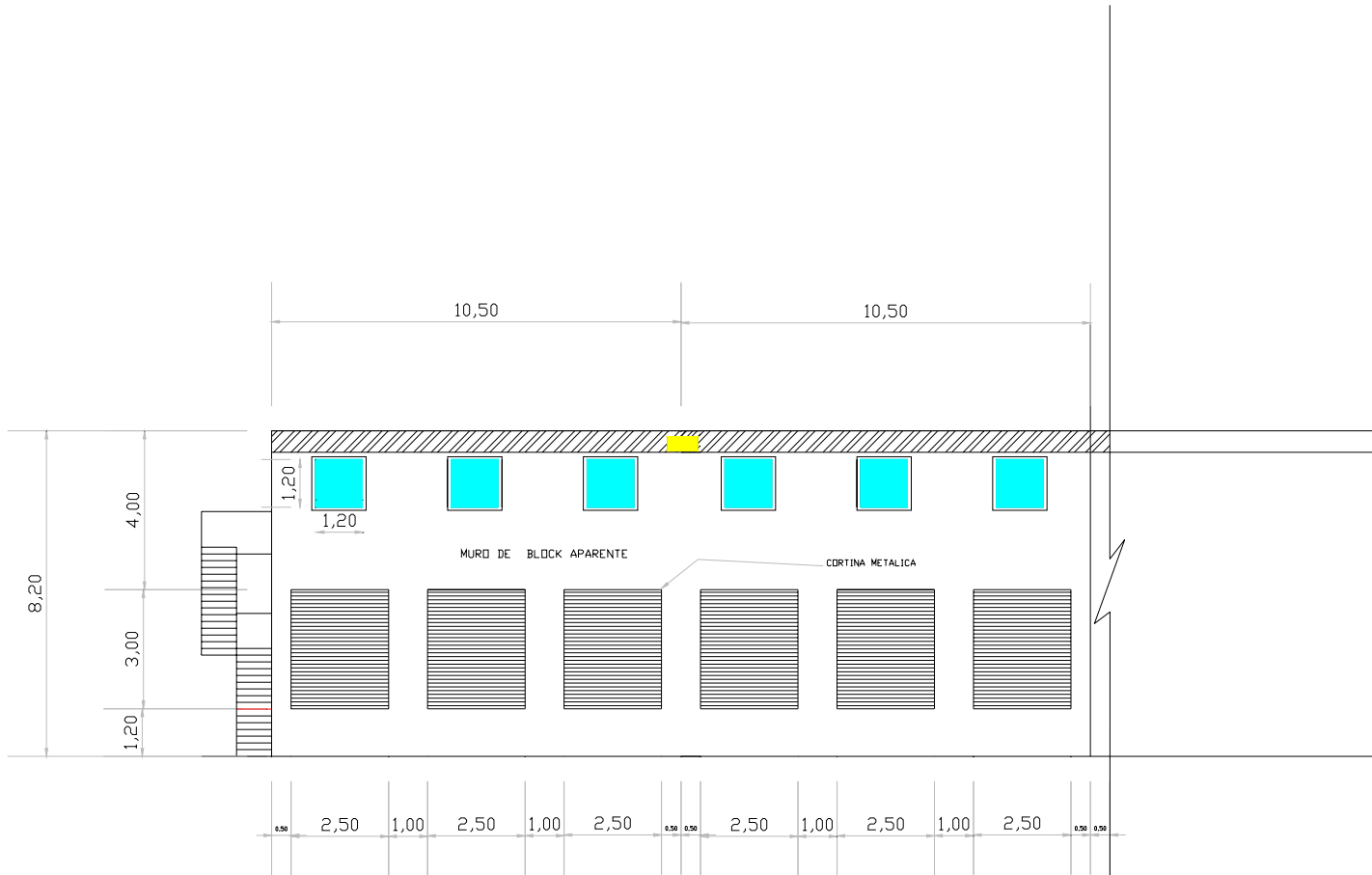
	DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.	
	LOCSA	
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA		
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA		FECHA: DIC. 2003
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.		ESCALA: S/E




DESARROLLOS LOCSA,
 S.A. DE C.V.
LOCSA

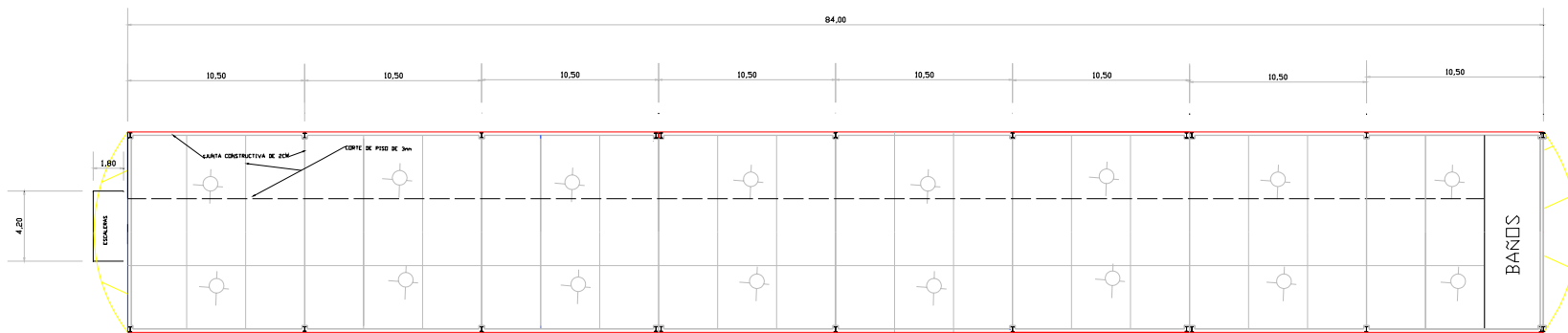
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA
 MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.



FACHADA PRINCIPAL

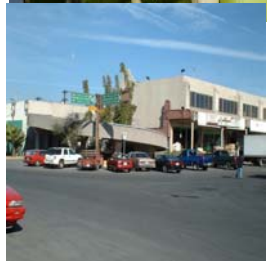
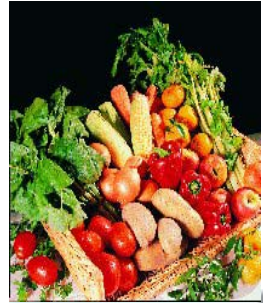
 <p>DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.</p> <p>LOCSA</p>	PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA	
	FECHA: DIC. 2003 ESCALA: S/E	SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.



PLANTA DE ILUMINACION

	DESARROLLOS LOCSA, S.A DE C.V.	
	L O C S A	
PROYECTO PLATAFORMA DE TRANSFERENCIA		
MERCADO DE ABASTOS ESTRELLA	FECHA: DIC. 2003	
SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L.	ESCALA:	S/E

Diseño de Operación De Crossdocking, Mercado de Abastos Estrella



- Sintec
 - Antecedentes
 - Benchmark: caso de EE.UU.
 - Metodología y productos
 - Plan de trabajo y organización
 - Recursos y honorarios

Liderazgo comprobado



Cientes

Las empresas más grandes en México* trabajan con soluciones de Sintec



Experiencia

Mayor cantidad de proyectos de implementación de gran escala – Más de 50 proyectos de transformación de Cadenas de Valor en los últimos 5 años



Conocimiento

Principal generador de educación en temas de Cadena de Valor – Cada año más de 700 ejecutivos atienden sesiones de Sintec



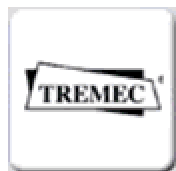
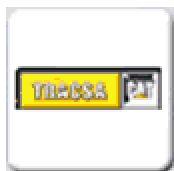
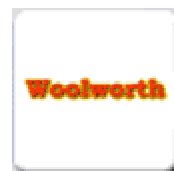
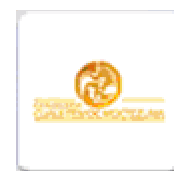
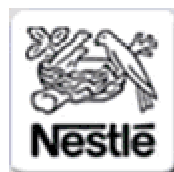
Crecimiento

Triplicado operaciones en el 2002 vs. 1999

*500 grandes de la Revista Expansión 2002



Nuestros clientes



Terza
Parras
Arnecom
Sivesa
Mexlub
Viniul
Eli Lily

Sintec es la mejor opción



Héctor Nájera
Director de Desarrollo
Cervecería Cuauhtémoc
Moctezuma

“La experiencia y conocimientos de Sintec, así como su alto nivel de servicio, han quedado demostradas en todos los casos, razón por la cual hemos utilizado sus servicios en varias ocasiones y no dudaremos en volver a trabajar con ellos.”



