



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

LA ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIATURA EN INGENIERIA EMPRESARIAL

PRESENTA

LOURDES DIANELLY POOT PUC

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. REMIGIO CABRAL DORADO

ASESORAS

MTRA. MARCELA ISABEL BARRERA CERVERA

DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU

CHETUMAL QUINTANA ROO, MÉXICO, JULIO 6 DE 2023





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

TESIS ELABORADA BAJO LA SUPERVISIÓN DEL COMITÉ DE
TESIS DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA Y APROBADA
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIATURA EN INGENIERÍA EMPRESARIAL

COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR: MTRO. REMIGIO CABRAL DORADO

ASESOR: MTRA. MARCELA ISABEL BARRERA CERVERA

ASESOR: DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOÚ



AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Autónoma de Quintana Roo por el proceso de aprendizaje brindado, basado en la construcción del conocimiento, la crítica y el sentido humano.

Gracias a mi hermano y madre por el apoyo que me brindaron, por creer en mí, por motivarme todos los días, y por enseñarme a dar lo mejor de mí para lograr mis metas e ir mejorando día con día.

Expreso mi más sentido agradecimiento a mi director de tesis por la asesoría, conocimientos, aportaciones y críticas constructivas brindadas, sobre todo por la confianza y creencia en mí, mi trabajo y mis capacidades.

Finalmente doy gracias a la vida por cada lección que me ha dado y que me permite seguir aprendiendo y creciendo todos los días.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hermanos y a mi madre por la enseñanza y apoyo que me brindaron y que ahora me significan.

Desde luego a mis dinos quienes desde siempre estuvieron y seguirán presentes conmigo y me enseñaron a compartir todo el conocimiento que adquiero y a apoyar a quien lo necesite.

Además, está dedicado a los jóvenes que culmina una etapa educativa muy importante y al mismo tiempo comienzan otra en un mar estrecho en el que día a día construirán y reflexionarán teniendo como base todo lo adquirido hasta el momento para lograr su meta y continuar proponiéndose otro día con día sin dejar de crecer ni un solo día.

RESUMEN

Una de las ramas importantes del sector de alimentos en México es el de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la agroindustria lechera mexicana que producen quesos artesanales y genuinos, ubicadas en rancherías y pueblos pequeños, haciendo uso de técnicas artesanales para sus procesos.

Estas PYMES suelen enfrentarse a algunas problemáticas tanto de producción como de comercialización, que impiden su desarrollo y crecimiento, sin embargo a otros los ha obligado a replantear sus estrategias para adaptarse a las exigencias del mercado, como asociarse entre PYMES, creando de esa manera redes y clústers con la finalidad de maximizar su competitividad en el mercado, aprovechando las oportunidades que se tienen en la cadena de valor de sus productos, así como las del entorno en donde pretende establecerse, esto mediante la creación de estrategias colectivas y voluntarias.

En Playa del Carmen cualquier tipo de producto incluido el queso artesanal tiene oportunidad de crecimiento a través de la asociatividad productiva y al mismo tiempo generar beneficios para cada uno de los actores de la cadena de la actividad, y simultáneamente abrir paso a la mejora de la economía de la ciudad.

Por lo que para el caso de una PYME productora de queso artesanal se pretende buscar estrategias y recomendaciones que le permitan desarrollarse y crecer en Playa del Carmen, aprovechando el potencial que tiene esta ciudad y el mismo estado de Quintana Roo para el desarrollo de diversos tipos de clúster.

Considerando las grandes ventajas que tiene establecerse y desarrollarse en Playa del Carmen, la PYME productora de quesos teniendo todo este conocimiento tiene grandes oportunidades de crecimiento mediante la asociatividad productiva en el mercado nacional y la posibilidad de que su producto entre en entre en mercados internacionales en un futuro.

**LA ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA COMO
ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD
DE UNA PYME**

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	3
MARCO CONTEXTUAL	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
OBJETIVOS	11
HIPÓTESIS	11
JUSTIFICACIÓN	12
LIMITACIONES Y DELIMITACIONES	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	14
INTRODUCCIÓN	14
2.1 ASOCIATIVIDAD	15
2.1.1 CONCEPTO DE ASOCIATIVIDAD	15
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD	16
2.2 CADENA PRODUCTIVA	18
2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CADENA PRODUCTIVA	18
2.3 CADENA DE VALOR	20
2.3.1 CONCEPTO DE CADENA DE VALOR.....	20
2.3.2 ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR	21
2.3.3 SISTEMA DE VALOR	24
2.4 REDES EMPRESARIALES	26
2.4.1 CONCEPTO DE REDES EMPRESARIALES	26
2.4.2 CLASIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES.....	27
2.4.3 INTEGRACIÓN DE REDES EMPRESARIALES	29
2.5 CLÚSTER	30
2.5.1 CONCEPTO DE CLÚSTER.....	30
2.5.2 AMBIENTE QUE RODEA AL CLÚSTER	31
2.5.3 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL DESARROLLO DE UN CLÚSTER	33

2.6 VENTAJA COMPETITIVA	34
2.6.1 CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA	35
2.6.1 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA	35
2.6.3 ENTORNO COMPETITIVO	37
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	40
INTRODUCCION A PROTOCOLO METODOLÓGICO	40
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
DISEÑO	42
3.2 POBLACION	42
3.3 MUESTRA	43
3.4 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	45
3.6 CONTEXTO	46
3.7 PROCEDIMIENTO	46
3.8 CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS	48
CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
INTRODUCCION	49
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	63
4.3 CONCLUSIONES	65
4.4 RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	73

CAPITULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

En México un porcentaje de micro, pequeñas y medianas empresas se dedican a la agroindustria lechera mexicana, la cual es la rama más importante del sector de alimentos, responsable del 18.5% del PIB de la industria alimentaria y 0.6% del PIB Nacional según la INEGI y genera más de 50 mil empleos, y actualmente México ocupa el décimo lugar en el mundo en cuanto a la producción de queso, mientras que en la región ocupa el tercer lugar como la nación con mayor producción de quesos de distintas variables.

También cabe mencionar que ocupa el octavo lugar en consumo a nivel mundial ya que de acuerdo a Kantar Wordpanel (2016) a través de un análisis menciona que un hogar en México en promedio destina 29.4% de su gasto a la adquisición de alimentos, bebidas y tabaco; del cual un 9.52% corresponde a la adquisición de productos lácteos equivalente a 2.8% del gasto global, y en lo que compete a la compra de diferentes tipos de leche se eroga 64% del gasto en lácteos y 24% del gasto en la adquisición de quesos, mientras que el 12% del gasto restante se destina al consumo de otros derivados lácteos.

Muchas empresas transnacionales se dedican a la producción y distribución de productos lácteos y sus derivados en México, utilizando métodos, sistemas y tecnologías que permiten agilizar los procesos aprovechando aperturas comerciales, y también según Villegas Abraham (2012), permiten reducir alrededor del 30% de los costos de producción de dichas empresas, pero al mismo tiempo afectando la calidad nutricional y sensorial del producto, adulterando así el proceso tradicional de producción de queso.

Sin embargo, en la actualidad algunos países europeos, e incluso en otros como México, hay cada vez más personas que se preocupan por su salud y de manera paralela van existiendo grupos que valoran y demandan productos orgánicos y/o alimentos elaborados con métodos tradicionales, los cuales van adquiriendo un comercio justo.

En México la mayor parte de los quesos artesanales, incluidos los genuinos son producidos por industrias micro, pequeña y medianas que en su mayoría están ubicadas en rancherías y pequeños pueblos empleando métodos rústicos, y tanto productores como proveedores de este tipo de industrias pertenecen a la ganadería y negocios simplemente familiares.

Los productores de quesos que utilizan métodos artesanales en sus procesos suelen enfrentarse a algunas problemáticas precisamente por el uso de dicho proceso como lo es el alto costo de producción debido a la falta de tecnología apropiada y la ineficacia de los procesos de elaboración, pero, sobre todo se enfrentan con problemas de comercialización por la ausencia de estrategias mercadotécnicas al cual se suma la alta competencia de empresas que ya están posicionadas lo cual propicia un futuro incierto en estas pequeñas industrias.

Las barreras como los altos costos, la comercialización y las desventajas que tienen ante grandes empresas han obligado a las PYMES que se dedican a la producción artesanal a replantear sus estrategias actuales para así adaptarse a las nuevas exigencias competitivas del mercado, hasta llegar al punto de asociarse entre PYMES, con empresas grandes o incluso con el estado; dando lugar a creación de redes y clústers para poder solucionar problemas comunes originados fundamentalmente por la falta de escala de dichas empresas.

Esto porque las asociatividades productivas como las y los clústers logran de forma natural, maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las cadenas de valor de los productos en cada PYME, mediante la creación e implementación de estrategias colectivas, enteramente voluntarias

para alcanzar niveles competitivos similares a los que tienen las empresas con mayor envergadura.

De igual manera, debido a la importancia de las PYMES productoras de queso artesanal, tanto de forma nacional como internacional se busca ayudar a los dueños y/o emprendedores que se interesan en este tipo de rubros, ya que es considerada como una fuente de riqueza para la población y en especial para los jóvenes de las familias que buscan obtener una seguridad económica en su vida futura.

A pesar de que las sociedades actuales fomentan y apoyan este tipo de actividades en todos sus niveles, mediante la articulación y vinculación de instituciones y programas que ayudan al desarrollo y expansión a nivel nacional e incluso internacional de estas industrias artesanales, sus dueños carecen del conocimiento necesario para llevar a cabo dichas estrategias de articulación y vinculación que permite generar una ventaja competitiva.

MARCO CONTEXTUAL

Actualmente, en México se producen cerca de cuarenta quesos genuinos, los cuales tienen su origen en el periodo de la colonia (Chombo, 2008), elaborados mayormente en ranchos como un medio para aprovechar y conservar excedentes de leche en periodos de lluvias, ya que, desde la antigüedad este producto era consumido fresco en periodo de lluvias y añejo en los meses siguientes debido a la falta de canales de comercialización inexistentes en el pasado.

Los quesos artesanales son de importancia en el desarrollo rural de México, esto al destacar las oportunidades que ofrecen a pequeños y medianos productores de leche que generalmente no encuentran cabida en las grandes cadenas industriales de la actualidad, al igual que por la estabilidad que aportan al precio de la leche ante los efectos de la oferta de empleo y la generación de valor agregado no solo del mismo producto, si no también, para los espacio rurales; mejorando los ingresos de familias en los territorios de producción, es decir favorecen diversas dinámicas sociales y económicas en torno a la producción y comercialización tanto de la leche utilizada como del queso producido.

Incluso Cesín et al. (2007) reconocen la importancia de los quesos mexicanos genuinos en la seguridad y soberanía alimentaria del país; en este sentido destacan su participación en la reducción de la dependencia de este tipo de productos (la balanza comercial de quesos en México es negativa), su contribución en la preservación del saber-hacer local y la gastronomía regional y su capacidad para proveer productos lácteos a sectores de la población de bajos ingresos.

También las PYMES productoras de queso artesanal son importantes en la generación de empleo actual y para el aporte a los ingresos familiares, sin embargo, existen restricciones para consolidar procesos organizativos para poder explorar nuevas oportunidades comerciales para los quesos artesanales. Incluso se ha verificado la capacidad que tienen las PYMES productoras de queso artesanal para

producir externalidades positivas sobre otras actividades que se vinculan ya sea directa o indirectamente con su producción y comercialización, sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado un panorama negativo para los quesos artesanales mexicanos y sus productores, ya que algunos han logrado crecer en el mercado, pero otros están en un proceso gradual de desaparición. Lo cual se refleja en una menor producción en diversas regiones y una inferior participación en el mercado.

Esto debido a la globalización y a los cambios estructurales que se han dado en el país, lo cual ha modificado las formas de operación de la economía, obligando a estas Pymes productoras de queso artesanal a replantear sus estrategias para adaptarse a las exigencias competitivas actuales. A pesar de la flexibilidad que tiene este sector de Pymes, una parte de estas no han podido afrontar con éxito las condiciones actuales del mercado.

