

# El rol de los despachos en la integración de redes de valor

## Instrumentos para la elaboración de diagnósticos

Ing. Luis Angel López Ibarra

Morelia, Mich. Agosto de 2003

en internet  
[www.fira.gob.mx](http://www.fira.gob.mx)



sin costo  
01 800 288 0888

# **CONTENIDO**

- 1. Antecedentes**
- 2. El consumidor final**
- 3. El proyecto en una red de valor**
- 4. Redes de valor competidoras**
- 5. La empresa en la Red de valor**
- 6. Competencia**
- 7. Estrategia basada en costos de producción**
- 8. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**
- 9. Resultados**
- 10. Las acciones de integración de una red de valor**

# 1. Antecedentes

## Características y tendencias de consumo

La tendencia de **consumo en productos primarios** es:

- Calidad del producto.
- Sabor original (receta tradicional).
- Manejo aséptico del producto.
- Uniformidad en la presentación.
- Fácil de procesar (semiprocésado), por el consumidor.
- Disponible cuando el consumidor lo necesite.
- Siempre a tiempo.
- Bajo precio.
- Identificación para afiliarse con el producto (marca).
- Información del contenido y ventajas con respecto a otros productos similares

# 1. Antecedentes

## Atención real a un problema del consumidor

- Existen grandes necesidades aún no descubiertas por tanto **no cubiertas**.
- No tiene que ser un producto muy complejo, vender nopales en la tierra de los nopales es un ejemplo.
- El nacimiento de una RED DE VALOR se genera partiendo de la atención o solución de una **gran necesidad** no atendida.
  - Si se vende lo que todos venden, nunca se generará una red, solo una competencia generalizada
  - Si se analiza lo que el consumidor necesita y se logra vender lo que quiere, pronto necesitarás proveedores de calidad y distribuidores confiables y se **generará una nueva Red de Valor**.

# 1. Antecedentes

**Mantenerse en la vanguardia de la tecnología**

Hasta los productos más simples necesitarán apoyarse de la **tecnología** en todas las etapas de proceso.

- Mercadotecnia.
- Producción.
- Manejo post cosecha.
- Empaque.
- Transportación.
- Presentación.
- Tiempo de anaquel.
- Cobertura de promoción

# 1. Antecedentes

Encontrar los productos sustitutos antes que el competidor

## Antes

(y fue innovación en su tiempo)

Estufas de petróleo o kerosene

Discos de acetato

Hornos de leña, petróleo, gas

Relojes mecánicos

Radios de bulbos

Radios de corriente alterna

Computadoras de tarjetas perforadas

Fotografía con negativos de vidrio

Fotografía con negativos de película

Teléfonos fijos

**Carnicerías**

**Fondas de comida**

**Productos frescos a granel**

## Ahora

(y está cambiando constantemente)

Estufas de gas licuado de petróleo

Discos compactos láser

Hornos de microondas

Relojes digitales

Radios de transistores

Radios de pilas

Computadoras digitales

Fotografía con negativos de película

Fotografía digital

Teléfonos celulares

**Boutique's de carnes**

**Restaurante de comidas rápidas**

**Productos frescos a la medida del consumo**

## 2. El consumidor final

Motivaciones del consumidor

**Placer**

¿Quién es mi  
consumidor final ?

¿Qué busca el  
consumidor?

**Características que Agregan Valor**

**Tecnología**

**¿Estamos en el negocio  
apropiado?**

**Salud**

**Conveniencia**

## 2. El consumidor final

Motivaciones del consumidor

Placer

¿Quién es mi consumidor final ?

¿Qué busca el consumidor?

Características que Agregan Valor

Tecnología

¿Estamos en el negocio apropiado?

Salud

Conveniencia



# 3. El proyecto en una Red de valor

**Diferenciarse**

Premio del Mercado

Reducción de Costos

-Proceso de Producción

-Administración

-Logística

**Integrarse**

-Oper. Proveedores y Clientes

-Inventarios

-Calidad de Materia Prima

**Digitalizarse**

-Menos Errores

Alcanzar Economías de Escala

Mayor Participación en el Mercado

**Asociarse**

-Mayores Ventas

-Mayor Certidumbre

Nuevos Productos y Servicios

**Subcontratarse**

Disminución de Desperdicios

-Reciclaje

-Mejora de materia Prima

-Menor uso electric, gas y agua

**Certificación**

-Menos problemas contaminantes

# 3. El proyecto en una Red de valor

## TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOR A PROVEEDOR

### Productor

Produce de acuerdo a sus condiciones.

Produce genéricos (commodities).

Vende a quien puede.

Tiene reducidas posibilidades de crecimiento y sustentabilidad.



### Proveedor

Produce de acuerdo a las necesidades de su cliente-consumidor.

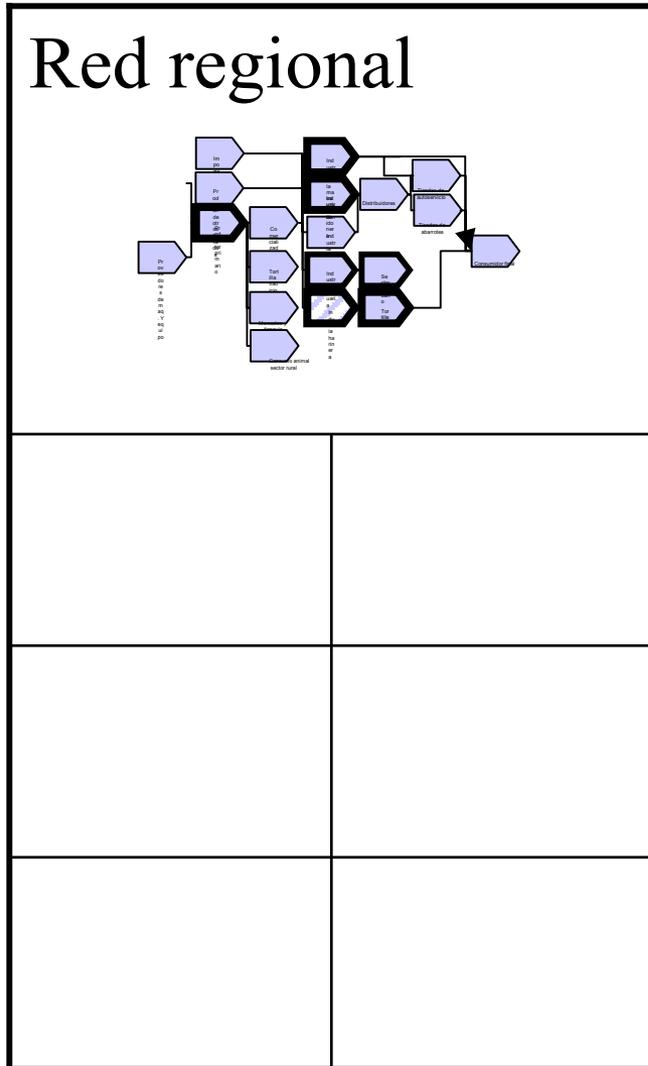
Produce materia prima especializada.

Vende como empresa a otra empresa.