José Cacho
Director General
Grupo MINSA

“Es la primera vez que una empresa consultora se meta a este nivel de detalle en la operación para entenderla antes de opinar; trabajaron intensamente con un nivel de puntualidad y cumplimiento excelente”



José Luis Vergara
Vicepresidente de Servicio al Cliente
IUSACELL

“Estoy altamente satisfecho con Sintec y considero su intervención de consultoría como la mejor experiencia que he tenido comparativamente con empresas internacionales de consultoría”



José Antonio Elizondo
Gerente de Planeación de Infraestructura
Coca-Cola de México

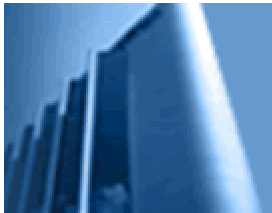
“Sintec es la primera empresa que cumple con los requerimientos del Programa de Certificación de Consultores del área de Planeación de la Cadena de Suministro de Coca-Cola de México”

Sintec es la mejor opción



Javier García de Anda
Director General
IMSA

“La experiencia y conocimientos de Sintec quedaron plenamente comprobados y su profesionalismo fue fundamental para el buen éxito de nuestros objetivos”



Rolando Zubirán
Director General
Servicios Alestra

“La calidad y efectividad del servicio proporcionado por Sintec para el logro de nuestros resultados, ha sido un elemento clave con la consultoría de personal capacitado y con alto nivel de experiencia”



Héctor Nájera
Director de Desarrollo
Cervecería Cuauhtémoc
Moctezuma

“La experiencia y conocimientos de Sintec, así como su alto nivel de servicio, han quedado demostradas en todos los casos, razón por la cual hemos utilizado sus servicios en varias ocasiones y no dudaremos en volver a trabajar con ellos.”

Sintec es la mejor opción



Sergio Narvárez
Director General
Lamosa Revestimientos

“La experiencia y conocimientos de Sintec ofrecieron al proyecto la posibilidad de establecer prácticas operativas en Planeación Maestra de la Producción, Programa de embarques y en el diseño inicial de indicadores de desempeño, su profesionalismo fue fundamental para el buen éxito de nuestros objetivos.”



Jesús López
Vicepresidente
Logística
Cemex Mexico

“Los resultados, la calidad y el profesionalismo que hemos recibido por parte de Sintec han sido excepcionales, ya que es una empresa con amplia experiencia en las cadenas de suministro.”

Adicionalmente, Sintec ha desarrollado una red de colaboradores expertos en el medio y en las principales Universidades Nacionales e Internacionales que los mantiene al día.”

Nuestro compromiso

VALOR
REAL



Garantía de generar **Valor Superior Tangible y Sostenible**

SOLUCIONES
REALES



Contrato sobre Entregables que integren **Ejecución con Resultados y Estrategia**

TIEMPO
REAL



Implementaciones que minimicen el tiempo entre **Acción y Generación de Valor**

- Sintec
- **Antecedentes**
 - Benchmark: caso de EE.UU.
 - Metodología y productos
 - Plan de trabajo y organización
 - Recursos y honorarios

Entrevistas y visitas realizadas

- Se entrevistaron 21 clientes entre las 5:30 y 7:00 a.m. Los clientes en su mayoría surtían pequeños establecimientos de fruterías y mercados rodantes
- Se entrevistaron 7 locatarios en sus bodegas durante dos días de visita, recogiendo sus impresiones acerca de la problemática del Mercado y de las posibles soluciones
- Se realizaron dos muestreos de utilización de andenes, recorriendo las plataformas de las bodegas e identificando los tipos de vehículos que estaban estacionados frente a las bodegas

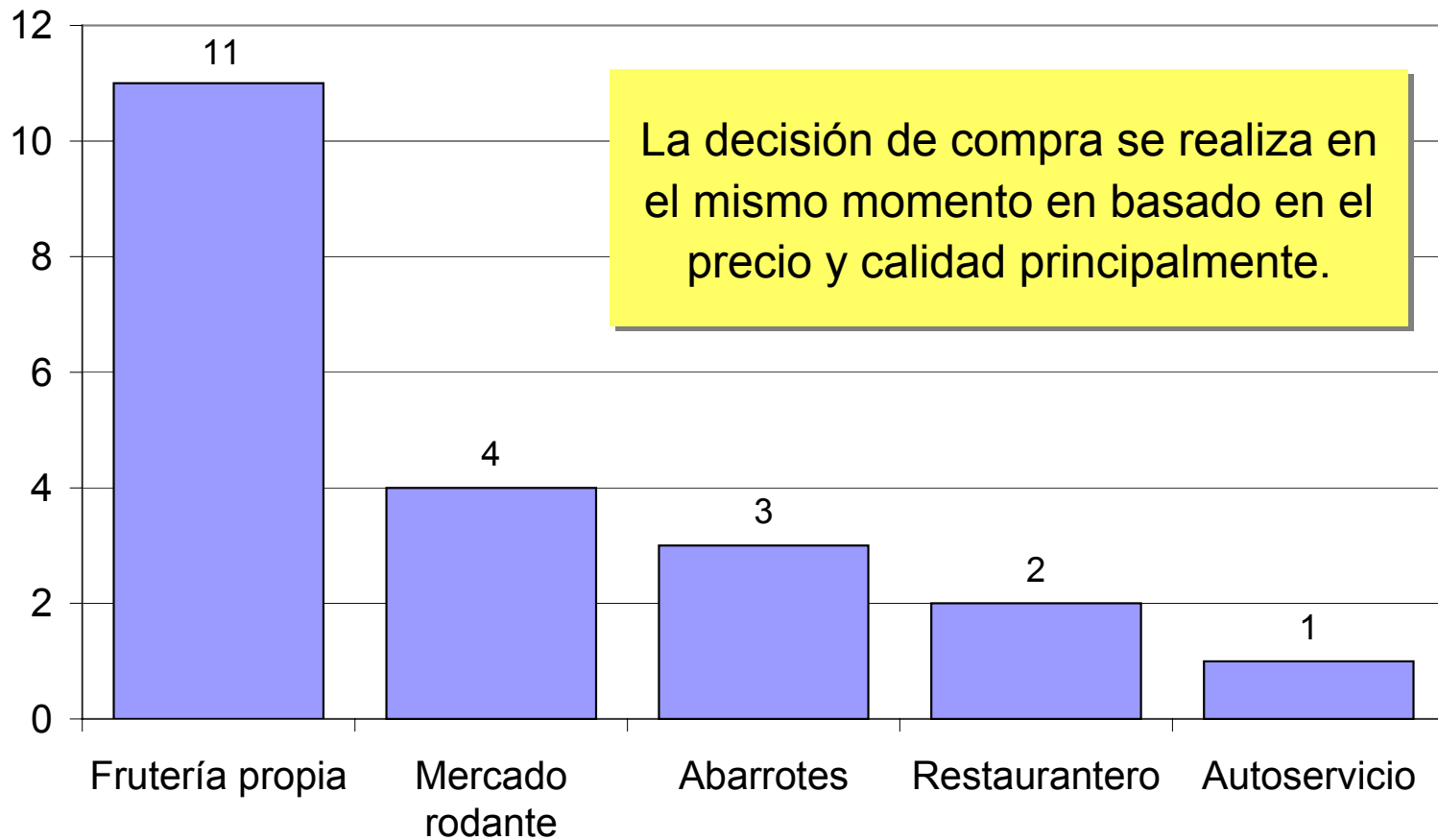
Se realizaron preguntas a los clientes en cuanto a:

- Giro
- Tiempo en el mercado
- Vehículos que utiliza
- Cantidad de locales en los que compra
- Frecuencia de visita
- Cantidad de movimientos en andenes
- Procedencia y destino
- Problemas que enfrentan