Las Pymes productoras de queso Artesanal que todavía existen hoy en día, se enfrentan a diversos factores que amenazan su supervivencia e impiden su desarrollo a escala, comenzando por la alta competitividad que hay en el mercado debido a la presencia de grandes empresas tanto extranjeras como nacionales dedicadas a la producción de quesos industriales y/o comerciales de bajo costo, esto porque dichas empresas tienen mayor capacidad de producción y por lo tanto tienen menor costos de producción, situación contraria con las Pymes productoras de queso artesanal, las cuales suelen utilizar procesos lentos y costosos, debido a la insuficiencia de su tamaño es difícil para estas incorporar tecnologías que les permita mejorar y agilizar dichos procesos, impidiéndoles penetrar a mercados nuevos y acceder a información para crecer y expandirse como empresa.

También las pymes dedicadas a la producción quesera artesanal son de tipo familiar que se encuentran en ranchos y pequeños pueblos alejados de las ciudades, lo que les impide expandirse debido al aislamiento geográfico que dificulta la comercialización del producto, al igual que la proliferación de queserías en zonas en las que tradicionalmente se comercializaban únicamente quesos artesanales y ahora se han vuelto una competencia.

Por lo que desarrollar capacidades innovadoras para estas Pymes se ha vuelto fundamental para ser competitivo en el mercado. Es decir, la transformación que requieren estas Pymes para llegar a superar la insuficiencia de escalas individuales, está orientado a incentivar los procesos asociativos entre ellas o entre Pymes y empresas grandes. Esto porque en la actualidad debido a la competitividad de las grandes empresas de quesos industriales es bien sabido que es más difícil para pymes de quesos artesanales actuar de forma individual, ya sea por su tamaño o sus dificultades operativas para obtener resultados exitosos.

Así fue cómo surgió la necesidad de diseñar estrategias colectivas no solo como una herramienta para incrementar la competitividad, si no, también como una alternativa de supervivencia para dichas pymes, como es el caso de las asociatividades productivas que se utilizan actualmente como un mecanismo de cooperación para que pymes unan sus esfuerzos y enfrenten las dificultades que derivan de los procesos de globalización.

Así mismo el modelo de asociatividad obliga a las Pymes a interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades, ya que la asociatividad busca crear valor a través de la solución de problemas comunes originados principalmente por la falta de escala.

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las barreras de limitación financiera, tecnológica y logística, así como la carencia de conocimiento en cuanto a estrategias actuales de mejora, crecimiento y articulación por parte de los dueños de empresas artesanales de quesos, impide que estos crezcan como empresarios para poder generar una economía a escala.

Este tipo de barreras afecta a diversos lugares en donde hay recursos tanto naturales como económicos, además de entornos aptos para el crecimiento y la expansión de este tipo de industrias que son desaprovechados, como es el caso de algunas zonas y/o áreas en Quintana Roo, el cual es considerado un estado con clúster turístico y un estado con el potencial para desarrollar diversos tipos de clústers que permitan exportaciones de todo tipo de productos y servicios hacia el caribe y Centroamérica.

Una de las zonas de Quintana Roo que tiene un entorno adecuado para la distribución de productos provenientes de industrias artesanales es la Riviera maya ya que es uno de los destinos turísticos más conocidos en la actualidad. Dentro de la cual está ubicada Playa del Carmen Quintana Roo, ciudad turística conocida como el corazón de la Riviera Maya, en la cual se podría aprovechar el interés de los visitantes, tanto nacionales como extranjeros, para la venta y promoción de productos locales.

Esto porque Playa del Carmen es una ciudad en pleno crecimiento y desarrollo, ya que en el año de 1996 su población era de 10,000 habitantes y en el 2003 ya contaba con una población de 49,000 según el INEGI y de acuerdo con las proyecciones del consejo municipal de población (COMUPO), Playa del Carmen alcanzó los 216,730 habitantes en 2015. De igual manera es una ciudad conformada principalmente por personas de diversas partes de la República Mexicana y del extranjero haciendo a esta localidad un lugar cosmopolita en donde los habitantes aprecian los productos hechos en México de forma artesanal.

También Playa del Carmen es una ciudad con grandes probabilidades de emprender debido a que sus habitantes requieren de una seguridad económica para su futuro, a pesar de que algunos carecen de conocimiento que se requiere para emprender, algunos llegan a tener éxito, sin embargo, al momento de querer expandir su negocio tienen la necesidad de acudir a estrategias de las cuales desconocen.

Siendo una ciudad con el entorno adecuado para la distribución de cualquier tipo de producto y en el que existen altos índices de emprendimiento también se ha convertido en un mercado altamente competitivo en donde la entrada de una industria artesanal puede tener una oportunidad de crecimiento a través de la asociatividad productiva que puede obtener generando beneficios para cada uno de los actores en la cadena de la actividad, y al mismo tiempo también puede abrir paso a la mejora de la economía de la ciudad.

Por ello es que se pretende diseñar estrategias para la asociatividad productiva de una pyme que busca expandirse en la Riviera Maya, la cual es una zona altamente competitiva y de rápido crecimiento poblacional que fomenta el crecimiento y/o posicionamiento de empresas.

OBJETIVOS

General

Analizar la asociatividad productiva de la pyme productora de quesos en Playa del Carmen

Específicos

- Identificar otros tipos de asociatividad productiva de empresas productoras de queso y sus beneficios.
- Describir los actores en la cadena de valor en la actividad de producción Quesera artesanal.
- Identificar la cadena de valor para la distribución de quesos artesanales de la pyme en Playa del Carmen.
- Diseñar estrategias de articulación productiva del producto lácteo para la ciudad de playa del Carmen que permita incrementar la distribución del producto.

HIPÓTESIS

La integración de una pyme productora de quesos en una asociatividad productiva permite un mejor aprovechamiento del valor agregado de su producto.

JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se pretende analizar a fondo la asociatividad productiva como estrategia para elevar la competitividad de una pyme productora de quesos, para proponer un posible sistema de articulación productiva en la elaboración y distribución de su producto, con lo cual se buscaría solucionar la problemática del desaprovechamiento de recursos tecnológicos y financieros, y entornos para que promuevan el crecimiento y expansión de las pequeñas empresas artesanales de quesos, para finalmente lograr estrategias de articulación y vinculación que permiten generar a ellas una ventaja competitiva.

Los dueños de este tipo de pyme carecen del conocimiento necesario para producir y comercializar sus productos en otras zonas ya que la mayoría de estas empresas son de tipo familiar y solamente producen lo necesario para tener una economía estable, desaprovechando oportunidades de crecimiento mediante oportunidades de asociatividad que pueden generar valor a sus productos, como es el caso de Quintana Roo en donde el entorno es apto para la distribución de productos artesanales debido al tipo de habitantes y el crecimiento de la población.

Por lo que es importante analizar y comprender tanto la cadena de valor del producto, así como los diferentes tipos de articulación productiva de la zona, que permita aprovechar el valor agregado de un producto artesanal para generar una ventaja competitiva en el mercado. Con lo cual se puede identificar las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas de manera estratégica para proponer un sistema de articulación productiva en Quintana Roo en beneficio tanto de la PYME, como para la economía de todos los actores que intervienen en la cadena de valor del producto.

LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Limitaciones

Entre las limitaciones que presenta el trabajo está la ubicación de la pyme productora de queso artesanal, ya que esta, se encuentra en otro estado de la Republica, en específico en el estado de Chiapas impidiendo de esa manera el acceso directo a la empresa, y al mismo tiempo dificulta el trato directo con el emprendedor y/o productor para obtener información sobre la empresa en un tiempo determinado. Otra limitación para el trabajo es la falta de registro del control de ventas específicas que tiene la empresa, porque no se registran cuanto producto se vende de forma específico, a quien se vende y la fecha exacta en que se lleva a cabo la venta del producto desde el inicio del proceso.

Delimitaciones

Las delimitaciones del proyecto son tres; el primero es el periodo de estudio en el que se lleva a cabo la toma de datos estadísticos necesarios, los cuales abarcan un periodo de 7 meses a partir de diciembre de 2019 a junio de 2020; la segunda es el área determinada de estudio que incluye solamente a cuatro municipios de Quintana Roo los cuales son Tulum, Solidaridad, Puerto Morelos y Benito Juárez; y por último es que el trabajo se delimita al estudio de Pymes productoras de queso artesanal solamente.

Esto porque la empresa de interés se considera una pyme pequeña, ya que de acuerdo al Banco Mundial se considera como microempresas a las que cuenten con un máximo de 10 empleados, activos por menos de 10.000 dólares y ganancias anuales menores a 100.000 dólares; pequeñas empresas serán aquellas con menos de 50 empleados y activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares; finalmente las medianas empresas serán las que tengan menos de 300 empleados y cuyos activos o ganancias anuales no superen los 15 millones de dólares (Ayyagari, Beck, & Demirgüç-Kunt, 2007).

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza el planteamiento de temas relacionados al análisis de la asociatividad basada en la cooperación de mutuo beneficio que permiten desarrollar economías a escala a lo largo de las cadenas de valor, así como las diversas estrategias de asociatividad que se pueden dar entre empresas. También se abordan las redes empresariales los cuales al final pueden llegar a consolidarse como clústers al integrarse con sectores de apoyo que promueven la competitividad y la estructuración de ventajas competitivas principalmente para las PYMES.

Cada concepto abordado se presenta con relación a al análisis de la asociatividad como estrategia de solución para el crecimiento de las PYMES que ayuda a la comprensión de la importancia de la creación de estrategias de asociatividad para las Pymes y la región, además de lo que conllevar su formulación.

2.1 ASOCIATIVIDAD

En la actualidad es cada vez más difícil la supervivencia individual de una pyme, esto debido a su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas que impiden que este tipo de empresas sean exitosas. Entorno a esto, el termino asociación surge como uno de los principales mecanismos de cooperación para que las pequeñas y medianas empresas unan sus esfuerzos y enfrenten diversas dificultades que de forma individual no podrían afrontar.

2.1.1 CONCEPTO DE ASOCIATIVIDAD

La asociatividad es uno de los conceptos que ha tomado fuerza dentro de los sistemas económicos tanto de países industrializados, como de países en vías de desarrollo, se puede definir como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Enrique, 2002).

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

De igual manera la asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes de empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en áreas de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar

en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, 2009). Otra definición destacada es la del autor Zolio Pilares (2006) quien hace mención a una asociatividad territorial que es la cooperación entre los actores locales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y vincular competitivamente al territorio a las corrientes mundiales.

La conceptualización visualizada para el presente trabajo tomando en cuenta las definiciones anteriores es que la asociatividad es una estrategia perfecta usada principalmente por las empresas de sectores productivos pequeños y medianos, ya sean de la ciudad o del campo, que puede ayudar a estas a sobrevivir en los mercados nacionales e internacionales altamente competitivos, mediante un mecanismo de cooperación empresarial que promueve la generación de riqueza y equidad de un país o región mediante la promoción y el desarrollo de un sector.

Es decir que la asociatividad promueve la cooperación y complementación entre empresas para la realización de actividades dentro de la cadena de valor de un producto o servicio, generando así valor agregado al producto y logrando una ventaja competitiva en los mercados, promoviendo de esa manera un crecimiento para las empresas que forman parte de la asociatividad y mejorando a su vez la economía del entorno en el cual se desarrolla dicha asociatividad.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD

La asociatividad es un proceso largo y complejo que tiene como objetivos unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto, y está caracterizado por los siguientes puntos de acuerdo a Rosales (1997):

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario o mutuo ya que ningún ente es obligado a participar.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.

- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales; tales como alianzas estratégicas, franquicias, pools de compra, etc.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

Otra característica de la asociatividad es que se crea para el logro de algún objetivo en conjunto, por lo que cabe recalcar que los objetivos o beneficios que busca la asociatividad pueden ser de carácter financiero, organizacional y/o comercial, según González (2008), se describen:

- Entre los financieros, el más usual es el acceso a fuentes genuinas de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones. Los empresarios suelen asociarse no sólo para contar con garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento. Otros objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, la reducción de costos operativos, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de la oferta de servicios, etcétera.
- Los objetivos organizacionales, se refieren a la mejora en los procesos productivos, la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentación de procesos de planeación estratégica, la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación, el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos, y aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.
- Finalmente, los objetivos de comercialización que incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercado, al repartir costos y tecnologías entre los socios. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el intercambio de información comercial y la conformación de alianzas para vender y promocionar en forma conjunta.