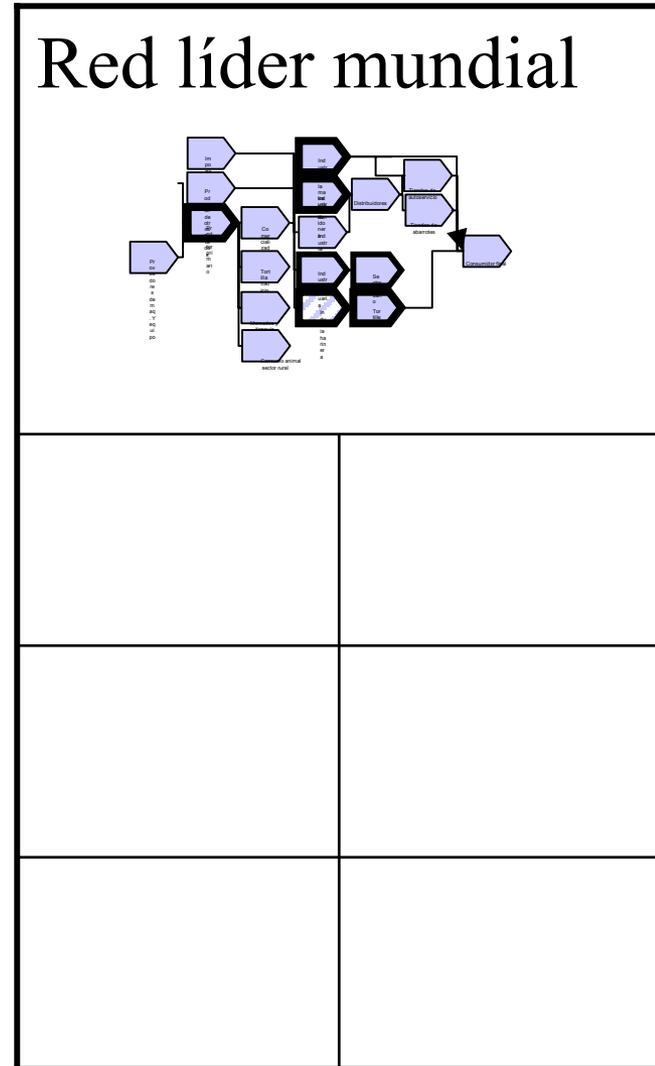
Puede organizar su producción de acuerdo a planes de rotación y biodiversidad.

# 4. Redes de valor competidoras

## Benchmarking



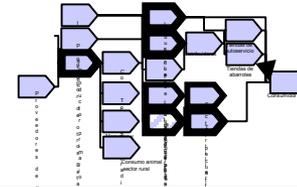
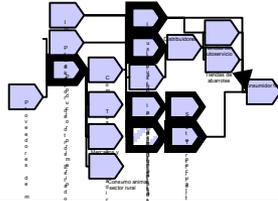
Vs



# 4. Redes de valor competidoras

BENCHMARKING EN LA RED DE ABASTO AL MERCADO NACIONAL

RED DURANGO



RED LÍDER	PUNTOS DE LIDERAZGO:
SONORA	Organización de productores, infraestructura, orientación al mercado, comercialización
JALISCO	Liderazgo en costos
ZACATECAS	Organización de productores.

# RED MAÍZ. INTEGRACIÓN INDUSTRIAL DE LA MASA Y LA TORTILLA

## MERCADOS Y CLIENTES

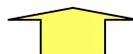
Ama de casa

Restaurantes

Tiendas de autoservicio

## PRODUCTOS

Tortilla caliente, recién elaborada



## EMPRESAS LÍDERES

Cámara de la Industria de la masa y la tortilla

Ayuntamiento municipal

## PROVEEDORES

Organizaciones de productores de maíz

Comercializadoras de maíz

Maq. y Equipo Industrial

Refacciones industriales

Proveedores de Cal

Acopiadores de maíz

Gaseras

CFE

Proveedores de papel

Transportistas

Aseguradoras

## INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

Uniones de Crédito

CFE

UACH

Bancos 1er. Piso

SAGARPA

Gob. del Edo.

Sist. ITESM

BANCOMEXT

TELMEX

FIRA

SEDAGRO

INIFAP

SCT

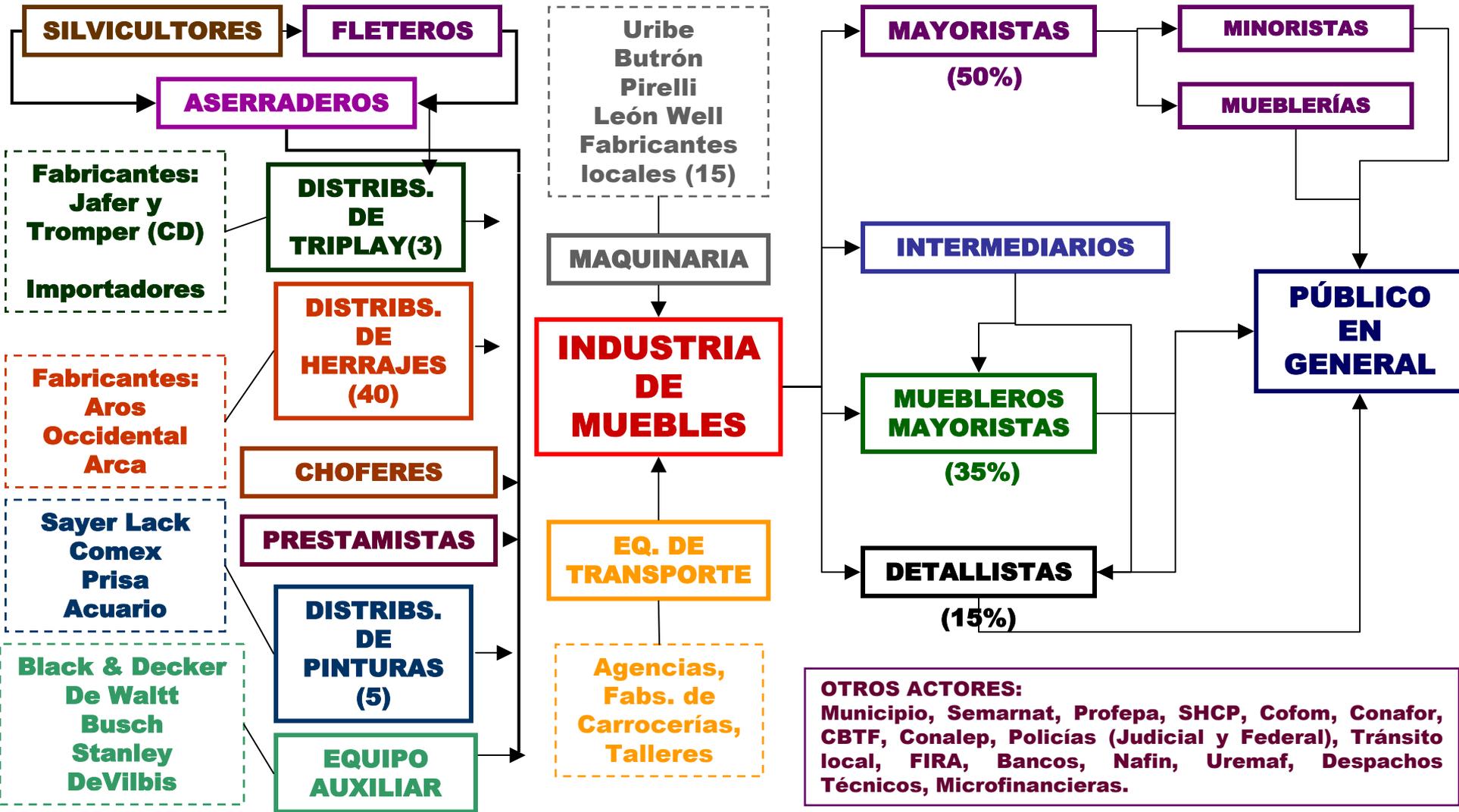
NAFIN

DESPACHOS A.T.