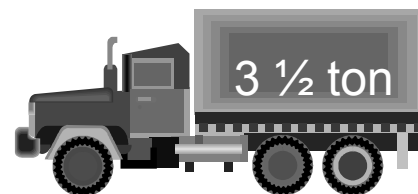
Giro de clientes encuestados

Tipos de Clientes



Entrevista a Clientes - Hallazgos

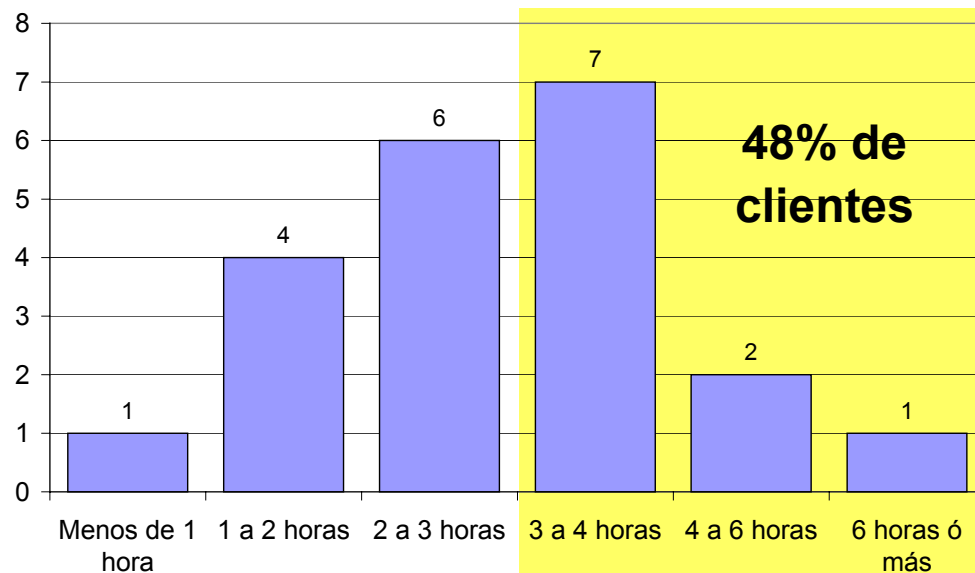
- El 66% usa camiones de 3 ½ toneladas



• **El 48% tarda tres horas o más en realizar sus compras, y el tiempo promedio de los entrevistados es 2:42'**

• En promedio compran en 12 locales y se mueven 8 veces en cada visita

Tiempo de Clientes en el MAE



Entrevista a Clientes - Hallazgos

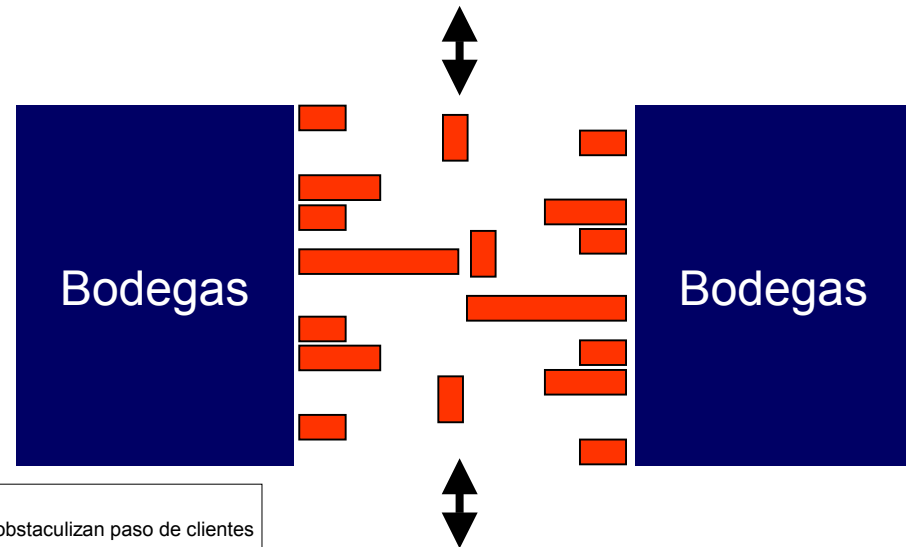
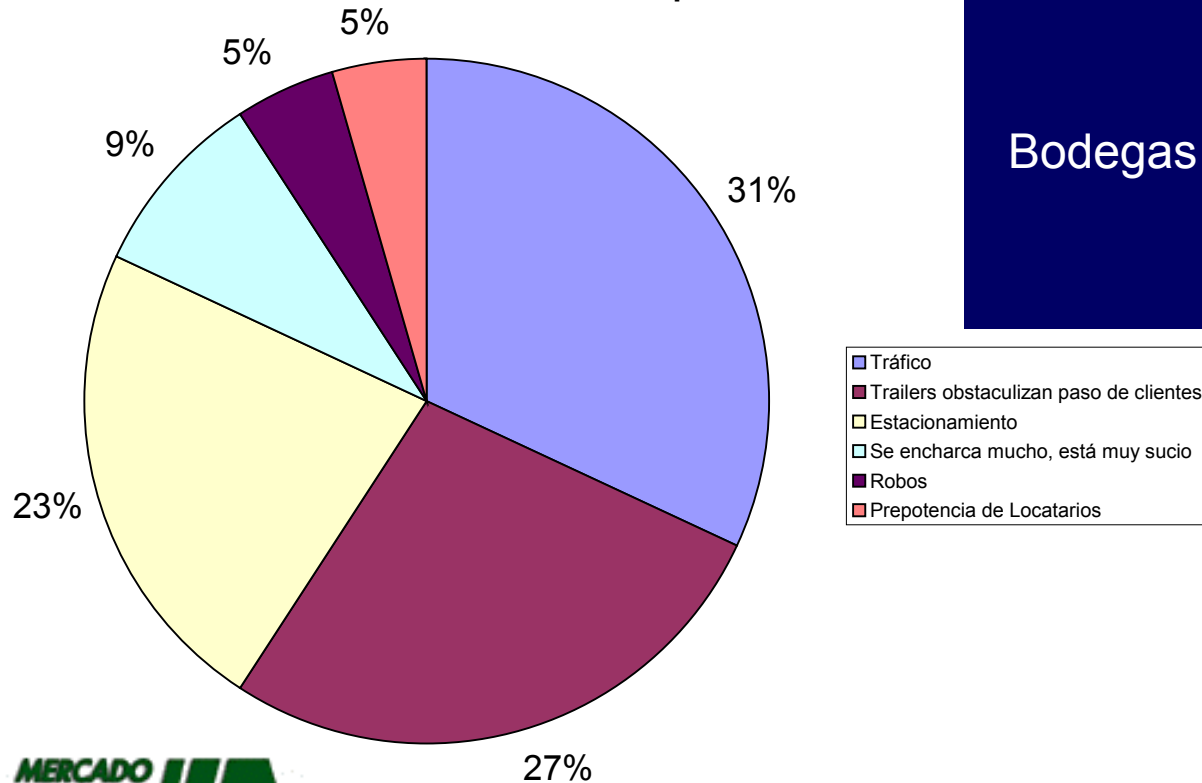
- El 57% visita diariamente el Mercado
- El 62% opera en el área metropolitana de Monterrey
- El resto (38% de los encuestados) surte el interior de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas principalmente.



Entrevista a Clientes - Hallazgos

- El 86% menciona como problema principal el tráfico y la falta de estacionamiento.

Problemas mencionados por Clientes



Comentarios de los Clientes

“Que los locatarios no se adueñen de los andenes”

Comerciante de mercados rodantes, Juárez, N.L.

“Se encharca mucho cuando llueve, está muy sucio y apesta por aguas negras”

Comerciante, Linares, N.L.

“Tardan un ‘chorro’ en tapar un agujero de la calle”

Restauranero, Monterrey, N.L.

“Deberían limitar el horario de descarga de trailers para no batallar para estacionarse”

Comerciante de mercados rodantes, Guadalupe, N.L.

“Que el horario de descarga de trailers sea antes de las 4:00 a.m. y que los vigilantes se enfoquen en su trabajo”

Comerciante, San Nicolás de los Garza, N.L.