2.2 CADENA PRODUCTIVA

Para una mejor comprensión de lo que es la asociatividad de diferentes unidades empresariales que buscan la generación de valor, y el papel que cumple cada empresa para dicho proceso estratégico es necesario el conocimiento sobre lo que son las cadenas productivas. Concepto innovador que provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza mediante la consolidación de ventajas competitivas.

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CADENA PRODUCTIVA

Las cadenas productivas son sistemas constituidos por actores que están interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (Vizcarra, 2007). En este contexto la cadena productiva es considerada un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concentración entre diversos sectores orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

La cadena productiva puede definirse como un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en cuyas características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto (DNP, 1998). También se podría describir como un conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final (Esquemático en la figura 1).

Figura 1 Esquema de una cadena productiva.



Fuente: Onudi (2004). Manual de minicadenas productivas, Onudi (oficina regional en Colombia), Bogotá, 25 p.

Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, que comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo. Es posible que cada uno de los eslabones de la cadena se pueda subdividir, a su turno en otros grupos de empresas como por ejemplo lo podría ser un eslabón de distribución que puede estar integrado por minoristas que obtienen franquicias para la comercialización de un producto determinado.

De forma más clara el concepto de cadenas productiva es definido por otros autores como un conjunto de agentes económicos que participan indirectamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto". (Duruflé, Fabre y Yung, 1993).

Entonces las cadenas de valor comprenden principalmente la secuencia de actividades independientes y relacionadas que son necesarias para que un producto sea competitivo en el mercado, mediante diversas fases de producción, distribución e incluso para su desecho o reciclaje, por lo que son entidades complejas en donde la producción es solo el primer enlace que añade valor a lo largo de la cadena. Las cadenas productivas bien pueden comprender empresas locales, de una región, de un país o incluso de diversos países.

2.3 CADENA DE VALOR

Crear asociatividades en las cuales sea posible convertir decisiones estratégicas en comportamientos eficaces dentro del mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de cada empresa para poder maximizar el valor disminuyendo costos, uno de los instrumentos más utilizados para extraer estrategias que permitan el mejoramiento de las actividades es la cadena de valor, ya que con ella se identifica el valor que tiene un producto ante los clientes, además de ser una fuente confiable para comprender la ventaja competitiva.

2.3.1 CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

Donovan (2006), señala que la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.

En la cadena de valor también se considera la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción hasta la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso. Pietrobelli y Rabellotti (2005), conciben que la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón.

La cadena de valor también se define como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena. El termino cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias

empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva (Iglesias, 2002).

El padre de la cadena de valor Michael E. Porter quien lo popularizo en sus textos llamados ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de competencia, publicados a finales de la década de los 80's, menciona que la cadena de valor es una herramienta o medio sistémico que hace posible analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir que la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con la finalidad de comprender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2006).

De acuerdo a Porter, Peña et al (2008) afirman que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización desarrolla para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor de un sistema de negocios.

Entonces la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso eficiente de recursos, resaltando el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitando el flujo de información entre los actores, ayudando el desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena, y también permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

2.3.2 ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR

La conceptualización de la cadena de valor de una empresa u organización muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El INEGI señala, que estas actividades nunca son independientes entre sí, es decir, se encuentran relacionadas por vínculos, quienes crean la necesidad de coordinar dichas actividades en su realización, ya sea para aumentar diferenciación o reducir sus costos (Figura 2).

Figura 2. Cadena de valor de Porter.



Fuente: Porter (1986)

Los criterios para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.
2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

De acuerdo a dichos criterios se definen las actividades primarias del negocio, los que están conformados por:

- a) Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b) Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c) Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d) Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e) Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.
- b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

2.3.3 SISTEMA DE VALOR

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1986). De acuerdo al concepto de cadena de valor descrito por Porter (1986), extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes.

Este punto de vista lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describen como genérica:

- a) Las Cadenas de Valor de los Proveedores: Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos

suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

- b) Las Cadenas de Valor de los Canales: Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.
- c) Las Cadenas de Valor de los Compradores: Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente recibe los costos vistos por él; al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

De esta manera, la competitividad de costos de una compañía depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales dirigidos hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial.

2.4 REDES EMPRESARIALES

Uno de los mecanismos de cooperación con el que se puede fundamentar una estrategia asociativa son las redes empresariales, cuyo esquema se ha convertido en una táctica exitosa en países de Latinoamérica, sobre todo para que las Pymes tengan una verdadera proyección en los mercados externos.

Esto porque a través de las redes empresariales se fomenta el crecimiento a gran escala de las Pymes principalmente, brindándoles los recursos necesarios para ser competitivas en los mercados internos y externos.

2.4.1 CONCEPTO DE REDES EMPRESARIALES

Las Redes Empresariales son un grupo de Unidades Productivas que tienen objetivos comunes y desarrollan tareas (pedidos, capacitación, compra de maquinaria) de manera conjunta y donde cada una cumple una función específica, pero buscando el beneficio colectivo, como por ejemplo la conquista de mercados a los que no pueden acceder de manera individual, o la compra de maquinaria y equipo para modernización entre otros.

Teóricamente, el concepto de red empresarial también conocido como red estratégica o interpresas es un conjunto de organizaciones con diferentes actividades económicas, donde se relacionan para compartir recursos e información para el mejoramiento de la ventaja competitiva.

Hay autores que resaltan que las redes empresariales se forman sobre la base de las relaciones comerciales frecuentes entre las mismas empresas. Sin embargo, en las redes empresariales no se centra en las transacciones comerciales, sino en las relaciones de todo tipo que se establecen entre las empresas y que permiten el intercambio o la transferencia de información, saber hacer e innovación. (Noguera Tur & Esparcia Pérez, 2011).

Por consiguiente, son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autónoma gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

López, C. (2003) menciona que una red empresarial es considerada como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, los cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

Por lo que se da por entendido que una red empresarial es una estrategia colectiva de empresas de una misma área productiva que cooperan y se complementan para lograr una mejor competitividad, gestión y productividad, es decir que es como un mecanismo de agrupación empresarial limitada de empresas independientes que se van integrando de forma voluntaria a través de vínculos formados a partir de relaciones de confianza.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Cuando las empresas forman parte de las redes, estas pueden integrarse de diversas maneras; ya sea por competidores directos o indirectos e incluso relacionarse con empresas pertenecientes a otras cadenas productivas y/o actores que operan en otros ámbitos; o también pueden integrarse por medio de vínculos verticales de cooperación entre empresas que son parte de una cadena.

Según los vínculos que se tengan en las redes empresariales pueden clasificarse en redes horizontales y redes verticales;

Las redes horizontales son alianzas entre un grupo de empresas de tamaño similar que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero estos compiten entre sí en un mismo mercado. Estas actividades pueden ser la adquisición de insumos y servicios, también la satisfacción de pedidos de gran escala o bien la organización para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo.

En estas redes las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva, como por ejemplo un tipo de red horizontal podría ser la formada por un grupo de pequeñas empresas de la industria del calzado, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados, lo cual les permitiría realizar proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas (López, 2003). Estas redes son una manera de alcanzar economías a escala y de mejorar el poder de negociación de las empresas.

Mientras que las redes verticales son una alianza entre las grandes y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores, es decir, que las empresas ocupan distintas posiciones a lo largo de la cadena productiva y de esta manera las empresas grandes pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las pequeñas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo (López, 2003).

También es importante mencionar que al momento en que por alguna razón se lleguen a combinar las redes empresariales horizontales con las verticales, es como se llega a la conformación de clústers. Las redes empresariales basan su funcionamiento en elementos como las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación, logradas por medio de la asociatividad y que permiten que, como red,

procesos de productividad y competitividad sean más efectivos y con mejores resultados para las empresas de la red y su entorno (Lechner, Dowling y Welpel, 2006).

2.4.3 INTEGRACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Una de las metodologías para la formación de redes empresariales a nivel internacional es la propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de lecciones y experiencias recopiladas menciona que para conformar una red empresarial horizontal es necesario realizar los siguientes pasos:

- 1) Promoción y selección,
- 2) El inicio de una base de confianza,
- 3) Desarrollo de acciones piloto,
- 4) Diseño de proyecto estratégico,
- 5) Gestión y auto sostenibilidad.

Y la metodología para las redes verticales o desarrollo de proveedores, sería:

- 1) Promoción de la demanda,
- 2) Diagnóstico de empresa cliente y empresas proveedoras,
- 3) Desarrollo de una primera base de confianza,
- 4) Elaboración del Plan de Mejora y formulación de las recomendaciones técnicas para lograr los ajustes necesarios,
- 5) Implementación e inicio de operaciones y seguimiento, monitoreo, ajustes, documentación, retroalimentación análisis de réplica para generar alianzas duraderas.

Estas metodologías buscan contribuir al desarrollo de las cadenas productivas en regiones a través del desarrollo de proyectos de integración de las Pymes, para lograr su posicionamiento con una sólida permanencia en los mercados nacionales e internacionales (López, 2003).

2.5 CLÚSTER

Años atrás se ha dado importancia a las aglomeraciones o también llamadas clústers, los cuales son mecanismos que pueden crearse intencionalmente o bien pueden surgir de forma espontánea con el fin de promover la competitividad en las regiones o áreas en las que se localizan, mejorando procesos de innovación, desarrollando mecanismos de aprendizaje colectivo sobre prácticas de negocios, promoviendo la asociatividad entre empresas y estimulando el reconocimiento de la región como fuente de productos y/o servicios de calidad.

Con la concentración de empresas y otros actores en un determinado espacio geográfico, se desarrollan de externalidades positivas tanto en beneficio de las compañías como para la región.

2.5.1 CONCEPTO DE CLÚSTER

Porter, en la década de 1990, señala cómo el concepto de clúster impacta la productividad y competitividad de las firmas, y a la región donde estas se encuentran aglomeradas, además analiza el papel de la competencia entre las empresas para mejorar los procesos de innovación (Porter, 1990).

El concepto de clúster se refiere al conjunto de empresas (proveedores, firmas que manufacturan o prestan un servicio, distribuidores) que están aglomeradas en un determinado espacio geográfico, pertenecen a una industria o campo en particular, desarrollan entre ellas relaciones de cooperación y competencia, y a su vez se ven complementadas y ayudadas por la cercanía con instituciones conexas como

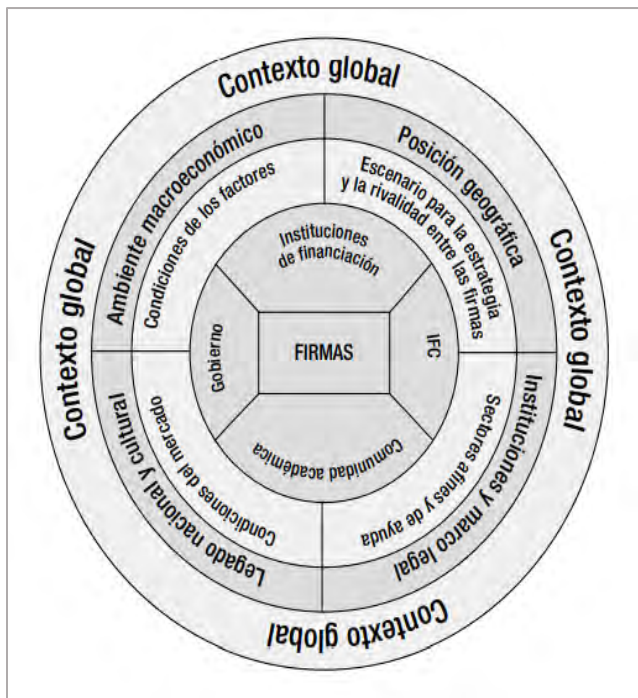
entidades financieras, instituciones públicas, universidades e institutos para la colaboración (IFC), tales como grupos de pensamiento, gremios y asociaciones comerciales e industriales (Porter, 1999).

Cabe mencionar que otros autores, como Meyer Stamer, clasifican a los clústers en los países en desarrollo como clúster de sobrevivencia que están conformados principalmente por el sector informal de la economía dominados por grandes corporaciones y donde opera el dicho modelo de producción, y transnacionales con desarrollo de proveedores especializados en diferentes países alrededor del mundo (Casanova, 2004).