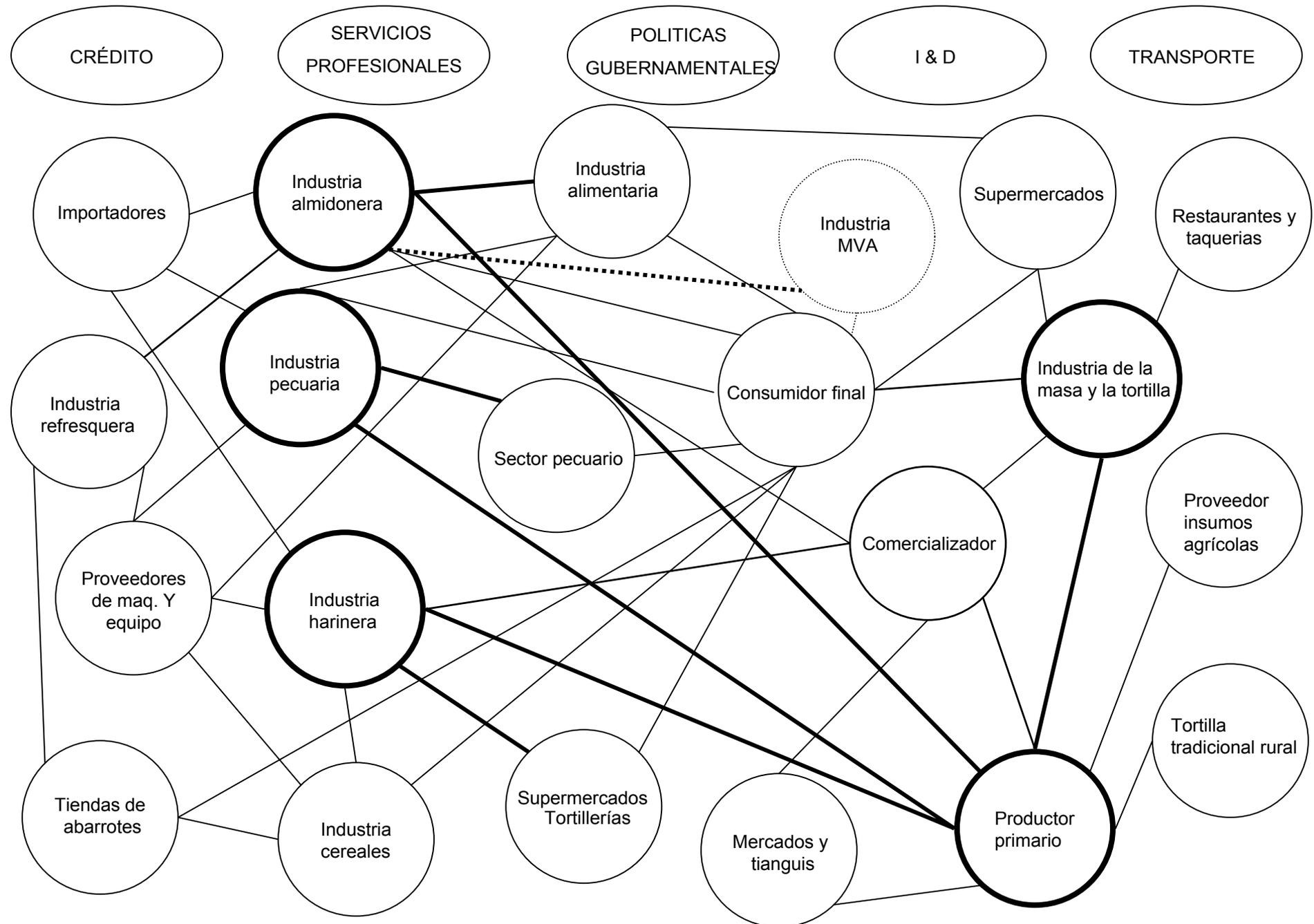
CONAGUA

FUNDACION PRODUCE

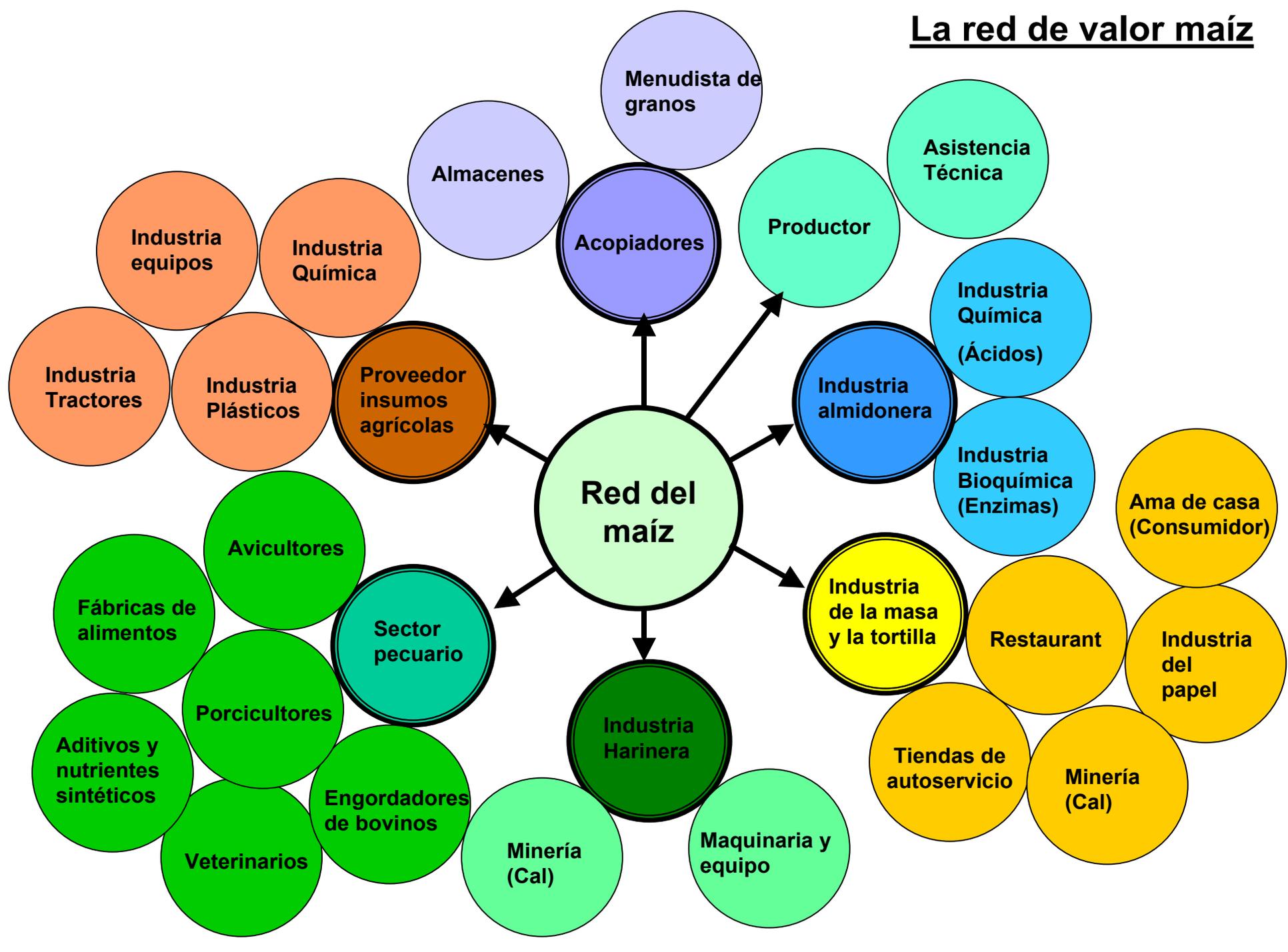
# LA RED MUEBLERA DE CD. HIDALGO, MICH.