“Se necesita más vigilancia para agilizar la vialidad”

Comerciante, Allende, N.L.



Comentarios de los Clientes -Continuación

“Los compradores no hacen caso de los señalamientos, y eso causa mucho desorden”

Comprador Mercado Abastos, Hidalgo, N.L.

“Si no les compramos a los comercios frente a andenes vacíos, los dueños no nos permiten estacionarnos”

Comprador Abarrotes, Guadalupe, N.L.

“Existe mucha prepotencia por parte de los dueños de los locales”

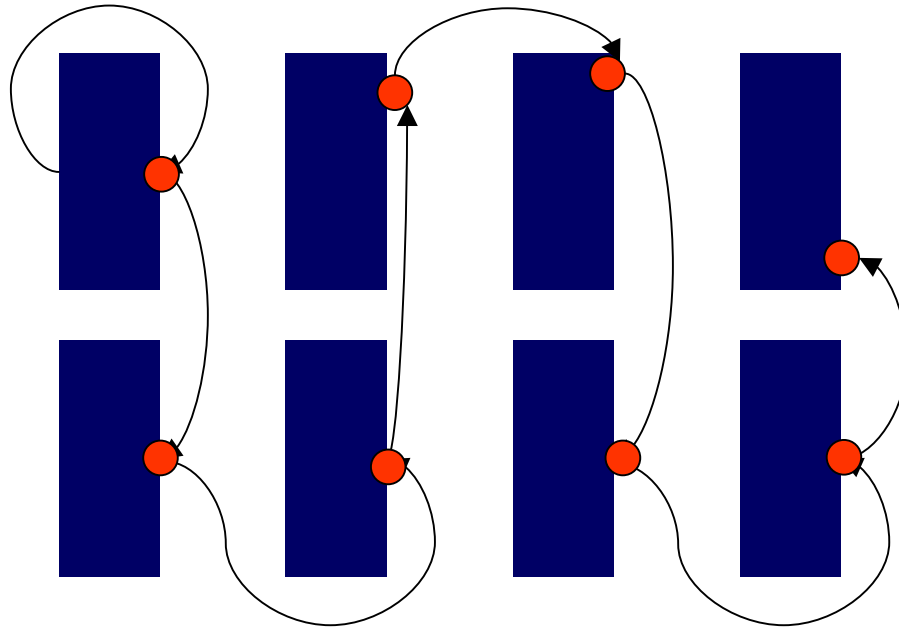
Comprador Abarrotes, Guadalupe, N.L.

“Las cajas de los trailer nos ocasionan mucho rodeo al momento de ir comprando por el mercado”

Comprador, San Fernando, Tamps.

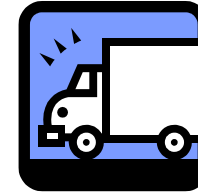
Entrevista a Clientes - Conclusiones

- Su proceso de compra implica una consolidación de **carga de 12 locatarios en promedio**
- Es visitado principalmente por pequeños comerciantes locales **durante alrededor de tres horas diarias.**
- Principal problema expresado por los clientes encuestados: **tráfico y falta de estacionamiento**
- **Sub-utilización de andenes** por obstrucción de cajas de trailer, vehículos particulares y adueñamiento de andenes por locatarios

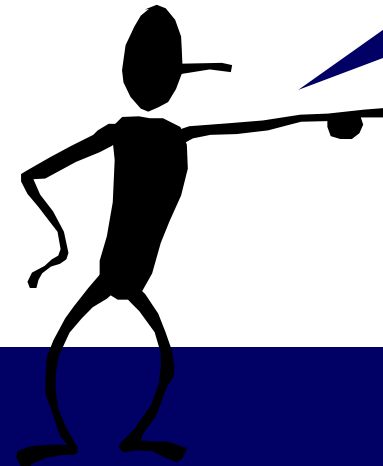


Muestreo de utilización de andenes

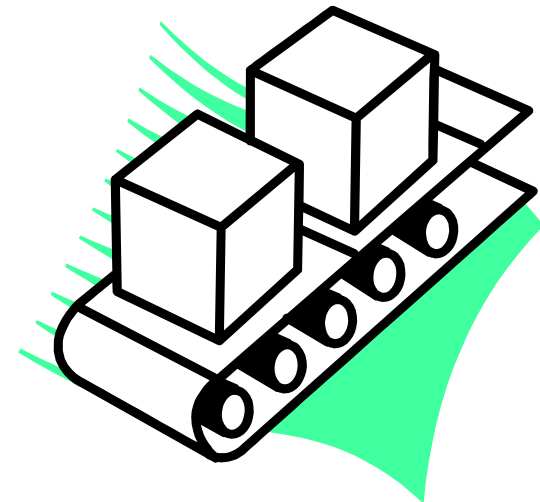
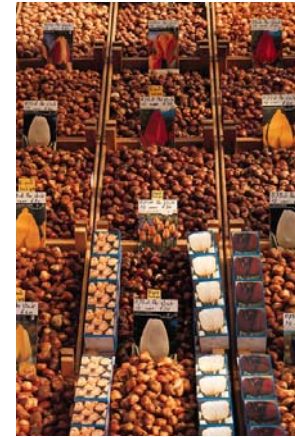
- Se realizaron dos muestreos de la utilización de dos diferentes andenes.
- Se observó el tipo de vehículo y actividad que realizaba en el andén.
- **Entre un 19% y un 30% de los andenes son ocupados por vehículos particulares o vehículos sin chofer**
- **Entre un 23% y un 38% de los andenes aparecen vacíos**



No lo cedo
aunque no lo use

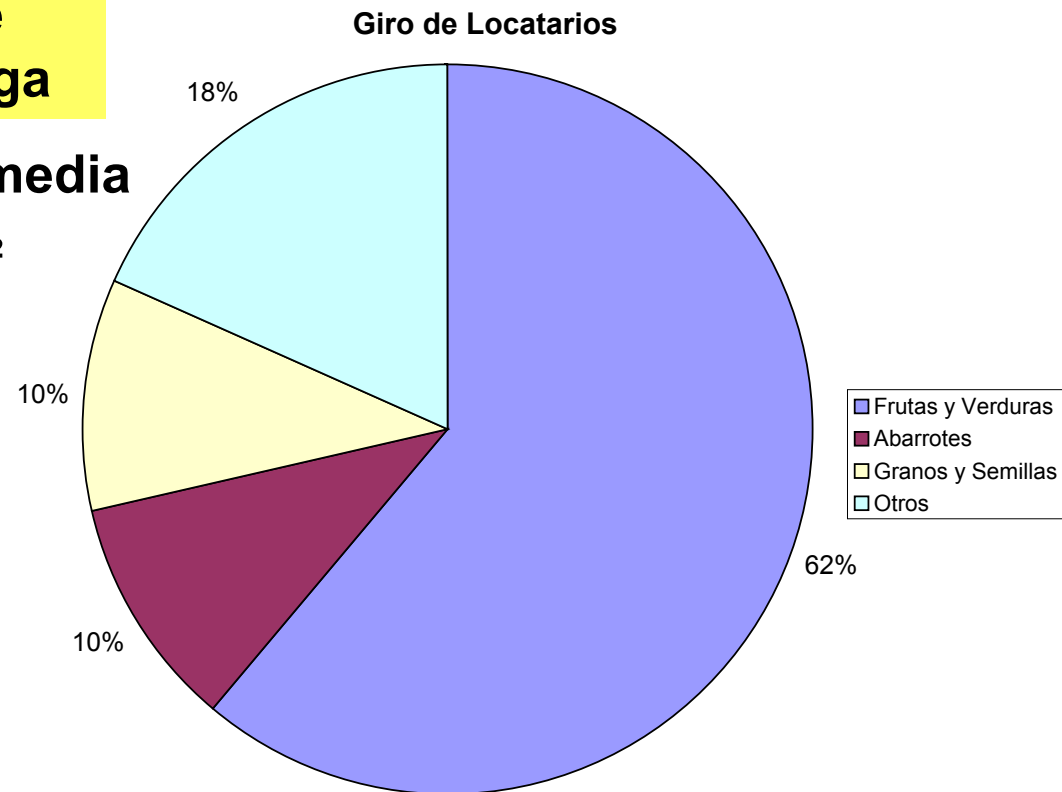
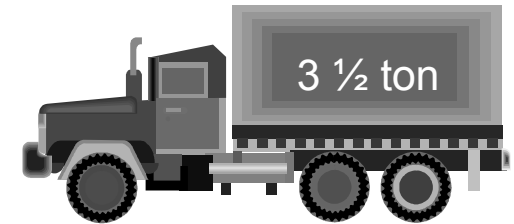