2.5.2 AMBIENTE QUE RODEA AL CLÚSTER

En términos generales, el clúster está dentro de tres grandes contextos: uno global, un ambiente general de negocios y uno de tipo particular, como se muestra en la figura 3.

Figura 3: El clúster y su ambiente.



Se puede identificar al clúster con sus firmas y los diversos actores vinculados. En los cuales se encuentran; organismos financieros, tanto bancos, como de capital de riesgo, que promueven la financiación de nuevos proyectos o emprendimientos.

También el gobierno, que desempeña un papel fundamental en el establecimiento de condiciones macroeconómicas, de regulación, de infraestructura y de apoyo al clúster.

Fuente: Navarrete et al, 2009.

De otro lado, la relación entre las instituciones académicas y las firmas permite a estas últimas conocer los adelantos científicos y tecnológicos, y de esta manera innovar tanto en productos como en procesos, así como tener acceso a personal calificado y competente. Finalmente están los institutos para la colaboración (IFC), actores formales o informales que fomentan el interés en las iniciativas de los clústers, así como propician la interacción entre los diferentes entes involucrados. Dentro de esta categoría se incluyen las cámaras de comercio, asociaciones industriales y de profesionales, organizaciones de transferencia de tecnología, centros de calidad, entre muchos otros (Sölvell et ál., 2003).

El ambiente más próximo y particular que rodea al clúster está constituido por cuatro elementos o factores de ventaja competitiva, ideados por Porter (1999) en su diamante de la competitividad:

- Condiciones de los factores.
- Escenario para la estrategia y rivalidad entre las firmas.
- Condiciones de la demanda.
- Sectores afines y auxiliares o de ayuda al clúster.

Sobre el escenario particular del clúster se encuentra un ambiente de carácter más general. En él se halla el sector macroeconómico, caracterizado por factores económicos y financieros como la inflación, el nivel de empleo, entre otros. En este ambiente general se encuentra también la posición geográfica, que puede generar ciertos beneficios a un país, y por tanto a las regiones y ciudades. Otro elemento es el legado nacional y cultural, que se relaciona con factores concernientes al espíritu empresarial para la generación de nuevos negocios, y el capital social.

Por último, están las instituciones (tanto de regulación, como de ciencia, tecnología, investigación y desarrollo) y el marco legal, que puede beneficiar o perjudicar el ambiente de negocios de las firmas, al favorecer por ejemplo normas contra el

monopolio, reducción de trámites y otro tipo de regulaciones que dicten las diversas instituciones o entidades de control.

2.5.3 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL DESARROLLO DE UN CLÚSTER

Existen condiciones, tanto de los actores de un clúster como del ambiente que lo rodea, que habilitan o propenden por el desarrollo exitoso de este, obteniendo así mejoras en productividad, innovación y crecimiento del clúster y de la región en conjunto. Ellas son:

- La presencia de fuertes redes o asociaciones entre los actores del clúster: permiten generar capital social y confianza entre los actores y “propagar las buenas prácticas, extender los vínculos más allá del clúster y potencialmente dar a este un carácter internacional” (Ecotec Research & Consulting, 2003).
- Acceso a la financiación: posibilita acceder a varios tipos de financiación, entre los que se encuentran el capital de riesgo, los créditos blandos para ampliar la capacidad productiva, la reducción en la carga impositiva y el establecimiento de un fondo común para proyecto de relanzamiento de productos, entre otros (Ecotec Research & Consulting, 2003; Tallman et ál., 2004, Anderson et ál., 2004; Newlands, 2003).
- Una apropiada infraestructura física: como vías en buen estado para la logística con proveedores y clientes, el acceso a puertos para exportar, locaciones para reuniones con inversionistas y miembros del clúster.
- Fuerza de trabajo competente y especializada: con las competencias apropiadas para la fabricación de los productos y la prestación de servicios específicos de las firmas, lo cual se ve favorecido por el desarrollo de centros de competencias (institutos técnicos y tecnológicos) y la vinculación,

comunicación y transferencia de información y conocimiento entre las firmas y las instituciones de educación superior.

- Desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación: provee dinamismo a un clúster al potenciar la comercialización de nuevos productos y la generación de procesos más eficientes, así como el favorecimiento del aprendizaje continuo.

También existen factores que obstaculizan el crecimiento y aumento de la competitividad del clúster, como los que se identifican a continuación: (Ecotec Research & Consulting, 2003; Anderson et ál., 2004; Newlands, 2003).

- Encerramiento o lock-in: que es cuando el clúster no mantiene contacto con el exterior, lo que le impide conocer las dinámicas del mercado, y además muchas prácticas (tanto operativas, como organizacionales) se arraigan de manera tan fuerte en las firmas, que se constituyen en impedimento para generar innovación.
- Pocos proveedores especializados en el clúster: lo cual suscita situaciones de monopolio y aumento de los costos para las firmas en lo relativo a la adquisición de suministros, materias primas y equipos a medida o ajustados a los requerimientos de los procesos operativos en las firmas.

2.6 VENTAJA COMPETITIVA

Se dice que las empresas cuentan con una ventaja competitiva cuando estas tienen una mejor posición que los rivales, con lo que puede asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Para la obtención de dicha ventaja se tiene que tomar en cuenta las estrategias, junto con el análisis interno y externo de la organización, pero sobre todo de las

decisiones de los líderes para la elección de la industria y la forma de competir dentro de estas y las acciones para lograrlo

2.6.1 CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva proviene del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, el cual excede el costo de la empresa por crearlo según Porter (1996). El concepto introducido por Porter está relacionada con el concepto de valor, que también se conoce como el concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial.

La ventaja competitiva crece en favor del valor que una empresa es capaz de generar, y el valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de dicho valor a un nivel superior es gracias a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes a ofrecer beneficios únicos en el mercado que pueden compensar los precios más elevados.

Porter (1985) menciona que “Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

2.6.1 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

Para que una empresa realmente genere valor a largo plazo, esta debe estar enfocada en un plan de ventaja competitiva que se pueda mantener en el tiempo, y según Porter en el mercado hay dos tipos de ventajas competitivas; el liderazgo en costos y la diferenciación del producto. Derivada de estos tipos de ventajas

competitivas, Porter menciona tres estrategias competitivas que buscan asegurar el crecimiento del valor de las empresas lo cuales son;

1. El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas, oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita, y mayor eficiencia en lo que conlleva la producción.

2. La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos.

3. El enfoque, que consiste en especializarse en un segmento dado del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos del segmento seleccionado. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser, una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica, o un segmento particular de la línea de productos.

2.6.3 ENTORNO COMPETITIVO

La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (Porter, 1999). Este entorno competitivo de acuerdo a Porter se logra mediante cuatro factores de competitividad, que individualmente y como sistema definen el entorno competitivo en el cual las empresas aprenden y desarrollan su competitividad, este modelo es mejor conocido como el Modelo del Diamante (1990), conformado por cuatro aristas que se definen por los siguientes determinantes o factores competitivos:

1. Condiciones de los factores. Este determinante trata sobre la creación de factores especializados (mano de obra especializada, creación de infraestructura, etc.) necesarios para hacer competitiva a una nación, porque la carta fuerte del desarrollo no la constituye la dotación natural de los factores sino la capacidad de cómo se procesan éstos para hacer una producción más eficiente. Lo ideal es crear factores escasos y más difíciles de imitar por los competidores nacionales y extranjeros, para los cuales se requiere una inversión sostenida para crearlos.

2. Condiciones de la demanda. Para Porter la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las empresas empiezan la producción cerca del mercado observado, es decir, las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros (Porter, 1999). Si los consumidores en una economía son exigentes y están bien informados, la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad; las empresas se beneficiarán de estos consumidores exigentes porque les abrirán los ojos a las nuevas necesidades de los mercados.

3. Sectores afines. El tercer determinante de la ventaja nacional trata sobre la disponibilidad de proveedores nacionales competitivos internacionalmente, mediante estos sectores afines y auxiliares se permite el acceso oportuno y eficaz a los principales insumos, la proximidad espacial entre los proveedores y usuarios finales facilita el intercambio de información y promueven un intercambio continuo de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I&D, acelerando el ritmo de innovación. Las empresas se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial (Porter, 1999).

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. El cuarto determinante, dice que las condiciones nacionales influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la competencia interna. Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado (ya sea japonés, alemán, italiano, etc.), estos sistemas son apropiados en diferentes contextos nacionales, puede que el sistema de gestión japonés sea muy exitoso, pero este sólo es apropiado en determinadas industrias de un tamaño y estructura jerárquica; pero no es apropiado en las empresas familiares italianas que como consecuencia de sus estructuras familiares son poco organizadas (Porter, 1999).

Por otro lado, la competencia entre rivales nacionales estimula la creación y mejora de la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar; esta competencia entre empresas obliga a reducir costos, mejorar la calidad de los productos, así como una nueva variedad y diversificación de productos.

Además, la competencia interna ayuda a anular las ventajas de una cierta empresa por el simple hecho de estar en una nación determinada (costo de mano de obra, acceso al mercado, etc.) y esto la obliga a innovar y avanzar más allá de estas ventajas.

Cada factor forma una parte del diamante y afectan a los ingredientes esenciales para lograr éxito internacional, pero debe de tenerse en cuenta que cada uno de estos factores son dependientes unos de otros, trabajan como un sistema, se relacionan con al menos algún otro componente y se refuerzan.

La interacción de los determinantes del diamante crea una situación que promueve la formación de cúmulos de sectores competitivos. Por lo tanto, la estructura del diamante es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas a nivel internacional.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

INTRODUCCION A PROTOCOLO METODÓLOGICO

En este capítulo se plantea el uso de diferentes metodologías de investigación comenzando con la descriptiva, la cual ayudara a conocer e identificar y analizar diversas estrategias y variables, que ayuden a conocer que tipo de asociación productiva hay en la zona de estudio, además de saber cuál de la información obtenida es la más adecuada para la pyme productora de quesos y sus ventajas para la misma.

Otro punto que se describe es el llamado enfoque cuantitativo para la medición y análisis de datos que permitirán tomar decisiones adecuadas tanto para delimitar la investigación, así como para proponer estrategias de articulación productiva en el área de estudio de la ciudad de Playa del Carmen Quintana Roo.

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizado es de enfoque cuantitativo descriptivo, que se basa en números estadísticos para dar resultados concretos, obtenidos de la población de estudio, con el fin de poder tomar decisiones exactas y efectivas.

Esto tomando como punto de partida la deducción, en base al análisis de variables, es decir, que se asoció a parámetros cuantificables con el objetivo de analizar la teoría previamente presentada y con ello conocer los factores que influyen e intervienen tanto en la asociatividad como en el desarrollo de estrategias para el logro de la misma por parte de la pyme productora de quesos.

Porque según Cortés e Iglesias (2004), menciona que el enfoque cuantitativo toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas previamente.

Por otro lado, según Hernández, Fernández y Baptista (2004), nos mencionan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, exclusivamente pretenden calcular o acopiar información de manera autónoma o unida sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

DISEÑO

En el presente trabajo de investigación se utilizó un diseño no experimental, fundamentado en la observación de fenómenos o hechos para luego analizarlos, que a diferencia de lo que ocurre en el experimental, en esta las variables estudiadas no se manipulan, así como tampoco se forman intencionalmente los grupos para estudiarlos, porque ya preexisten en sus entornos naturales.

Además, también cabe recalcar que con el diseño no experimental se pueden estudiar fenómenos o procesos que no tienen una fórmula exacta para su medición y análisis, tal y como es el caso de este trabajo en el cual se buscó información para medir y analizar la asociatividad y sus variables.

Misma información que es valiosa para el presente trabajo ya que, Según Hernández, et al. (2004), un diseño no experimental, podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se lleva a cabo en una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su entorno para después analizarlos y obtener resultados confiables.

3.2 POBLACION

La población en términos generales, es el conjunto total de individuos, objetos o inclusive medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y tiempo determinado, que al momento de investigar tiene ciertas características esenciales para su selección como población de estudio.

También una población de estudio es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar

constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al, 1994).

Según Tamayo y Tamayo, (2003) la población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio que se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una o varias características en común, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación.

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones que en el caso de la presente investigación son las pymes en las cuales el empresario de la pyme de estudio ya tiene contacto o que posiblemente puedan estar interesados en contactar con él, y que se encuentran en diferentes regiones, mismas regiones en las que el empresario realiza sus ventas de queso en el estado de Quintana Roo.