# RED MAÍZ. Mapeo neuronal

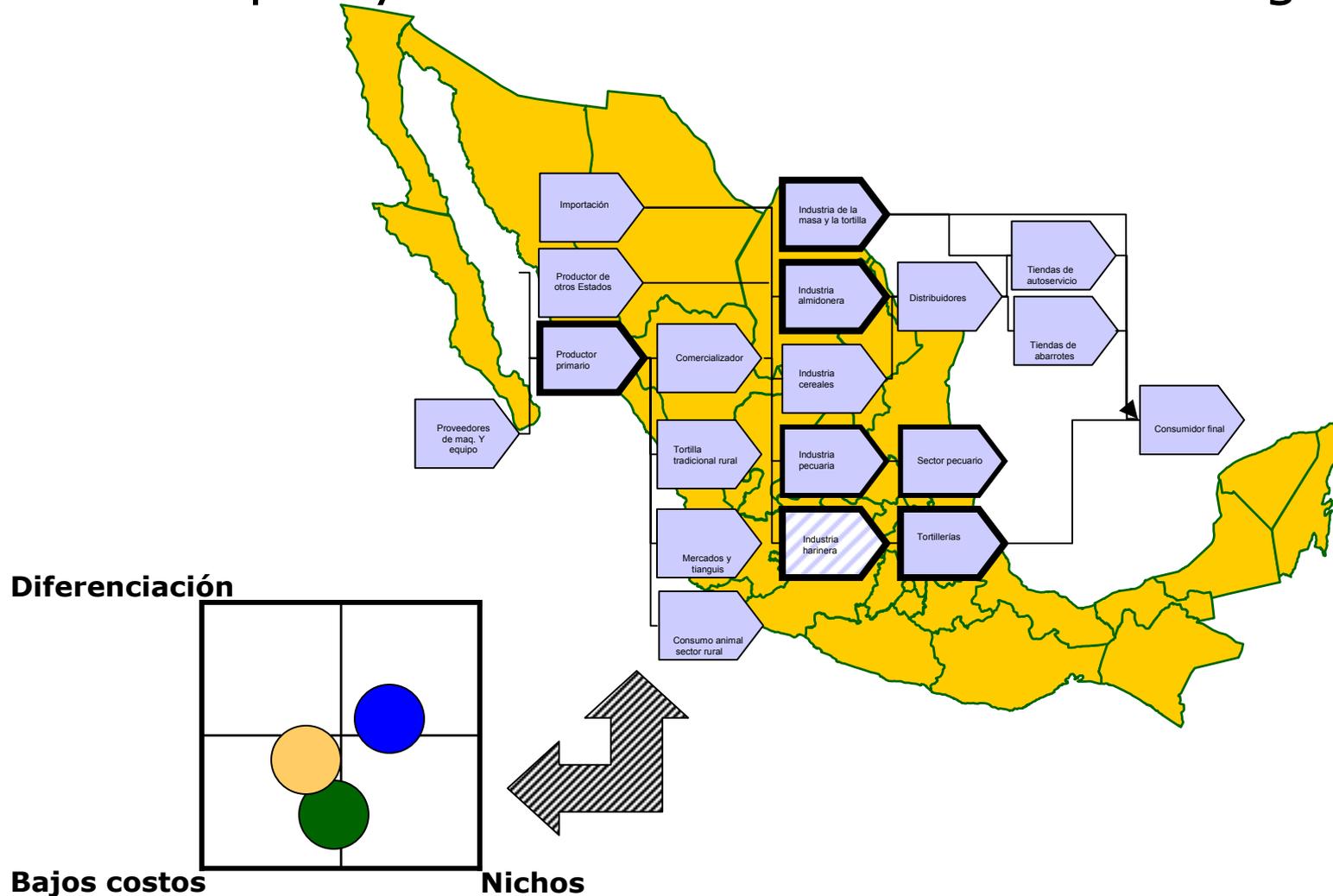


# La red de valor maíz



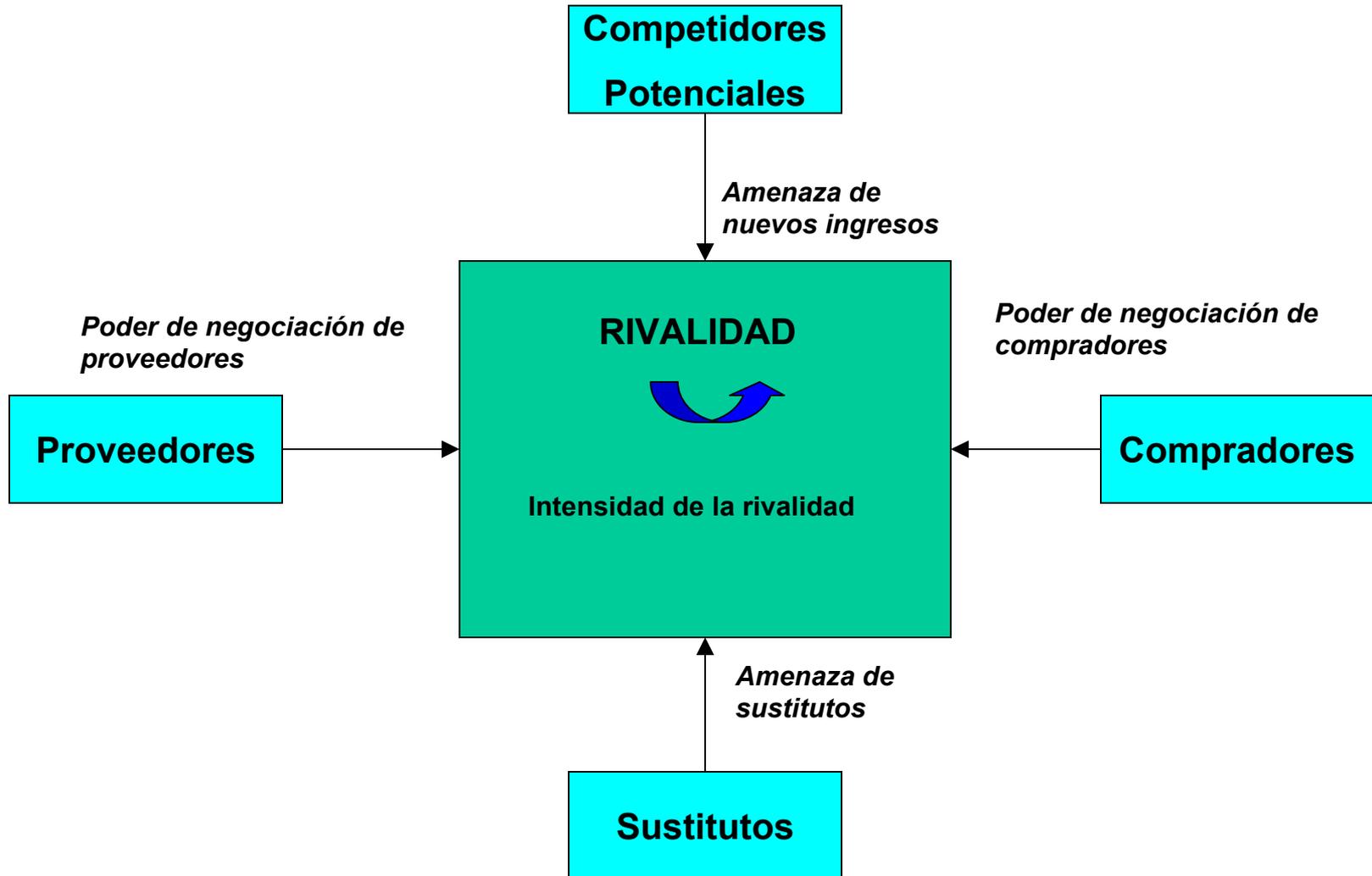
# 5. La empresa en la red de valor

## Mapeo y nodos detonantes de la red regional



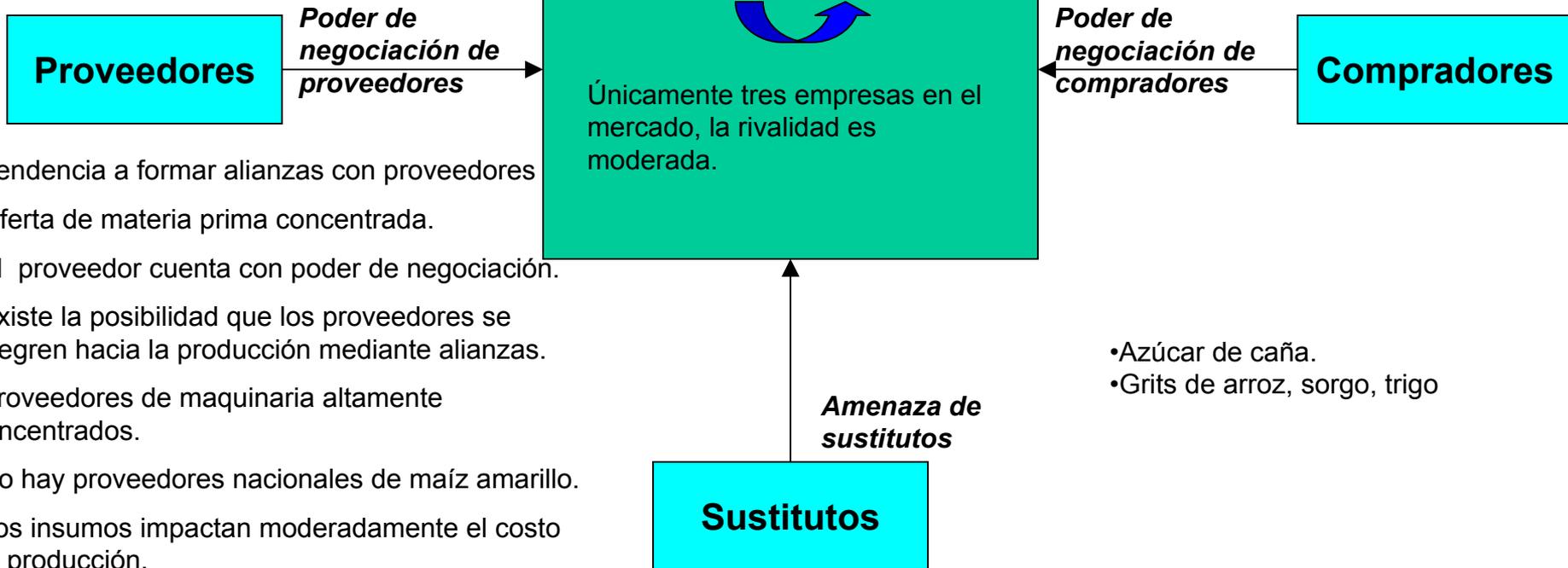
# 6. Competencia

## Análisis de atractividad



# - Estado actual del cluster usando el análisis de las cinco fuerzas - INDUSTRIA ALMIDONERA

- Se requiere mucho capital para iniciar.
- La curva de aprendizaje del proceso es prolongada y difícil, por el dominio tecnológico requerido.
- La rentabilidad de la actividad es alta.