- **Se realizaron preguntas a los locatarios en cuanto a:**
 - Giro
 - Tamaño de bodega
 - Vehículos que utiliza
 - Horarios de entrada y salida de mercancía
 - Tipos de clientes
 - Tiempos de carga y descarga, e implementos que utilizan
 - Problemas que enfrentan



Entrevista a Locatarios - Hallazgos

- El 62% se dedica a frutas y verduras
- La mayoría descarga lentamente a todas horas, con algunos casos de varios días de descarga
- La mayoría carga en media hora camiones de 3 ½ toneladas



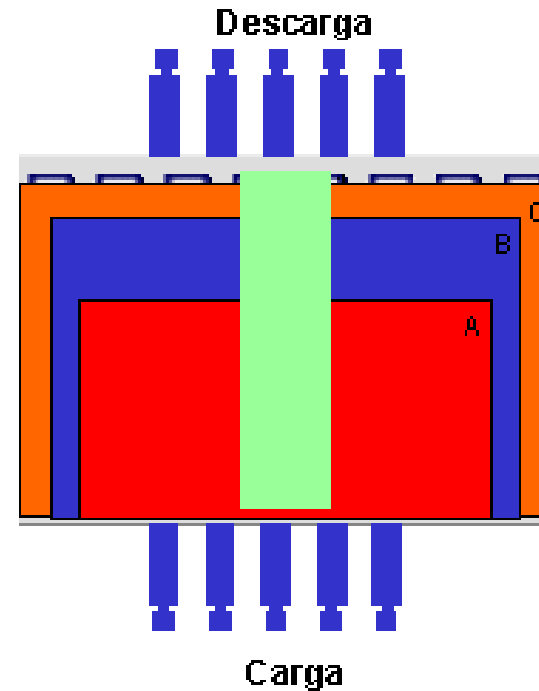
- La mayoría ocupa las plataformas con sus productos evitando el estacionamiento de clientes de otros locatarios

Coinciden con los clientes en que la principal problemática gira alrededor del tráfico y el estacionamiento



Entrevista a Locatarios - Conclusiones

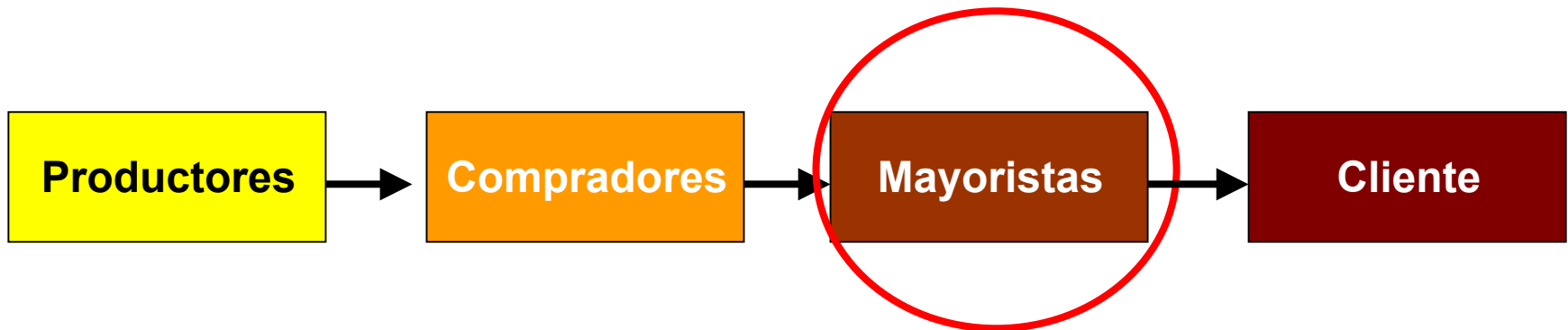
- Los locatarios se adueñan de los andenes y las plataformas del mercado como lugares propios de almacenaje, exhibición y venta
- Los locatarios requieren de una área para servicios de almacenaje, descarga y carga para clientes de alto volumen, y para consolidación de mercancías.



- Sintec
- Antecedentes
- **Benchmark: caso de EE.UU.**
- Metodología y productos
- Plan de trabajo y organización
- Recursos y honorarios

Benchmark: caso de EE.UU.

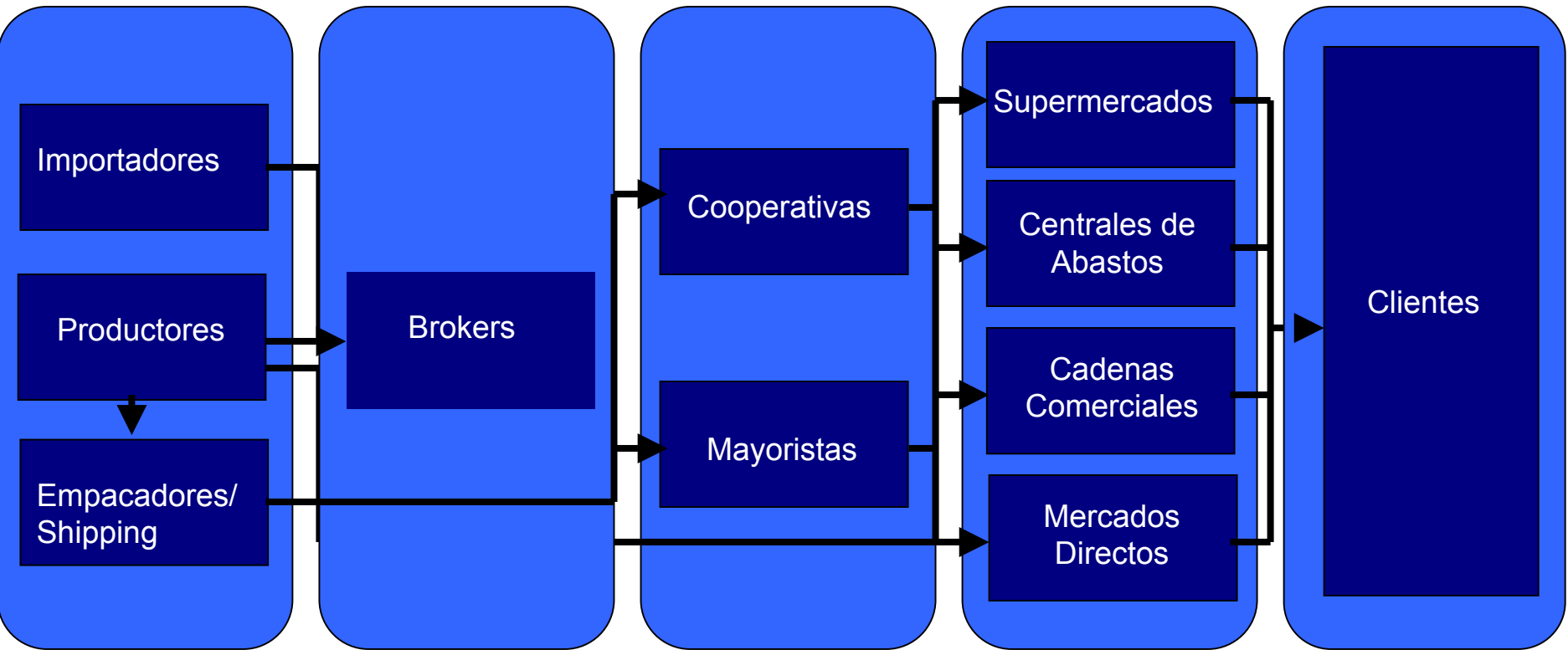
Antes de la Segunda Guerra Mundial, el suministro de los alimentos al mercado era sencillo, pues involucraba pocas etapas, desde la producción de los alimentos, hasta su comercialización.



Quienes en su mayoría se agrupaban en centrales de abastos, o 'Terminal Markets'

Benchmark: caso de EE.UU.