Dicha población está conformada por las pymes de cuatro municipios de Quintana Roo los cuales son Tulum, Solidaridad, Puerto Morelos y Benito Juárez que, tienen alguna relación con la transportación y comercialización de quesos artesanales, porque estas pymes son las más beneficiadas al llevar a cabo una estrategia de asociatividad, al ser un gran porcentaje de ellas pymes informales que les conviene hasta cierto punto los beneficios de una asociación.

3.3 MUESTRA

Para esta investigación se tomó en cuenta una muestra del 20% de las pymes que se ubican en el municipio de solidaridad y que son parte de la población que se mencionó anteriormente, mismas que están interesadas en transportar y comercializar el producto de la pyme productora de quesos artesanales.

Esto porque un alto porcentaje de estas mismas pymes pueden comprar el producto de la pyme productora de quesos sin requerir facturas, que otras pymes

podrían requerir debido al régimen fiscal al que están sujetas y a los procedimientos que manejan dentro de ellas.

De las cuales un 5% aproximado ya están trabajando con dicha pyme productora de queso artesanal, mientras que se espera vincular con el restante gracias a la propuesta de articulación productiva resultante del presente trabajo.

3.4 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos de las investigaciones se hacen uso de métodos e instrumentos, que se seleccionan de acuerdo al tipo de investigación que se desee realizar ya sea cualitativa o cuantitativa, que en este caso se hizo uso del cuantitativo con el fin de expresar numéricamente el resultado de la medición de las variables, además de describir y analizar la magnitud y confiabilidad entre ellos mediante procedimientos estadísticos.

Esto porque las técnicas de recolección estructurada reúnen información que se cuantifica con mayor facilidad, debido al uso de números para evaluar la información, los cuales son analizados estadísticamente para probar la hipótesis y realizar un seguimiento de la fuerza y dirección de los efectos, aportando números generalizables, con precisión y predicción.

Una de las técnicas más comunes para la recolección de datos cuantitativos es la encuesta, la cual es adecuada para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar mediante cuestionarios, cabe mencionar que la encuesta tiene diversos enfoques que pueden variar dependiendo del diseño básico de la investigación, estos enfoques pueden ser del tipo descriptivo, comparativo o evaluativo complementado con observaciones.

En esta investigación se hizo uso de la encuesta como técnica de recolección de información con la finalidad de recoger información referente a la asociatividad

empresarial y el desarrollo de una ventaja competitiva para la pyme productora de quesos artesanales y así profundizar el conocimiento del posible comportamiento futura de dicha pyme.

Porque una encuesta de acuerdo a García (2004), “es un método que se realiza por medio de técnica de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos. Tanto para entender como para justificar la conveniencia y utilidad de la encuesta es necesario alcanzar que, en un proceso de investigación, en principio, el recurso básico que nos auxilia para conocer nuestro objeto de estudio es la observación, La cual permite la apreciación empírica de las características y el comportamiento de lo que se investiga”.

La encuesta consiste en un conjunto predeterminado de preguntas normalizadas, que recopila información seleccionada a fin de obtener datos sobre opiniones, hechos u otras variables. Cabe mencionar que las encuestas se realizan por medio de cuestionarios. Otro de los instrumentos más utilizados para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008).

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

El instrumento de recolección de información que se emplea en la presente investigación es el cuestionario, en la cual se recolecta información requerida de acuerdo a los indicadores y variables presentados. Mismo que por definición es un instrumento estandarizado que se emplea para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con técnicas de encuestas.

En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada

sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés.

De acuerdo a Bracea citado por Hernández, et al. (2004), nos indica que “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, y que debe ser congruente tanto con el planteamiento del problema, así como con la hipótesis de la investigación.

3.6 CONTEXTO

La recolección de datos para esta investigación se realizó mediante un instrumento de elaboración propia, que fue una encuesta en línea diseñada a partir de la variable de estudio que es la asociatividad, misma encuesta que se distribuyó por redes sociales como WhatsApp y otros medios electrónicos, con lo que se agilizo dicha recolección de datos, además de ser un medio electrónico de ayuda para la recopilación de datos, debido a la situación de la pandemia del covid-19, durante la cual se realizó la presente investigación

Con el uso de la herramienta online se pudo facilitar la comunicación con los dueños de las pymes de estudio y se quitaron las barreras de distanciamiento que hay entre una pyme y otra, además de la barrera de distanciamiento social causada por la pandemia del covid-19 ya mencionado en la que fue aplicada las encuestas, y así poder acceder a los datos requeridos más fácilmente para conocer la opinión de cada empresario ya sean dueños o en su caso administradores de las pymes de estudio acerca de la asociatividad productiva.

3.7 PROCEDIMIENTO

Para la recolección de datos requeridos en el estudio y análisis de la investigación, se determinó que la investigación tiene un enfoque cuantitativo descriptivo con

diseño no experimental, por lo que se definió como adecuado el uso de la encuesta, para la cual primero se formuló y redactó una serie de preguntas con base a los objetivos, variables e indicadores de dicha variable utilizada en la presente investigación, que es la variable de asociatividad y sus indicadores que fueron; disminuir costos, incremento de producción, poder de negociación, acceder a mercados, productividad y competitividad, modelo asociativo, formas de asociatividad, asociación en participación y contrato de consorcio.

Las preguntas para la encuesta ya formuladas con base a lo mencionado anteriormente, se ingresaron a la plataforma online de Google Forms, para así desarrollar una encuesta online que se pueda compartir a través de un link, además de poder obtener en la misma plataforma los resultados individuales de cada encuesta al instante de ser respondidos y también un resumen de todos los resultados en general.

Después se definió que la forma de aplicar la encuesta en línea, sería compartiendo el link ya generado en google forms, a través de una red social que fue WhatsApp, para que pudiera ser más rápida y eficiente, además de que de esa manera se podría llegar sin ningún problema a toda la muestra de la población de estudio y así procesar la información sin complicación alguna, ya que la obtención de datos se llevó a cabo durante la pandemia del covid-19, por lo que estaba presente una barrera de distanciamiento social, lo que propicio el uso de la red social WhatsApp como el medio perfecto y adecuado para la distribución de la herramienta (encuestas) a la muestra de estudio.

Para el procesamiento de la información obtenida fue fundamental el empleo de herramientas estadísticas luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, que se llevó a cabo ingresando los resultados obtenidos y registrados en google forms a una base de datos en una hoja de Excel, para obtener tablas y diagramas estadísticos que posteriormente fueron analizadas e interpretadas de acuerdo al resultado obtenido.

3.8 CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la captura de datos requeridos en la presente investigación, primero se preparó el plan del trabajo de campo, luego se ejecutó dicho plan para ingresar la información y posteriormente analizarla.

En la preparación del trabajo de campo; se estructuraron los indicadores a medir, así como también se seleccionó el tamaño y características de la población de estudio para definir la muestra que se requería, además de elegir y diseñar la herramienta de análisis que en este caso fue una encuesta.

En la ejecución del trabajo de campo se realizaron cuestionarios en línea a los dueños y administradores de pymes productoras de queso, y a otras pymes que están o tienen una posibilidad de asociarse con dichas pymes productoras de queso, para luego obtener datos y clasificarlos en gráficas y tablas.

Y por último para el análisis de gráficas y tablas, se tomó en consideración la bibliografía del marco teórico para su redacción y así determinar el nivel de asociatividad que tiene la pyme de estudio.

CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCION

En este apartado se plasma los datos y resultados obtenidos del trabajo de campo, así como su posterior análisis para la elaboración de conclusiones.

Mediante el análisis de datos y resultados primero se expone la información recopilada a través del instrumento utilizado, que en este caso fue la encuesta, con la ayuda de tablas y gráficas para mayor precisión. También se interpreta cada tabla de acuerdo a la bibliografía recopilada con anterioridad.

De igual manera se presenta las conclusiones obtenidas del análisis de la información del trabajo de campo, con relación a cada indicador planteado y así dar cumplimiento y verificación de objetivos e hipótesis de la investigación.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES DE LA POBLACION DE ESTUDIO

Tabla 1. Se muestra la distribución de la muestra según la edad de los dueños o propietarios de las pymes.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
18-25	0	0%	0%	0%
26-35	05	17.9%	17.9%	17.9%
36-45	10	35.7%	35.7%	53.6%
46 a más	13	46.4%	46.4%	100%
TOTAL	28	100%	100%	

Fuente: Distribución de la muestra según la edad de los dueños o propietarios de las pymes. Elaboración propia.

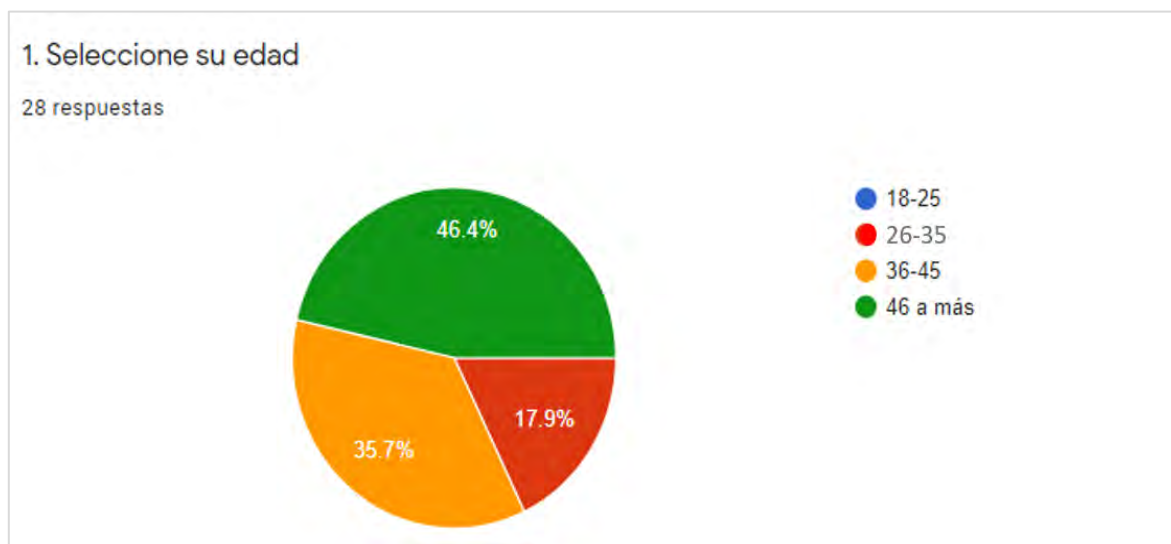


Figura 1. En la presente figura se observa que la mayoría de los encuestados tienen de 46 a más años de edad siendo el 46.4%, mientras que el 35.7% entre 36-45 años, y finalmente la minoría de los encuestados tienen de 26-35 años.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 2. Se indica el número de dueños o administradores de pymes.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dueño	20	71.4%	71.4%	71.4%
Administrador	8	28.6%	28.6%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Dueño o administrador de pyme. Elaboración propia.