- Barreras de entrada altas.
- Canales de comercialización controlados por la industria.
- Hay identidad de marca.

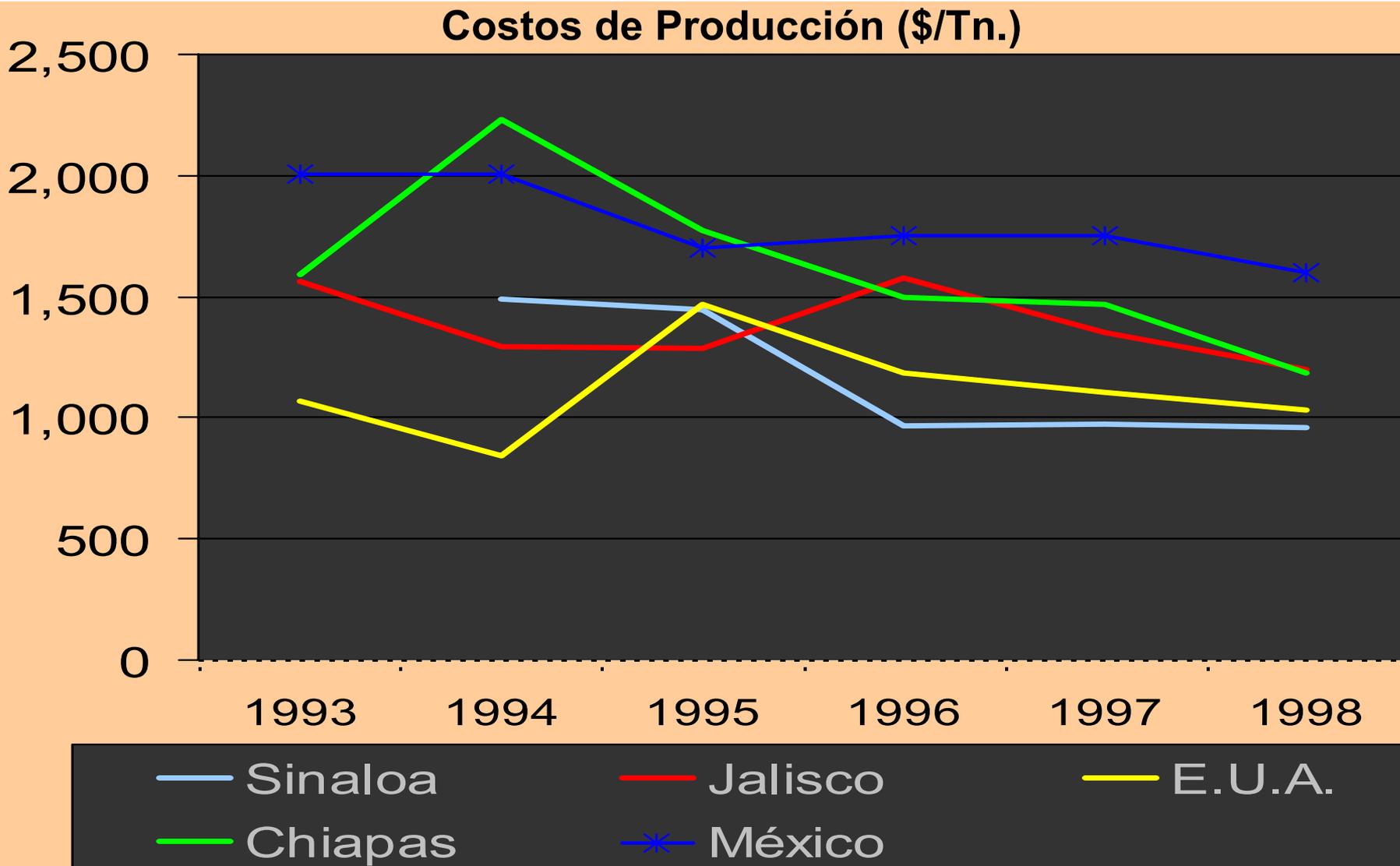


- Los compradores son cervecerías, industria refresquera y de alimentos.
- No existe poder de negociación en la industria refresquera, en la cervecera y alimentos el poder de negociación es limitado.
- La posibilidad de que los compradores se integren hacia la producción es nula.
- La Industria almidonera tiene pocas posibilidades actualmente de integrarse para competir con sus compradores.
- Barreras de salida muy altas.