Actualmente:

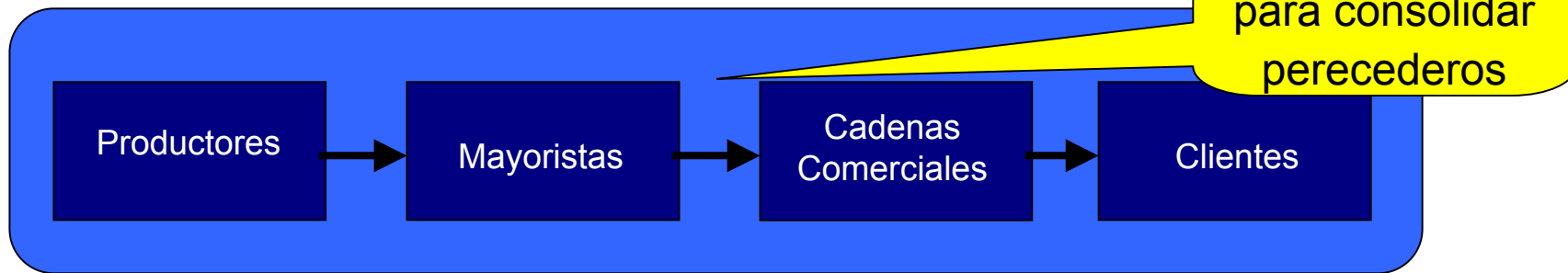


Las centrales de abastos de EE.UU. (terminal markets) manejan US\$100 Billones de dólares anuales, lo cual representa el 50% del volumen de perecederos que se mueven a través de centrales de abastos.

Benchmark: caso de EE.UU.

Existen dos tendencias en el Mercado de Perecederos en EE.UU.:

1. La centralización de la distribución, la consolidación de productos y la comercialización por parte de grandes firmas comerciales.



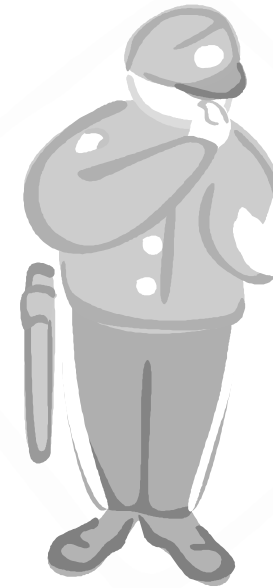
2. La participación de las centrales de abastos irá disminuyendo.

- Otro factor importante es que la importación de alimentos en los EE.UU. ha alcanzado niveles del 25%, los cuales llegan directamente a los almacenes de las cadenas comerciales y los supermercados.
- Actualmente el número de centrales de abastos (terminal markets) en EE.UU. es de 200 distribuidos a lo largo del territorio.

- Sintec
- Antecedentes
- Benchmark: caso de EE.UU.
- Metodología y productos
- Plan de trabajo y organización
- Recursos y honorarios

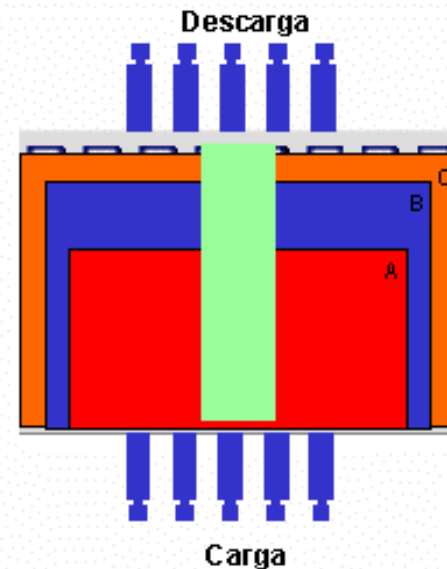
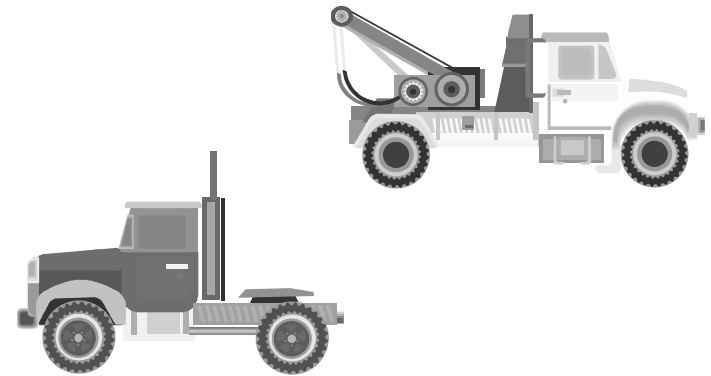
•Reglamento

- Reforzar la limpieza y evaluar el financiamiento del mantenimiento
- Evaluar opciones de horarios de descarga de cajas
- Reforzar la Vigilancia de plataformas de andenes para que estén libres de mercancías



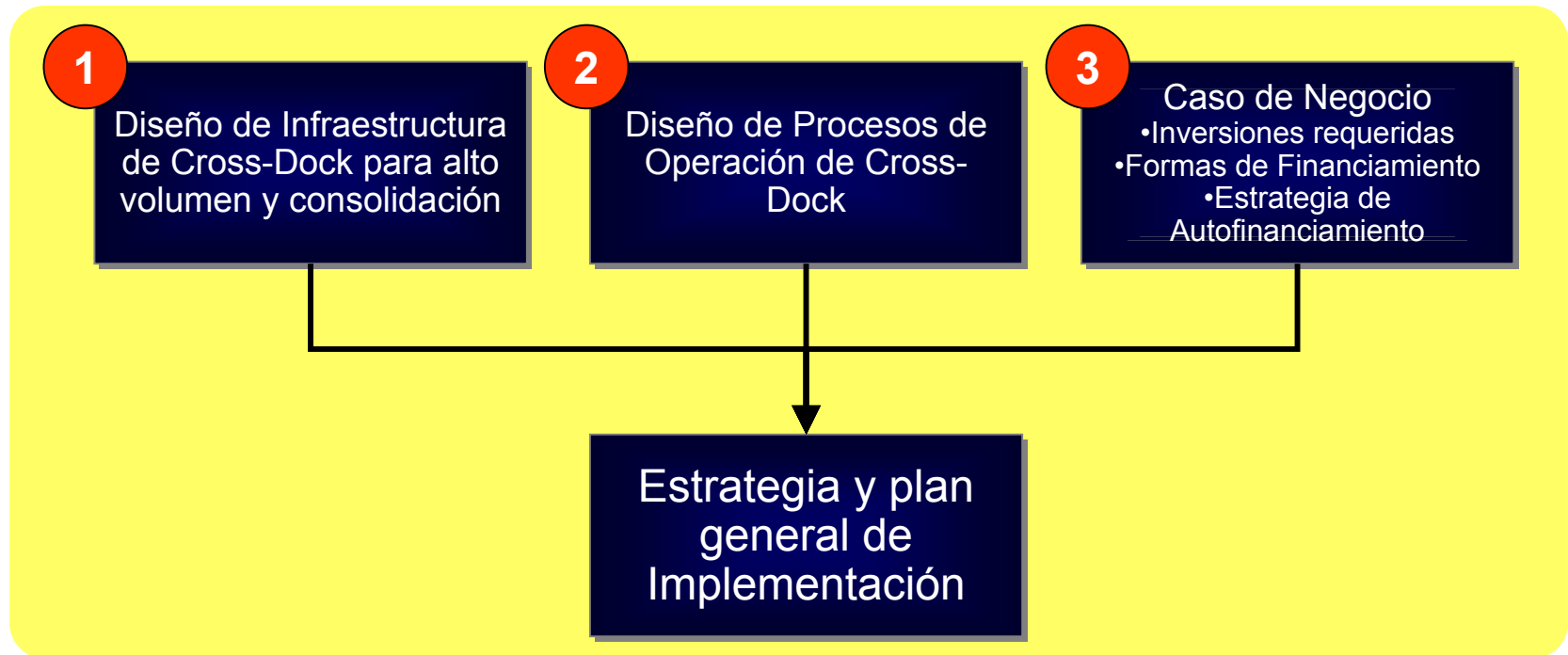
•Infraestructura

- Mejorar drenaje pluvial y reparar baches
- Evaluar la construcción de estacionamientos de cuota para clientes y proveedores
- Dotar al mercado de un sistema de grúas y tractocamiones que desaloje vehículos y cajas de trailer indebidamente estacionados
- Crear área especial para servicios de almacenaje, carga y descarga para clientes de alto volumen, y para consolidación de mercancías para otras ciudades del Noreste del país