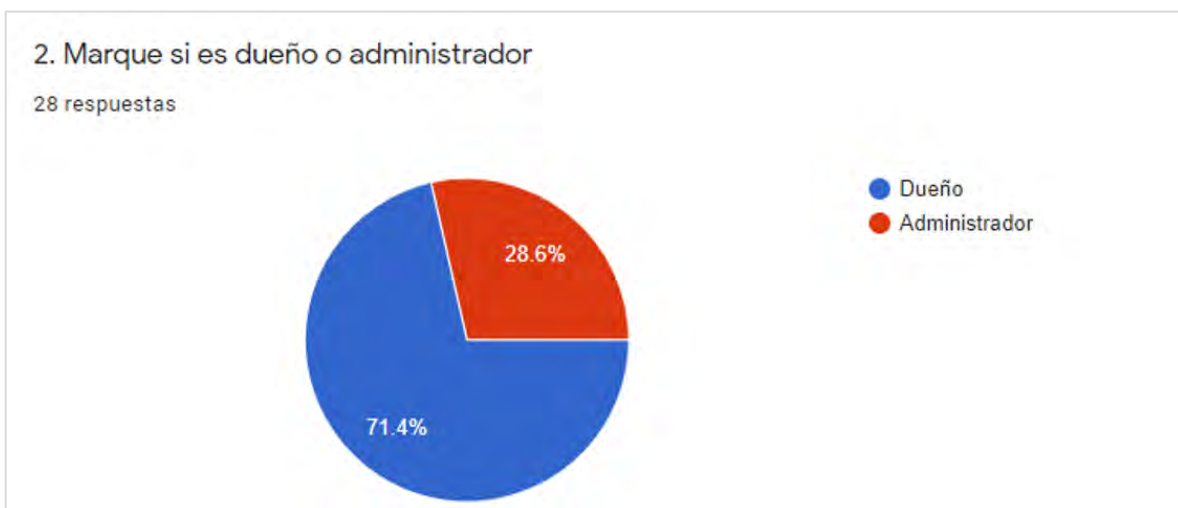


Figura 2. En la presente figura se evidencia que el 71% de los encuestados son dueños de pymes, mientras que el 28%.6 son administradores de sus respectivos negocios. Por lo que se tiene la certeza que los datos obtenidos son totalmente fiables.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 3. Rubro al que pertenece su negocio

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pyme productora de quesos	3	10.7%	10.7%	10.7%
Cremería	14	50%	50%	60.7%
Abarrotes y mas	4	14.3%	14.3%	75%
Lonchería	4	14.3%	14.3%	89.3%
Lechería	3	10.7%	10.7%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Rubro al que pertenece su negocio. Elaboración propia

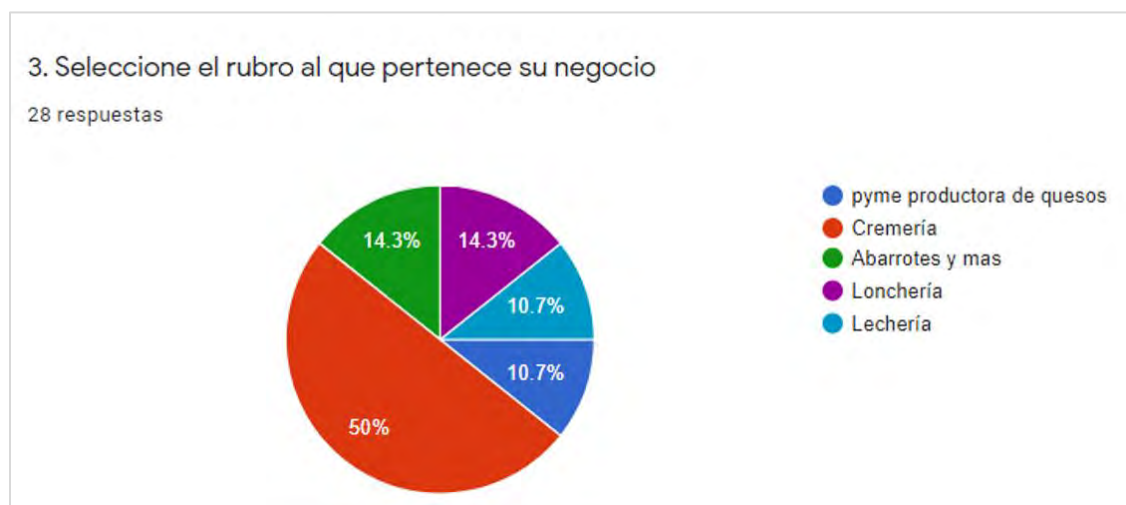


Figura 3. Con base al rubro al que pertenecen los negocios que se relacionan y los que tienen probabilidades de relacionarse a la pyme productora de quesos, se muestra que el 50% de los encuestados se posiciona en el primer lugar las cremerías, mientras que el 14.3. % de los encuestados son del rubro de loncherías y otro 14.3% de abarroses y más, seguido por un 10.7 % en el que se tiene un empate en los rubros de Pymes productoras de queso y lechería.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 4. Asociación de los negocios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	46.4%	46.4%	46.4%
No	15	53.6%	53.6%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Asociación de los negocios. Elaboración propia.

4. ¿Su empresa actualmente está asociada con otro negocio?

28 respuestas

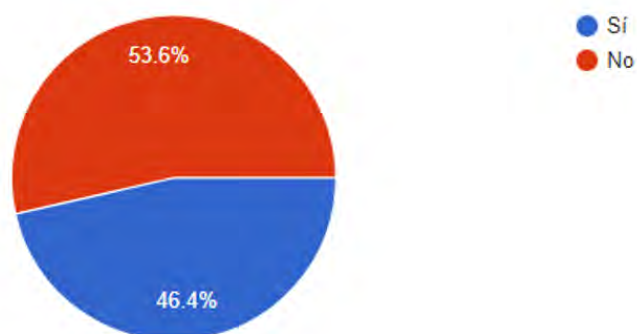


Figura 4. Conforme a los resultados obtenidos, se demuestra que los propietarios y/o administradores de los negocios, un porcentaje si se encuentra asociado con otro negocio de su mismo rubro, dando un resultado del 46.4% asociado, mientras que el 53.6% no se encuentra asociación actualmente.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

4.1.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LA VARIBALE DE ASOCITIVIDAD

Tabla 5. Asociarse con otro empresario para comprar materia prima, reduce costos.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	92.9%	92.9%	92.9%
No	2	7.1%	7.1%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Asociarse con otro empresario para comprar materia prima, reduce costos.

Elaboración propia.

5. ¿Considera que el asociarse con otros empresarios para comprar su materia prima reducirá sus actuales costos?

28 respuestas

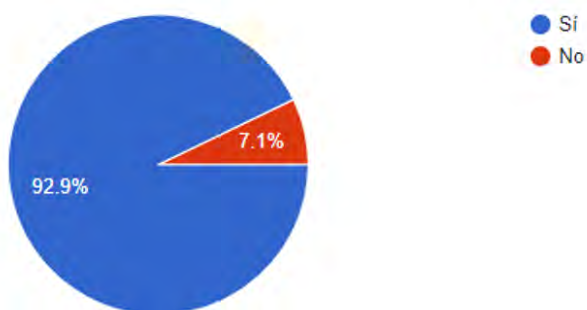


Figura 5. De acuerdo a los resultados obtenidos, la compra de manera conjunta con otro empresario puede reducir costos, indican el 92.9 de los encuestados, y el restante 7.1% dice que no reduce costos, esto con referente a los encuestados.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 6. Estar asociado, ayuda a tener mayor producción en el servicio que ofrece cada negocio.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	92.31%	92.31%	92.31%
No	1	7.69%	7.69%	100%
Total	13*	100%	100%	

Fuente: Estar asociado, ayuda a tener mayor producción en el servicio que ofrece cada negocio. Elaboración propia.

*En la presente tabla se tienen un total de 13 encuestados, donde se hace referencia que, si están asociados, mientras que los 15 restantes del total de la muestra no responden porque no están asociados.

6. Si usted está asociado, conteste la pregunta, ¿El estar asociado, le ha ayudado a tener mayor producción en el servicio que ofrece?

13 respuestas

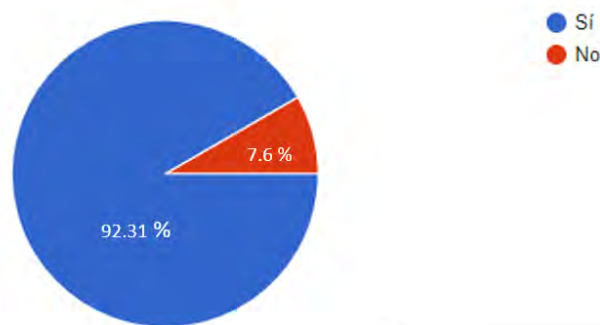


Figura 6. En la presente figura se observa que el 92.3% de los encuestados responden que ele estar asociado, si conlleva a tener mayor producción en el servicio que ofrece, porque estos resultados ayudarían a los propietarios a tomar decisiones frente a la globalización en un ambiente competitivo y obtener un mayor mercado mencionado por los asociados, mientras que el 7.6% dicen que no.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 7. Es factible para negociar con otros proveedores, el trabajar en conjunto con otro empresario.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	92.9%	92.9%	92.9%
No	2	7.1%	7.1%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Es factible para negociar con otros proveedores, el trabajar en conjunto con otro empresario. Elaboración propia.



Figura 7. Con la finalidad de apreciar la relación de trabajo que se puede dar con la asociatividad, es factible negociar con proveedores, nos muestra que el 92.9% considera que, si lo es, mientras que el 7.1% no lo consideran factible.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 8. Asociarse con otra empresa, da la oportunidad de ingresar a nuevos puntos de venta

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	28	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	
Total	28	100%	100%	

Fuente: Asociarse con otra empresa, da la oportunidad de ingresar a nuevos puntos de venta. Elaboración propia.



Figura 8. Se muestra en la figura sobre como la asociatividad empresarial le da la oportunidad de ingresar a nuevos mercados y posicionarse, obteniendo el 100% de los encuestados diciendo que si cree que la asociatividad da la oportunidad de ingresar y posicionarse logrando expandir de manera conjunta con los socios para desarrollar el rubro de los quesos en Playa del Carmen.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pyme.

Tabla 9. Asociarse a otra empresa del mismo rubro puede aumentar el nivel de producción y mejorar la capacidad de competir con otras empresas.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	18	64.3%	64.3%	64.3%
Regular	9	32.1%	32.1%	96.4%
Poco	1	3.6%	3.6%	100%
Nada	0	0%	0%	
Total	28	100%	100%	

Fuente: Asociarse a otra empresa del mismo rubro puede aumentar el nivel de producción y mejorar la capacidad de competir con otras empresas. Elaboración propia.

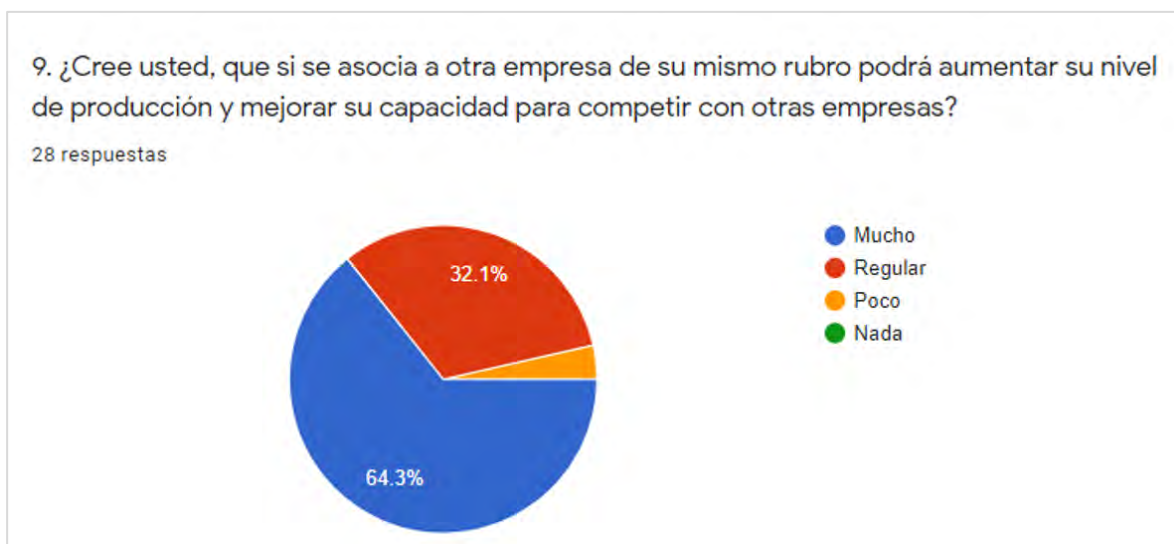


Figura 9. Con base a la figura, se aprecia que un 64.3% de los dueños y/o administradores de negocios señala que es mucha la productividad y competitividad de lo pueden ofrecer, mientras que un 32.1% indica que es regular, y por ultimo un 3.6 señala que poco.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 10. Característica que más se presenta en cada negocio.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alianzas en cadenas	17	70.8%	70.8%	70.8%
Alianzas en redes empresariales	3	12.5%	12.5%	83.2%
Alianzas en clústers	4	16.5%	16.5%	100%
Total	24	100%	100%	

Fuente: Característica que más se presenta en cada negocio. Elaboración propia.