- Tendencia a formar alianzas con proveedores
- Oferta de materia prima concentrada.
- El proveedor cuenta con poder de negociación.
- Existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia la producción mediante alianzas.
- Proveedores de maquinaria altamente concentrados.
- No hay proveedores nacionales de maíz amarillo.
- Los insumos impactan moderadamente el costo de producción.

- Azúcar de caña.
- Grits de arroz, sorgo, trigo

# 7. Estrategia basada en costos de producción



Fuente: Encuestas de Rentabilidad FIRA.

Centro de Estadística Agropecuaria, SAGARPA.

## Precios, Costos de Producción y Rendimientos unitarios en el ciclo PV 2002 y OI 2001/2002

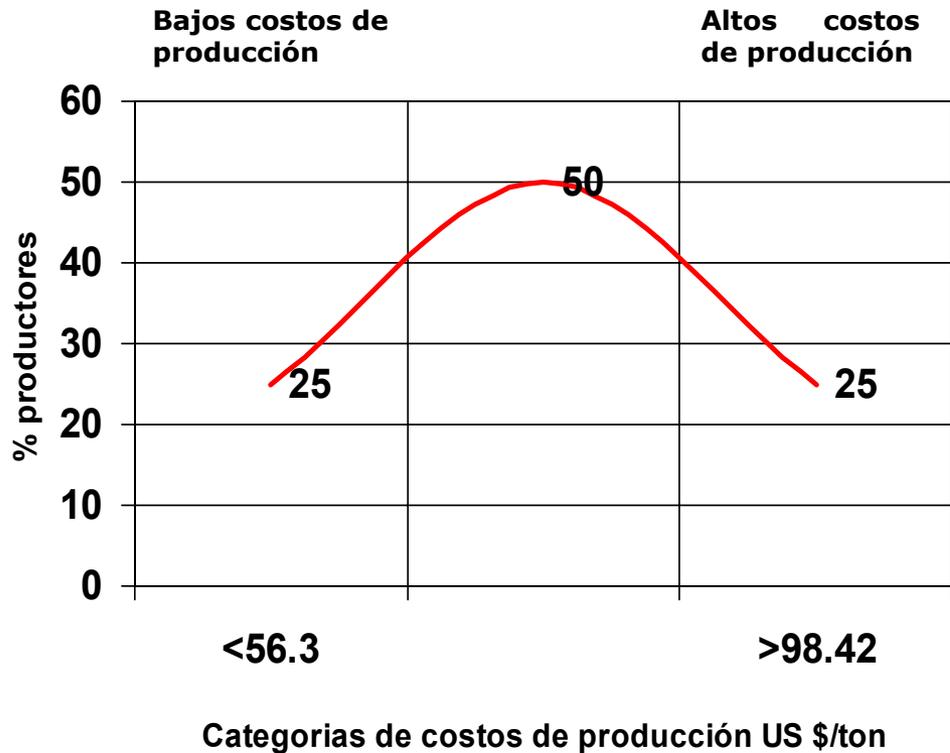
<b>Estado</b>	<b>Precio unitario \$US/Ton</b>	<b>Costo unitario \$US/Ton</b>	<b>Rendimiento unitario Ton/Ha</b>
Chiapas	133.26	120.00	3.52
Chihuahua 1/	142.44	105.46	7.52
Guanajuato 2/	141.95	92.68	8.50
Jalisco	142.43	100.87	5.99
México	140.19	125.46	5.00
Michoacán	146.53	168.87	4.00
Nayarit	139.60	121.95	5.47
Puebla	143.80	136.78	2.40
Veracruz	190.24	179.02	2.56
Sinaloa OI 2/	151.21	94.24	9.49
Tamaulipas OI 2/	121.95	98.73	4.23
Chiapas OI 2/	135.90	113.17	4.63
Promedio USA 3/	94.48	78.00	8.61

1/ Riego por bombeo 2/ Riego por gravedad  
Paridad \$10.25/\$US al 27 de Mayo 2003

Fuente: Encuestas de rentabilidad FIRA y United States  
Department of Agriculture, Statistical Bulletin Number 974,  
August 2002.

# ¿Qué hacer?

## Vía de bajos costos



Las categorías de costos de producción en los EE UU comprende granjas con bajos costos que son aquellas cuyo costo de producción son menores de US \$ 56/ton, son consideradas con altos costos de producción cuando el costo por tonelada es superior a los US \$ 98/ton, en el rango entre ambos se ubica la mayor parte de los productores (50%). De acuerdo a información del USDA el 79% de los maiceros en los EE UU producen el 93% de la producción total a un costo menor a US \$ 106.

# 8. Análisis Foda

## Maíz Estado de México

### Fortalezas

- ✓ El Edo. se encuentra dentro del mercado más grande y diversificado de maíces y productos de maíz.
- ✓ Una gran cultura de productos alimenticios diferentes obtenidos a partir de maíz.
- ✓ El maíz forma parte de la cultura de los agricultores (Gran arraigo).
- ✓ La mayor parte de la superficie agrícola del Estado esta dedicada a este cultivo (76%).

### Debilidades

- ❖ Bajos precios del maíz commodity.
- ❖ Bajos rendimientos para competir en el mercado de commodities.
- ❖ Red no integrada para agregar valor al producto.
- ❖ Agricultura empresarial poco desarrollada.
- ❖ Minifundio, que dificulta economías de escala.
- ❖ Costos de producción no competitivos.