Productos del proyecto

Operación Cross-Dock para carga, descarga, almacenaje y consolidación de mercancía para clientes de alto volumen

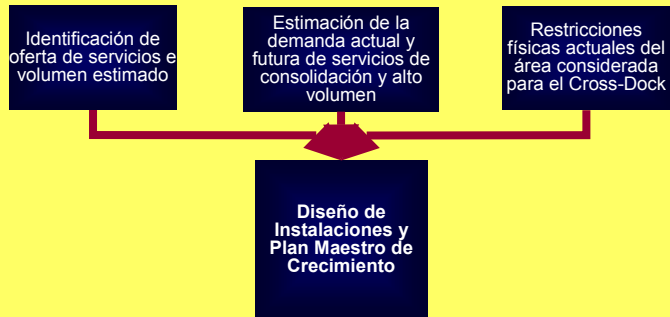


Identificación de oferta de servicios e volumen estimado

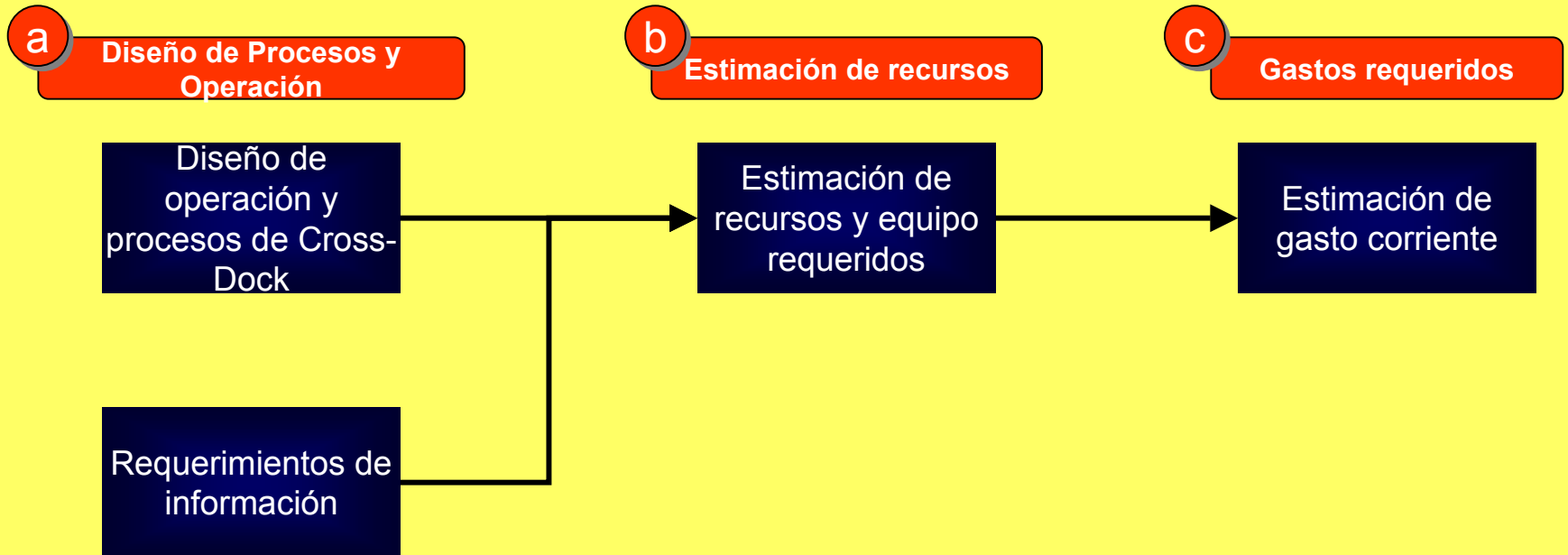
Estimación de la demanda actual y futura de servicios de consolidación y alto volumen

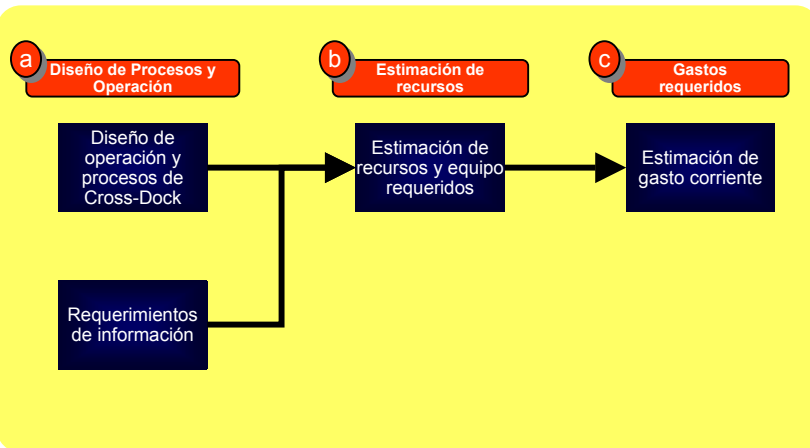
Restricciones físicas actuales del área considerada para el Cross-Dock

Diseño de Instalaciones y Plan Maestro de Crecimiento



- Identificación de los servicios (consolidación, desconsolidación, almacenaje, inspección, etc.) y implicaciones en la infraestructura
- Estimación del volumen esperado de cada servicio por medio de medición y encuestas en campo.
- Estimación del tamaño de áreas requeridas en función del volumen esperado por cada servicio.
- Diseño layout de instalaciones considerando servicio y volumen esperado.
- Escenarios de crecimiento considerando volumen y opciones de expansión de infraestructura.
- Determinación de Plan maestro de crecimiento (servicios, inversiones y gastos adicionales).





Diseño de los procesos de las operaciones del cross dock

- Definir los procesos y actividades requeridas
- Responsables
- Frecuencia
- Indicadores de desempeño

Identificación de los requerimientos de información para los procesos diseñados.

- Definición de requerimientos para la operación:
 - Áreas requeridas
 - Recursos o personas
 - Equipo de almacenaje
 - Equipo de movimiento de material
 - Establecimiento de estándares operativos
- Estimación de gastos para la operación del Cross-Dock acorde con operaciones y volumen esperado.

Resumen de Inversiones
requeridas

Evaluación de formas
de Financiamiento

Opciones de generación
de flujo para operación
auto sostenible

Plan Maestro de
Financiamiento de la
construcción y
mantenimiento de la
operación de Cross-
Dock