Figura 10. En lo que se refiere a modelos de asociatividad según sus características, la figura 12 indica que el 70.8% de los dueños y/o administradores consideran estar asociados a alianzas en cadenas productivas, seguido por un 16.7% declarando pertenecer a los clústers, y un 12.5 % a alianzas en redes empresariales.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 11. Formas de asociatividad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Conjunto de pymes	8	53.3%	53.3%	53.3%
Organizaciones	2	13.3%	13.3%	66.6%
Grupos de empresas	5	33.3%	33.3%	100%
Total	15	100%	100%	

Fuente: Formas de asociatividad. Elaboración propia.

*En la presente tabla se tienen un total de 15 encuestados, donde se hace referencia que no están asociados.

11. ¿Cuál es la asociatividad a la que le gustaría pertenecer?

15 respuestas

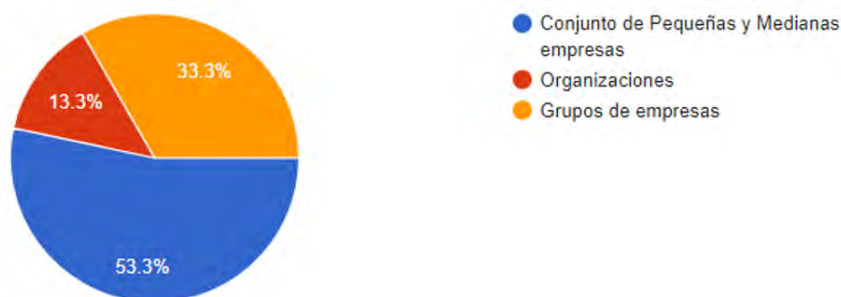


Figura 11. Respecto a las formas de asociatividad presentada en la encuesta, la figura 11 indica que a un 53.3% le gustaría llegar a pertenecer a conjunto de pequeñas y medianas empresas por ser empresas ubicadas en una comunidad, siguiendo con un 33.3% de dueños y administradores que pertenecerían a grupos de empresas por utilizar estrategias de integración y alianzas bajo un mismo tipo, y tan solo el 13.3 % pertenecerían a organizaciones por que reducen costos , aumentan producción y promueven la innovación de procesos en la zona.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 11. Respaldo por la ley general de sociedades.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	3.6%	3.6%	3.6%
No	1	96.4%	96.4%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Respaldo por la ley general de sociedades. Elaboración propia.

12. ¿Cree usted, que el estar asociado (a) estaría respaldado por una ley o normatividad de acuerdo a la ley general de sociedades?

28 respuestas

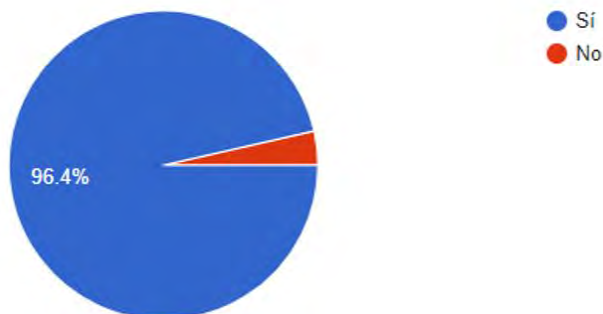


Figura 12. En base a los resultados a cerca del respaldo por una ley general de sociedades los encuestados, indicaron que el 96.4% Si serian respaldados por esta ley siendo importante en la ley de sociedades como regla general para el desarrollo de un negocio específico, entretanto un 3.6% de encuestado dijeron que no siendo la minoría de la población en no tener conocimiento de esta ley por lo que el 100% de la población opinaron de la ley de sociedades que es importante como parte de la Asociatividad.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

Tabla 13. Aun con un contrato de asociatividad, se mantiene la autonomía.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	24	85.7%	85.7%	85.7%
No	4	14.3%	14.3%	100%
Total	28	100%	100%	

Fuente: Con un contrato de asociatividad, se mantiene la autonomía. Elaboración propia.

13. ¿Sabía usted que, al realizar un contrato con otra empresa, sigue manteniendo su propia autonomía jurídica (ser independiente)?

28 respuestas

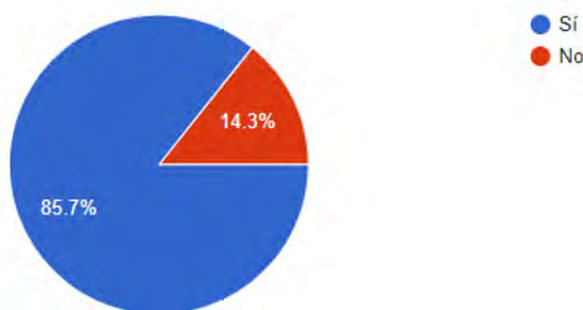


Figura 13. De acuerdo al contrato de Asociatividad mantienen su propia autonomía jurídica, se obtuvo que un 85.7% de los propietarios dijeron que si mantienen su autonomía jurídica porque el asociante actúa en nombre propio y la asociación en participación no tiene razón social ni denominación, de tal manera que un 14.3% dijeron que no, por el hecho de no estar informado y de no ser parte de una asociatividad, por ello que gracias a las estrategias de hacer programas de capacitación de asociatividad los propietarios estarían de acuerdo a participar y ser informados de estos contratos asociativos para mejorar a las pymes de esta zona.

Fuente: Cuestionario aplicado a dueños y administradores de pymes.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Cada resultado obtenido permite valorar las opiniones y respuestas de los encuestados, así como también permite observar las ventajas que conlleva formar parte de una asociatividad productiva, además del hecho de que este puede llegar a impulsar la competitividad de la pyme productora de queso en playa del Carmen.

De acuerdo al nivel considerable de asociatividad de los negocios que forman parte de los eslabones de la cadena productiva de la producción de quesos artesanales, con respecto a los que no están asociados, y que Vizcarra (2007), menciona que son actores que están interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado que en este caso sería en la Riviera Maya. Sería conveniente diseñar estrategias de asociatividad, para cubrir un mayor porcentaje o incluso la totalidad de los negocios en playa del Carmen que no están asociados pero que les interesaría hacerlo.

También otro dato interesante es que la mayor parte de esos mismos negocios que están asociados y que estarían dispuestos a asociarse a la pyme productora de quesos son del rubro de cremerías, el cual forma parte de uno de los muchos eslabones de distribución, que pueden ser directos: locales, vendedores, correo e instalaciones, así como también pueden ser indirectos: distribuidores, representantes, mayoristas y minoristas. (Orlando y González,1993). Lo que muestra que solo se cubre una pequeña parte de otros rubros con el que la empresa se podría asociar, por lo que el diseño de estrategias de asociatividad con empresas de otros rubros es una gran oportunidad para promover e impulsar mayores niveles de competitividad de la actividad en la zona.

La asociatividad no solo fomenta la competitividad, sino también el aumento de la productividad ya que los objetivos organizacionales de la asociatividad es la mejora en los procesos productivos y la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica (Gonzales,2008). Así que de esta manera se puede implementar estrategias de asociatividad para la mejora de procesos productivos para la pyme productora de quesos, y además promover el intercambio de información productiva y tecnológica que no se está siendo aprovechada.

De igual manera se destaca que el estar asociado a otra empresa disminuye costos de producción, que como menciona González (2008) uno de los objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, para reducir costos de producción y operativos. Lo cual se puede considerar como un objetivo atractivo que puede cautivar y captar a posibles asociados.

Por otro lado, también se señala que la asociatividad, brinda la oportunidad de ingresar a nuevos puntos de venta, ya que incluso Enrique (2002) dice que la asociatividad es una estrategia de cooperación entre empresas para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. Por lo que ingresar a nuevos puntos de venta puede conducir a que la pyme productora de queso tenga la posibilidad de tener mayor presencia en otros mercados.

4.3 CONCLUSIONES

El análisis de la asociatividad de la pyme productora de quesos en playa del Carmen, permite concluir que el nivel de asociatividad de los negocios estudiados es considerable, respecto a los que no lo están, por lo que sería conveniente y factible crear estrategias de asociatividad con el resto de las pymes de playa del Carmen que ayude a mejorar la competitividad de la pyme de estudio.

Esto porque, ser parte de una asociatividad productiva tiene ciertas ventajas como la disminución de costos y el aumento de la productividad, debido a que las alianzas formadas permiten mejorar procesos productivos, intercambiar información productiva y tecnológica, así como realizar compras en inversión de forma conjunta con otros socios.

Otra ventaja de ser parte de dicha asociatividad productiva, podría ser promover la generación de riqueza en la zona de la Riviera Maya, ya que la asociación territorial que se puede dar en Playa del Carmen, gracias a la cooperación entre los actores locales, pueden alcanzar un desarrollo sostenible y vincular competitivamente a Playa del Carmen con otros municipios que forman parte de la Riviera Maya y en un futuro vincularse competitivamente a las corrientes mundiales.

También se pudo identificar a los actores la cadena de valor de la pyme productora de quesos que están asociados, así como los que podrían asociarse los cuales fueron sus proveedores de materia prima que son en un 10.7 las lecherías, los productores, que son pymes productoras de queso en un 10.7% y sus distribuidores que están formados principalmente por cremerías en un 50.%, pero también participan algunos abarrotes y loncherías en un 14.3 % cada uno. Mismos que se encuentran en playa del Carmen y que un porcentaje considerable, es decir el 46.4% se asocian mediante diversos tipos de alianzas.

Los distribuidores y comercializadores como las cremerías, los abarrotes y las loncherías dispuestas a asociarse, son puntos de venta altamente comerciales en Playa del Carmen Quintana Roo que pueden ser aprovechadas para impulsar la venta de queso artesanal en la zona y sus alrededores, accediendo en diversos mercados y aprovechando el valor que agregado que puede obtener el producto de acuerdo a las ventajas de la asociatividad productiva.

Las asociatividad productiva de la pyme productora de queso, promueve la cooperación y complementación entre dicha pyme y los otros negocios ya mencionados, a través de la realización de actividades dentro de la cadena de valor del producto, generando de esa manera valor agregado al producto y logrando una ventaja competitiva en playa del Carmen, lo que afirma que si se cumple la hipótesis de que la integración de una pyme productora de quesos en una asociatividad productiva permite un mejor aprovechamiento del valor agregado de su producto.

Esto porque, por una parte, desde el punto de vista de producción, el valor agregado de un producto reduce costos, y de acuerdo a los datos obtenidos el 92.9% de los dueños y administradores afirman que estar asociado con otro empresario para comprar su materia prima reduciría sus costos actuales, y también el 64.3% menciona que el asociarse a otra empresa de su mismo rubro puede aumentar mucho su nivel de producción.

Así que la pyme productora de quesos al estar asociada con otros negocios, podría reducir sus costos y con ello disminuir el precio de venta del producto, haciendo posible ofrecer un producto a un precio más bajo, de modo que ponga en peligro la permanencia de su competencia en el mercado, gracias a la combinación de un gran volumen de ventas y de un costo de materia prima inferior a lo normal, permitiendo aprovechar de esa manera el valor agregado de su producto que sería el precio bajo que podría ofrecer en el mercado, gracias a las ventajas de formar parte de una asociatividad.

Además de que esa misma asociatividad productiva entre la pyme productora de quesos y otros negocios en Playa del Carmen, podría llegar a promover un crecimiento para todos los negocios que forman parte de la asociatividad, y tener la posibilidad de mejorar al mismo tiempo la economía de Playa del Carmen junto a los otros tres municipios que forman parte de la Riviera Maya.

4.4 RECOMENDACIONES

Promover la asociatividad productiva para mejorar la competitividad empresarial de la pyme productora de quesos artesanales, es sin duda una estrategia que el empresario, dueño de la pyme productora de quesos puede utilizar, porque le brindaría beneficios tanto a su empresa como a todos los involucrados, además de que sería una oportunidad de crecimiento para su pyme en otros mercados nacionales, y la posibilidad de que su producto entre en un futuro a mercados internacionales.

Tomando en cuenta el alto nivel de asociatividad que puede llegar a tener la pyme productora de quesos obtenido de los resultados de la investigación que los dueños y/o administradores principalmente de cremerías, también sería adecuado que la pyme productora de quesos intente asociarse con pymes de otro tipo de rubro como las loncherías y las tiendas de abarrotes, que pueden convenir para obtener dicho producto.