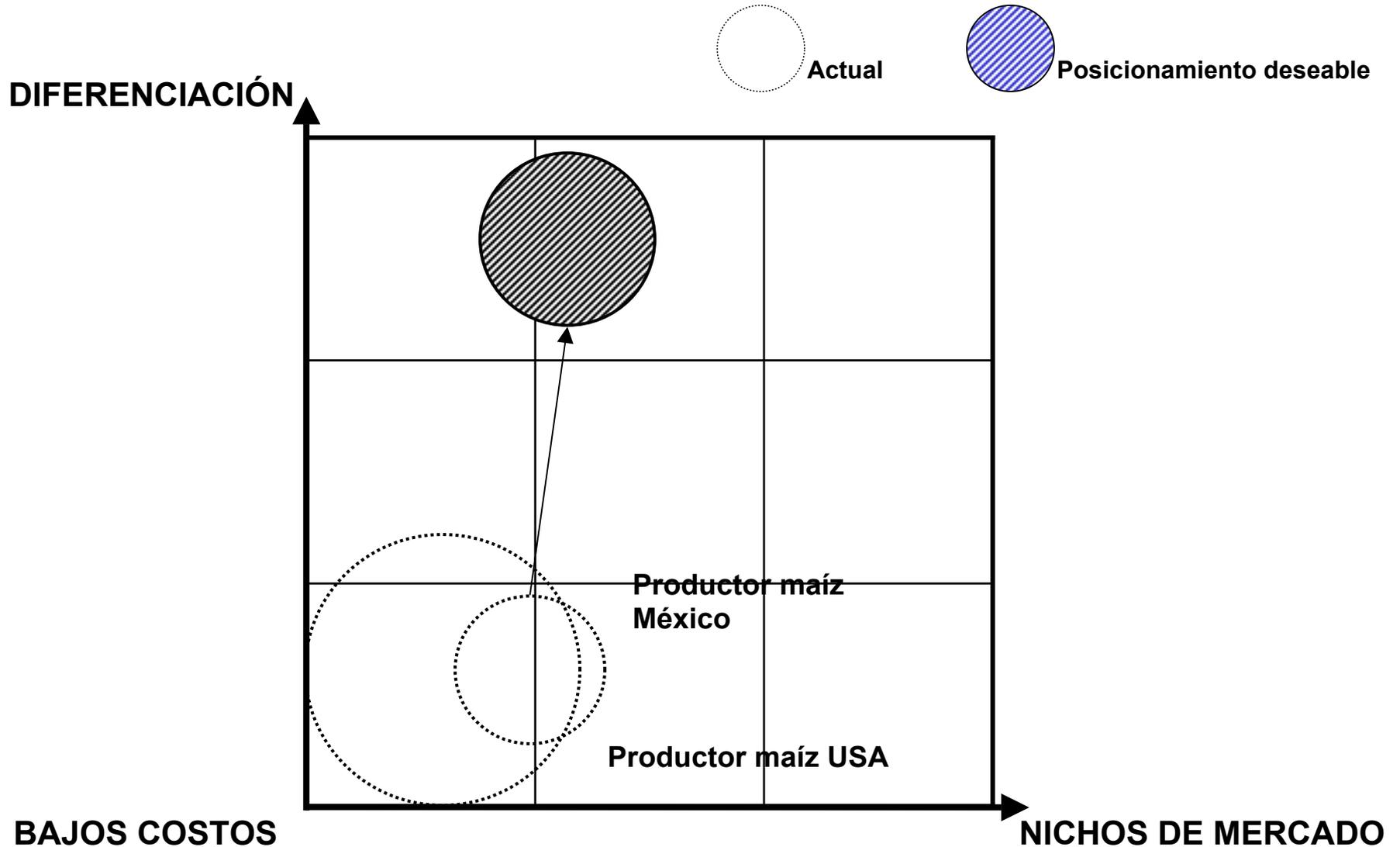
### Oportunidades

- ✓ Demanda nacional creciente.
- ✓ Necesidades de tecnología para maíces especializados como materia prima industrial, tradicionales y criollos.
- ✓ Consumo de una gran variedad de alimentos a partir de maíz.
- ✓ Mercado de alimentos de maíz tradicionales en expansión (Cacahuacintles, morados, etc.)
- ✓ Mercado nacional y exterior de subproductos de maíz en expansión (totomoxtle, huitlacoques, etc.).
- ✓ Nuevos usos industriales a partir del maíz con un mercado potencial muy grande.
- ✓ Disponibilidad de grano durante la mayor parte del año por el hábito del productor de sincolotear.

### Amenazas

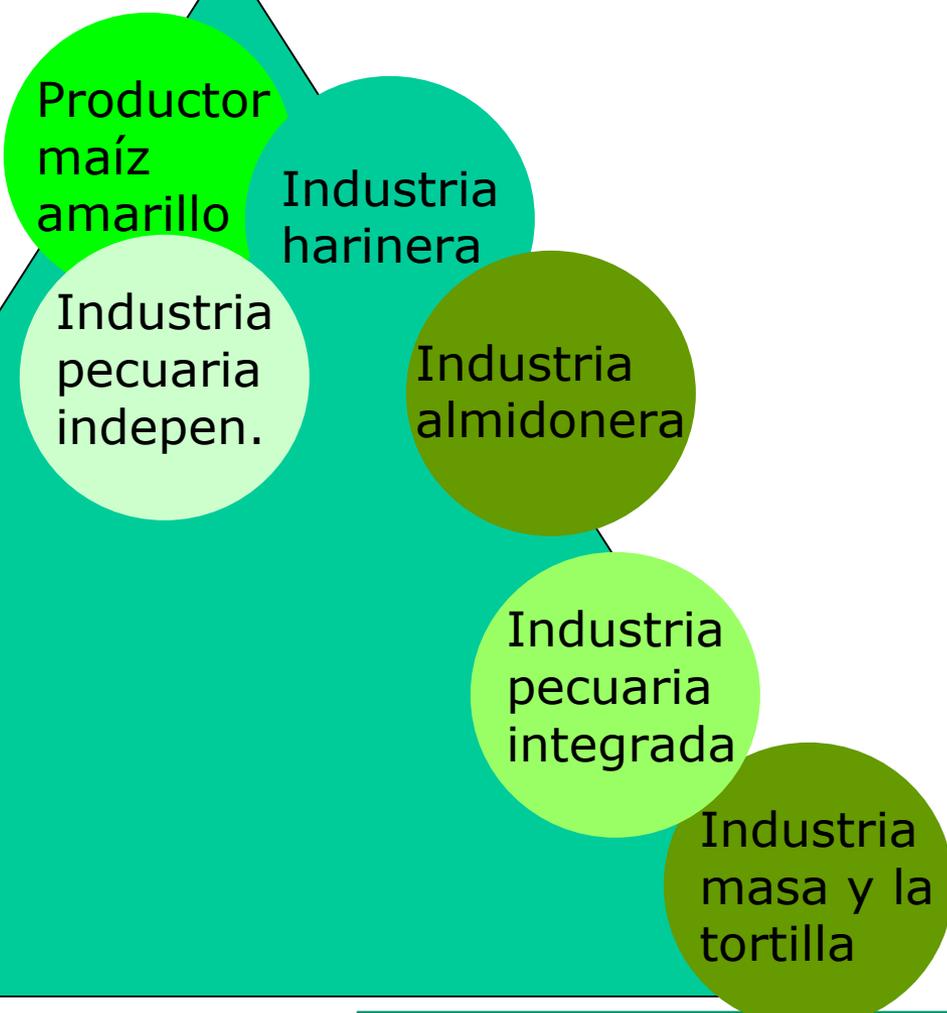
- ❖ Destrucción de la diferenciación por el apoyo intensivo a los maíces de altos rendimientos (commodities).
- ❖ Uso de maíces importados para satisfacer demanda de maíces especializados.
- ❖ Uso de maíces importados para la industria, alimentación de ganado y alimentación humana.
- ❖ Presión por el uso del suelo.
- ❖ Erosión y problemas de acidez en suelos.

# Movimientos en el posicionamiento competitivo



# ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE NODOS CRÍTICOS

LIDERAZGO EN COSTOS



DIFERENCIACIÓN

NICHOS DE MERCADO

# EE UU Principales productos a partir de maíz

**1.- Azúcares: (Jarabes de maíz, dextrosa, fructosa)**

**2.- Etanol**

**3.- Almidón**

**4.- Bioproductos**

**5.- Aceite de maíz**

**6.- Productos alimenticios**



# Los nuevos negocios del maíz (Industria de alimentos)

Jarabes de maíz, viscosidad, dulzor.