Resumen de
Inversiones
requeridas

Evaluación de
formas de
Financiamiento

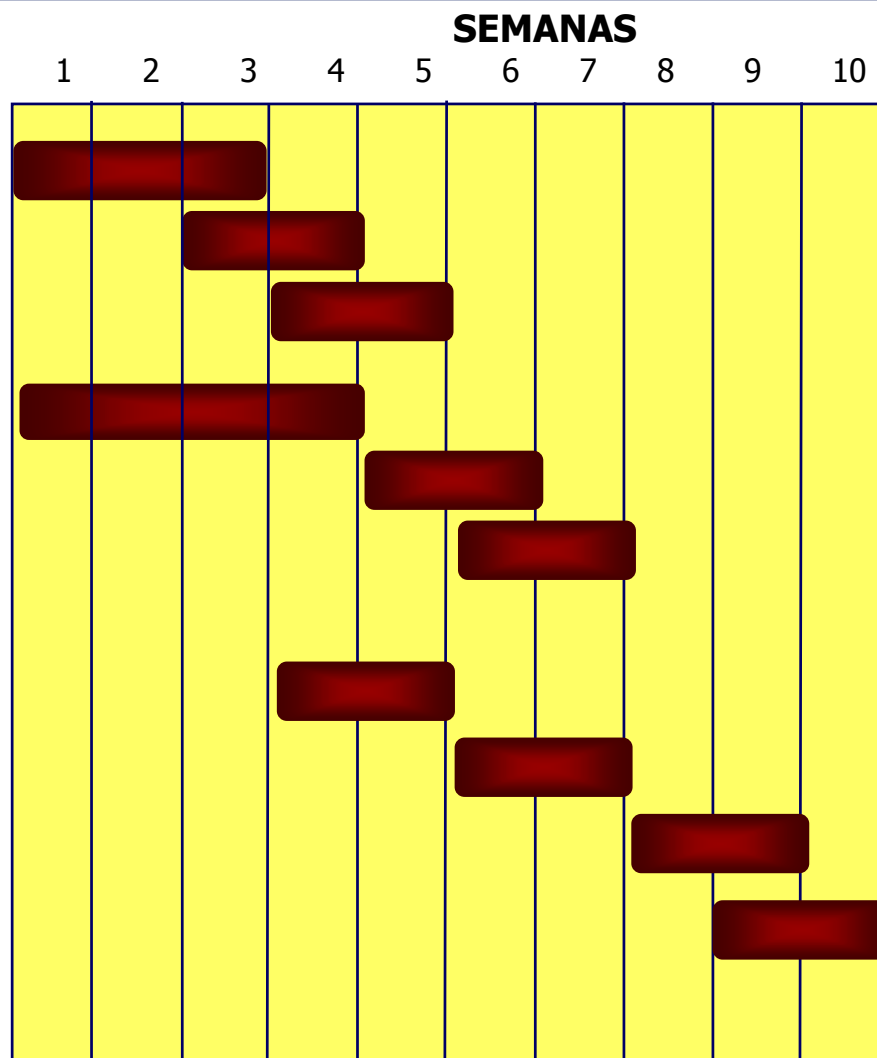
Opciones de
generación de flujo
para operación
auto sostenible

Plan Maestro de
Financiamiento
de la
construcción y
mantenimiento
de la operación

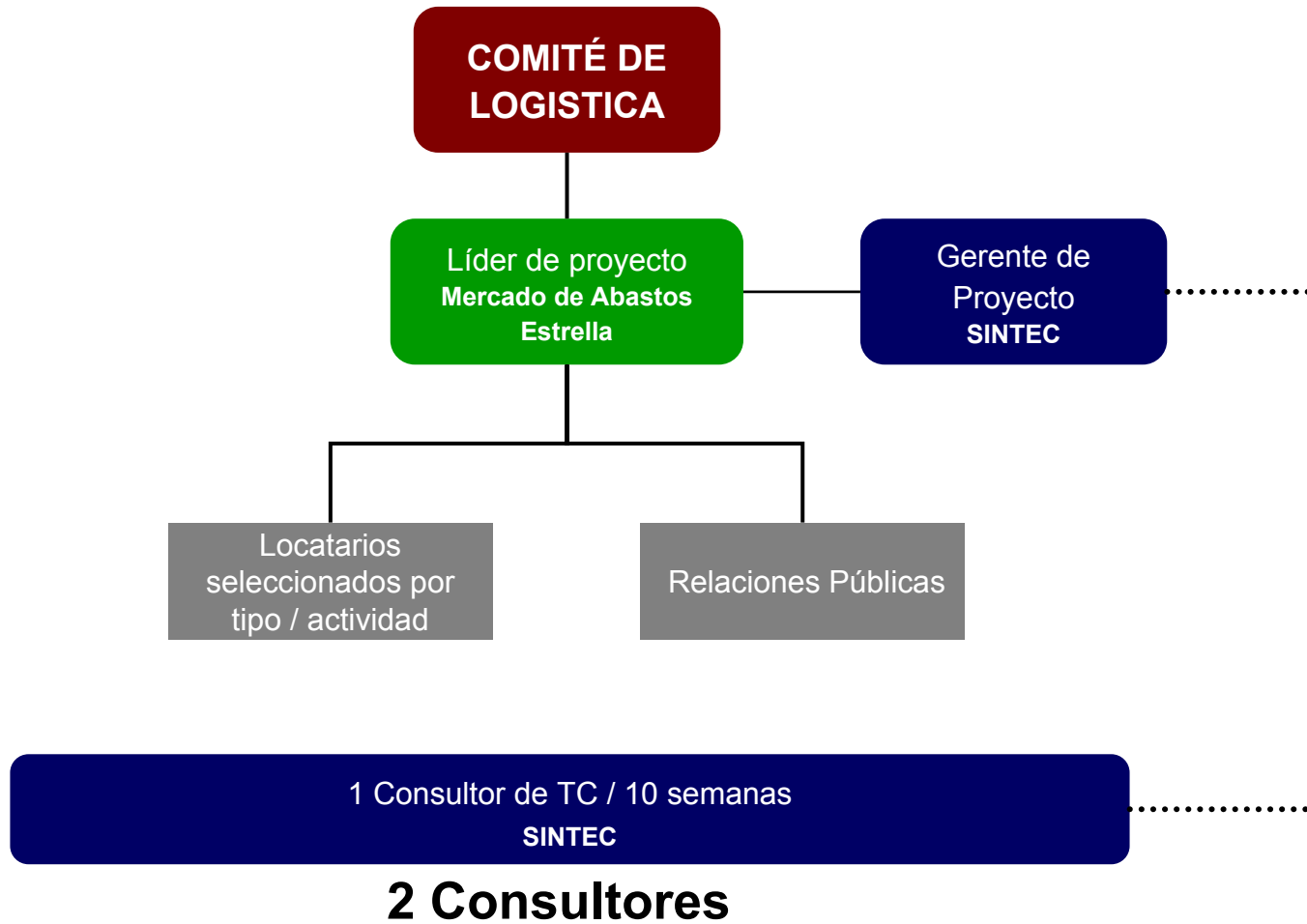
- Estimación de las inversiones requeridas en infraestructura y en función de los requerimientos de diseño.
- Evaluación de los diferentes fuentes de financiamiento y requerimientos.
- Determinación de esquema de cuotas por tipo de servicio para el autofinanciamiento futuro de la operación.
- Evaluación financiera obteniendo diferentes indicadores.

- Sintec
- Antecedentes
- Benchmark: caso de EE.UU.
- Metodología y productos
- **Plan de trabajo y organización**
- Recursos y honorarios

- 1 Diseño de Infraestructura Cross Dock**
 - Identificación de Oferta de Servicios
 - Estimación de Demanda de Servicios
 - Evaluación de Restricciones físicas actuales
 - 2 Diseño de Procesos de Operación**
 - Diseño de Operación
 - Estimación de Recursos
 - Estimación de Gasto Corriente
 - 3 Caso de Negocio**
 - Resumen de Inversiones requeridas
 - Evaluación de formas de Financiamiento
 - Estrategia de Autofinanciamiento
- Estrategia y plan general de Implementación**



Organización del proyecto



- Sintec
- Antecedentes
- Benchmark: caso de EE.UU.
- Metodología y productos
- Plan de trabajo y organización
- Recursos y honorarios

Recursos y Honorarios

- Sintec asigna el equivalente a 2 Consultores de tiempo completo y un Gerente de Proyecto durante las 10 semanas del proyecto.
- Los honorarios son de \$ 85,000 USD más IVA, estos estarían desglosados de la siguiente forma : 35 % al inicio, 30% en la semana 5 y el resto 30 % al final del proyecto.
- En caso de que el proyecto se lleve un tiempo menor al estimado se paga la parte correspondiente.



Garantía de servicio

- ❖ Sintec está comprometido con el valor de sus soluciones y la satisfacción de sus clientes.
- ❖ Así mismo esperamos que nuestros clientes cumplan con los compromisos que adquieren en un proyecto de esta naturaleza.
- ❖ Nuestra garantía es que en caso de que un cliente no esté satisfecho con nuestro servicio tiene derecho a pagarnos el valor que considere correspondiente.



**Por un mercado de abasto nuevo,
moderno e integrado, que funcione
como un**

**Centro Logístico Integral para la
Comercialización de Agroalimentos**

**capaz de hacer frente a la
competencia local en el mercado
interno, regional e
internacional, ofreciendo
productos-servicios y soluciones
integrales al cliente con calidad y
alto valor agregado, basado en la
innovación y competitividad del
sector y sus empresas.**



Centro de Capital Intelectual y Competitividad