Los dueños y o administradores de las pymes interesadas en una asociación con la pyme productora de quesos deben aprender a evaluar todos los factores que intervienen en el desarrollo socioeconómico de la región, ya que pueden usarlos como beneficios para sus negocios.

Finalmente sería recomendable que en el futuro se puedan realizar programas de asociatividad productiva en la zona de la Riviera Maya, enfocados en el trabajo organizado mediante estrategias cooperativas que promuevan el desarrollo socioeconómico de pymes productoras de queso artesanal. Y también realizar conferencias o reuniones a empresarios de pymes para brindar información acerca de la asociatividad y sus ventajas, porque un pequeño, pero no menos importante porcentaje de los encuestados no sabían acerca de las ventajas que este tipo de estrategias puede traer a sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, T., Schwaag S., Sörvik, J. & Wise, E. (2004). *The Clusters Policy Whitebook. Suecia: IKED* (International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development).

Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). *Small and Medium Enterprises Across the Globe*. Small Business Economics.

Brace, I. (2008). *Cuestionario de Diseño*. Grupo Editorial Patria.

Camara de Comercio de Bogota. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas Productivas para competir*. Bogota: LEGIS S.A. doi:ISBN 978-958-688-218-7.

Casanova, F. (2004). *Territorios diversos, tejidos productivos específicos. En Desarrollo local, tejidos productivos y formación*.

Cervantes, F. et al. (2008) *Los quesos mexicanos genuinos: patrimonio cultural que debe rescatarse*. México, Mundi-prensa.

Cesín, A. et al. (2007) "*Ganadería lechera y producción de queso. Estudio en tres comunidades del municipio de Tetlatlahuca en el estado de Tlaxcala, México*" en Tec Pecu. Vol. XLV, núm. 1.

Cesín-Vargas, Alfredo. (2014). *La leche y los quesos artesanales en México. Agricultura, sociedad y desarrollo*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187054722014000200008&lng=es&tlng=es.

Chombo, P. (2008) *"El queso Cotija región de origen, un caso especial"* en F. Cervantes et al. (comps), *Los quesos mexicanos genuinos: patrimonio cultural que debe rescatarse*. México, Mundi-prensa.

Dini, M. (1997). *Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la experiencia*. Reunion SELA, Lima, Perú.

Donovan, Jason. (s.f.). *Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de EcoPyME en América Tropical*. Recuperado de http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_cv_documentos_Donovan.pdf.

Durufflé, F. and Young. (1993). *Nota Metodológica General Sobre el Análisis de Cadenas*, Italia, traducido por IICA.

Ecotec Research & Consulting. (2003). *A Practical Guide to Cluster Development, A Report to the Department of Trade and Industry (DTI) and the English RDAs of UK. England's Regional Development Agencies*. Recuperado de: <http://www.dti.gov.uk/files/file14008>. Pdf

Enrique Romero, Carlos, Novedades *"El Salvador: La asociatividad empresarial entre pymes"*, San Salvador SV. 2002, recuperado de <http://www.iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>.

García Ferrando, M. (2004). *La encuesta a debate. Límites y posibilidades*. Editorial limusa, México.

González, Rodrigo, 2008, "Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas", recuperado de <http://www.oea-ymesturisticas.com/congreso2008/activo/docbase/documento3.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (2004), *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill.

Lechner C., Dowling M. & Welpel I.(2006). Firm networks and firm development: The role of relational mix. *Journal of Business Venturing*.

LÓPEZ Cerdán, C (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador*. Minka, Perú.

Onudi, Manual de minicadenas productivas, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, República de Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá, Onudi, 2004 (Oficina Regional en Colombia), recuperado de www.unido.org/doc/29104?language_code=es.

PALLARES VILLEGAS ZOILO (1998)- *La Asociatividad Empresarial- PRODES Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial* – Colombia.

Pietrobelli, Carlo; Rabelotti, Roberta (2005) *Mejora de la Competitividad en Clusters y Cadenas Productivas en América Latina*. Washington: BID. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5665/Mejora%20de%20la%20competitividad%20en%20clusters%20y%20cadenas%20productivas%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%3a%20El%20papel%20de%20las%20pol%C3%ADticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pineda, Beatriz; de Alvarado, Eva Luz; de Canales, Francisca, 1994, *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México

Porter, M. 2006 *Ventaja competitiva*. 5ta. reimpresión. España: Editorial CECSA.

Porter, M. E. (1985) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Porter, M. E. (1990) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.

Porter, M. E. (1999) "Clústeres y la nueva economía de la competencia". En Ser competitivo. Bilbao, Ediciones Deusto S.A.

Ramón Rosales (1997) *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes SELA 1997*

Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook. Estocolmo, Bromma.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. & Pinch, S. (2004). Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*.

Tamayo y Tamayo Mario, (2003), *El proceso de la investigación científica*, editorial Limusa, cuarta edición, Mexico.

Villegas, A. (2012 a) "Los quesos mexicanos genuinos (necesidad de su rescate y revalorización)" en E. Cervantes, Fernando y Abraham Villegas de Gante, La leche y los quesos artesanales en México. México, Miguel Ángel Porrúa.

Vizcarra Cifuentes, J. (2007). Diccionario de Economía. Mundo siglo XXI. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/mundosisgloxxi/articulo/diccionario-de-economia-vizcarra-cifuentes-jose-luis-mexico-grupoeditorial-patria-primera-edicion-2007>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
LA ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PYME	Analizar la asociatividad productiva de la pyme productora de quesos en Playa del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar otros tipos de asociatividad productiva de empresas productoras de queso y sus beneficios. ▪ Describir los actores en la cadena de valor en la actividad de producción Quesera artesanal. ▪ Identificar la cadena de valor para la distribución de quesos artesanales de la pyme en Playa del Carmen. ▪ Diseñar estrategias de articulación productiva del producto lácteo para la ciudad de playa del Carmen que permita incrementar la distribución del producto. 	La integración de una pyme productora de quesos en una asociatividad productiva permite un mejor aprovechamiento del valor agregado de su producto.	Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir costos. ▪ Incremento de producción. ▪ Poder de negociación. ▪ Acceder a mercados. ▪ Productividad y competitividad. ▪ Modelo asociativo. ▪ Formas de asociatividad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociación en participación ▪ Contrato consorcio. 	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Formato de cuestionario en línea, que fue aplicado a los dueños y administradores de pymes.

22/5/2020 CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Solicitamos su participación, respondiendo cada pregunta de forma objetiva y veraz del presente instrumento que forma parte del trabajo de investigación titulada "La asociatividad productiva como estrategia para elevar la competitividad de una pyme".
La información recopilada es confidencial y reservada, que serán utilizados solo para la investigación.

1. 1. Seleccione su edad

Marca solo un óvalo.

18-25

26-35

36-45

46 a más

2. 2. Marque si es dueño o administrador

Marca solo un óvalo.

Dueño

Administrador

3. 3. Seleccione el rubro al que pertenece su negocio

Marca solo un óvalo.

pyme productora de quesos

Cremería

Abarrotes y mas

Lonchería

Otros: _____

<https://docs.google.com/forms/d/1-X2aemS8qvs7m1RowqCxeC82UY135ea55d2h4dCB6uZg/edit> 1/4

4. 4. ¿Su empresa actualmente está asociada con otro negocio?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. 5. ¿Considera que el asociarse con otro empresarios para comprar su materia prima reducirá sus actuales costos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. 6. Si usted está asociado, conteste la pregunta, ¿El estar asociado, le ha ayudado a tener mayor producción en el servicio que ofrece?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. 7. ¿Considera usted que es factible para negociar con otros proveedores el trabajar en conjunto con otros empresarios?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. 8. ¿Cree usted, que asociarse con otra empresa, le dé la oportunidad de ingresar a nuevos puntos de ventas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. 9. ¿Cree usted, que si se asocia a otra empresa de su mismo rubro podrá aumentar su nivel de producción y mejorar su capacidad para competir con otras empresas?

Marca solo un óvalo.

- Mucho
 Regular
 Poco
 Nada

10. 10. Seleccione la característica que más se presente en su negocio

Marca solo un óvalo.

- Alianzas en cadenas productivas (Cooperación con otra empresa en una serie de etapas y operaciones de producción, distribución y comercialización de un producto.)
 Alianzas en redes empresariales (Relación con otras empresas para compartir información o procesos y realizar pedidos, capacitación o compra de maquinaria de forma conjunta.)
 Alianzas de clústers (Relación de cooperación y competencia con proveedores y distribuidores de una misma zona geográfica para complementarse y ayudarse entre sí.)

11. 11. ¿Cuál es la asociatividad a la que le gustaría pertenecer?

Marca solo un óvalo.

- Conjunto de Pequeñas y Medianas empresas
- Organizaciones
- Grupos de empresas

12. 12. ¿Cree usted, que el estar asociado (a) estaría respaldado por una ley o normatividad de acuerdo a la ley general de sociedades?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13. 13. ¿Sabía usted que, al realizar un contrato con otra empresa, sigue manteniendo su propia autonomía jurídica (ser independiente)?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 3: Visualización de Formato de cuestionario en línea, por parte de los dueños y administradores de pymes.

docs.google.com

CUESTIONARIO

Solicitamos su participación, respondiendo cada pregunta de forma objetiva y veraz del presente instrumento que forma parte del trabajo de investigación titulada "La asociatividad productiva como estrategia para elevar la competitividad de una pyme". La información recopilada es confidencial y reservada, que serán utilizados solo para la investigación.

1. Seleccione su edad

18-25

26-30

36-45

46 a más

2. Marque si es dueño o administrador

Dueño

Administrador

3. Seleccione el rubro al que pertenece su negocio

pyme productora de quesos

Cremería

Abarrotes y mas

Lonchería

Otro:

docs.google.com

4. ¿Su empresa actualmente está asociada con otro negocio?

Sí

No

5. ¿Considera que el asociarse con otros empresarios para comprar su materia prima reducirá sus actuales costos?

Sí

No

6. Si usted está asociado, conteste la pregunta, ¿El estar asociado, le ha ayudado a tener mayor producción en el servicio que ofrece?

Sí

No

7. ¿Considera usted que es factible para negociar con otros proveedores el trabajar en conjunto con otros empresarios?

Sí

No

docs.google.com

8. ¿Cree usted, que asociarse con otra empresa, le dé la oportunidad de ingresar a nuevos puntos de ventas?

Sí

No

9. ¿Cree usted, que si se asocia a otra empresa de su mismo rubro podrá aumentar su nivel de producción y mejorar su capacidad para competir con otras empresas?

Mucho

Regular

Poco

Nada

10. Seleccione la característica que más se presente en su negocio

Alianzas en cadenas productivas (Cooperación con otra empresa en una serie de etapas y operaciones de producción, distribución y comercialización de un producto.)

Alianzas en redes empresariales (Relación con otras empresas para compartir información o procesos y realizar pedidos, capacitación o compra de maquinaria de forma conjunta.)

Alianzas de clústers (Relación de cooperación y competencia con proveedores y distribuidores de una misma zona geográfica para complementarse y ayudarse entre sí.)

docs.google.com

11. ¿Cuál es la asociatividad a la que le gustaría pertenecer?

Conjunto de Pequeñas y Medianas empresas

Organizaciones

Grupos de empresas

12. ¿Cree usted, que el estar asociado (a) estaría respaldado por una ley o normatividad de acuerdo a la ley general de sociedades?

Sí

No

13. ¿Sabía usted que, al realizar un contrato con otra empresa, sigue manteniendo su propia autonomía jurídica (ser independiente)?

Sí

No

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

GLOSARIO

Estrategia

La determinación de objetivos básicos a largo plazo y los fines de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para alcanzar estos objetivos.

Competitividad

Capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Clúster

Concentración sectorial y geográfica de empresas con las mismas actividades y/o estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización y con posibilidad de llevar acciones conjuntas con la finalidad de obtener una eficiencia colectiva.

Cadena de valor

Instrumento utilizado para analizar y extraer estrategias que mejoren las actividades de una empresa para añadir valor a un producto o servicios, determinando la ventaja competitiva de la empresa. Son los eslabones o interacciones diseñadas para generar el máximo valor posible para el cliente.

Asociatividad productiva

Mecanismo de cooperación empresarial en la que cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente participar de manera conjunta con otras empresas para lograr objetivos.