Mejorar texturas y realzar colores sin enmascarar sabores naturales

Medio para conservar alimentos.

Medio para producir penicilina y otros antibióticos.

Elaboración de cerveza.

Materia prima para producir lisina y otros productos químicos.

Mejora el color y la textura de panes.

Fructosa cristalina

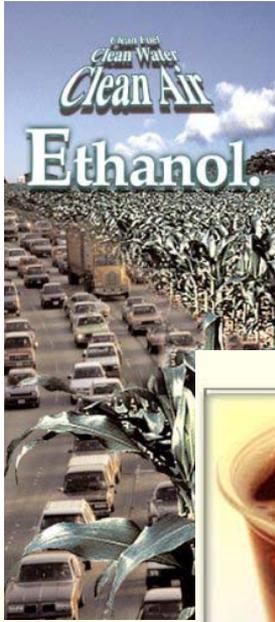
Perforación de pozos petroleros.

Agente floculante

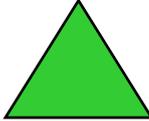
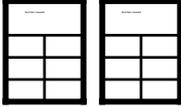
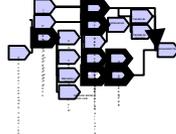
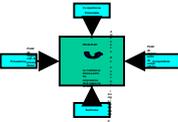
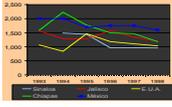
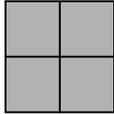
Estabilizante y espesante en alimentos.



# Los nuevos negocios del maíz



# Herramientas para el diagnóstico competitivo

Concepto	Herramienta de análisis
1.- Conocimiento del consumidor final	 <p>Triángulo de motivaciones del consumidor.</p>
2.- Ubicación del proyecto en una red	 <p>Checklist de características de la red.</p>
3.- Redes de valor competidoras	 <p>Benchmarking</p>
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	 <p>Mapeo de la red y nodos detonantes</p>
5.- Intensidad de la competencia	 <p>Análisis de atractividad del sector</p>
6.- Análisis de costos	 <p>Costos de producción de principales competidores</p>
7.- Análisis foda	 <p>Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</p>
8.- Identificación de estrategia competitiva	 <p>Triángulo de competitividad</p>

# De la A a la A

Del análisis .....▶ a las acciones



# 1.- Resultados

<b>Concepto</b>	<b>Análisis de resultados</b>
1.- Conocimiento del consumidor final	
2.- Ubicación del proyecto en una red	
3.- Redes de valor competidoras	
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	
5.- Intensidad de la competencia	
6.- Análisis de costos	
7.- Análisis foda	
8.- Identificación de estrategia competitiva de la empresa	

## 2.- Objetivos

<b>Objetivo General</b> (En línea con los resultados del diagnóstico en un horizonte de tiempo)	
<b>Concepto</b>	<b>Objetivos específicos</b>
1.- Conocimiento del consumidor final	
2.- Ubicación del proyecto en una red	
3.- Redes de valor competidoras	
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	
5.- Intensidad de la competencia	
6.- Análisis de costos	
7.- Análisis foda	
8.- Identificación de estrategia competitiva de la empresa	

### 3.- Objetivos y variables

<b>Objetivo General</b> (En línea con los resultados y en un horizonte de tiempo)						<b>Responsables</b>
<b>Variables de Acción</b>	<b>Objetivos específicos</b>					
	1.-	2.-	3.-	4.-	5.-	
Variable 1						
Variable 2						
Variable 3						
Variable 4						
Variable 5						
Variable 6						
Variable 7						

# 4.- Plan de Acción

Variable de Acción		Acciones			
Objetivo de Referencia		1.- 2.- 3.-			
	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
¿Qué?					
¿Cómo?					
¿Quién?					
¿Cuándo?					
Impacto Esperado					

# 10. Las acciones de integración de una red de valor

## Herramientas para el diagnóstico competitivo

Concepto	Herramienta de análisis
1.- Conocimiento del consumidor final	 Triangulo de motivaciones del consumidor.

### 1.- Resultados

Concepto	Analisis de resultados
1.- Conocimiento del consumidor final	
2.- Ubicación del proyecto en una red	

### 2.- Objetivos

**Objetivo General**  
(En línea con los resultados del diagnóstico en un horizonte de tiempo)

Concepto	Objetivos específicos
1.- Conocimiento del consumidor final	
2.- Ubicación del proyecto en una red	
3.- Redes de valor competidoras	
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	
5.- Intensidad de la competencia	
6.- Análisis de costos	
7.- Análisis foda	
8.- Identificación de estrategia competitiva de la empresa	

### 3.- Objetivos y variables

Objetivo General (En línea con los resultados y en un horizonte de tiempo)	Objetivos específicos					Responsables
	1.-	2.-	3.-	4.-	5.-	
Variable 1						

### 4.- Plan de Acción

Variable de Acción	Acciones				
	1.-	2.-	3.-	4.-	5.-
Objetivo de Referencia					
	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
¿Qué?					
¿Cómo?					
¿Quién?					
¿Cuándo?					
Impacto Esperado					

# El rol de los despachos en la integración de redes de valor



**Gracias por su atención**

**Ing. Luis Angel López Ibarra**

**[lalopez@correo.fira.gob.mx](mailto:lalopez@correo.fira.gob.mx)**

**Tel. (443) 322.24.69**

# 1.- Resultados

<b>Concepto</b>	<b>Análisis de resultados</b>
1.- Conocimiento del consumidor final	El consumidor final busca salud, conoce el producto, estamos en el negocio apropiado.
2.- Ubicación del proyecto en una red	El proyecto se ubica en la red de hortalizas orgánicas para el mercado interno, no integrado a canales formales.
3.- Redes de valor competidoras	Existen redes regionales en otros Estados con el mismo mercado objetivo.
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	La empresa es de producción primaria, no integrada a una red de valor.
5.- Intensidad de la competencia	La competencia es intensa, barreras de entrada altas, poder de negociación de compradores, amenaza de sustitutos.
6.- Análisis de costos	Los costos de producción son altos respecto al cultivo tradicional en un 21%
7.- Análisis foda	Fortaleza, cultura de consumo, debilidad, ausencia de canal propio, oportunidad, contar con un canal.
8.- Identificación de estrategia competitiva de la empresa	El proyecto esta orientado a nichos de mercado, en virtud de que no se puede competir vía costos.

## 2.- Objetivos

<b>Objetivo General</b>	
<b>Integrar una red de productores de hortalizas bajo invernadero orgánicas al mercado regional.</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Objetivos específicos</b>
1.- Conocimiento del consumidor final	
2.- Ubicación del proyecto en una red	
3.- Redes de valor competidoras	Mejorar participación de mercado en 3%
4.- Identificación de la empresa en una red de valor	Integrar la empresa a la red de valor
5.- Intensidad de la competencia	Competir mediante diferenciación de marca
6.- Análisis de costos	Disminución de costos en 8%
7.- Análisis foda	Contar con un canal propio de comercialización
8.- Identificación de estrategia competitiva de la empresa	

### 3.- Objetivos y variables

<b>Objetivo General</b> (En línea con los resultados y en un horizonte de tiempo)						<b>Responsables</b>
<b>Variables de Acción</b>	<b>Objetivos específicos</b>					
	1.-	2.-	3.-	4.-	5.-	
Variable 1						
Variable 2						
Variable 3						
Variable 4						
Variable 5						
Variable 6						
Variable 7						