

## LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA Y EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA DEL DULCE REGIONAL EN MORELIA

Carlos Francisco Ortiz Paniagua<sup>1</sup>  
Hilda Portales Gómez<sup>2</sup>

### RESUMEN.

El entorno global tiene implicaciones para las empresas en lo referente a las estrategias que éstas adoptan para conservar o mejorar su posición en el mercado. De tal suerte que el diseño de la estrategia para una unidad de negocio o empresa depende de las fuentes para la obtención de ventajas que le permitan mejorar o preservar competitividad. En este sentido, el presente trabajo muestra las fuentes de ventaja y la incidencia de éstas en el diseño de la estrategia competitiva de las empresas que conforman la industria del dulce regional artesanal (ate) en Morelia. Mediante la contrastación empírica de una propuesta teórica, se aplicaron entrevistas con actores clave y encuestas a las empresas fabricantes de ates en Morelia. Los resultados muestran que las fuentes de ventaja se basan en la disponibilidad de recursos a bajos costos, así como los atributos que permiten diferenciar el producto, a la vez que se muestra el funcionamiento de la cadena de valor de dicha industria en Morelia.

**Palabras Clave:** Ventaja competitiva, estrategias de competencia, análisis industrial, industria del dulce.

### ABSTRACT.

The global environment has implications for companies in relation to the strategies they adopt to maintain or improve their market position. In such a way that the design of the strategy for a business unit or company depends on the sources for obtaining benefits that will improve or preserve

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: carlinortiz@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Egresada de la Maestría en Ciencias en Comercio Exterior del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: h\_portales82@yahoo.com.mx

competitiveness. In this sense, this shows the sources of advantage and the incidence of these in the design of the competitive strategy of the companies in the confectionery industry regional scale (ate) in Morelia. By the empirical test of a theoretical proposal, interviews were used with “key players” and surveys of manufacturing companies tie in Morelia. The results show that the sources of advantage based on resource availability at low costs and the attributes that differentiate the product, while showing the operation of the value chain of the industry in Morelia.

**Key words:** Competitive advantage, competitive strategies, industry analysis, the candy industry.

**Clasificación JEL:** L, L6, L66, M, M1.

## I. INTRODUCCIÓN.

Un precepto inicial consiste en la distinción de empresa (unidad de negocio) e industria. Para el presente estudio consideramos la clásica definición de la microeconomía en la cual la empresa es la unidad económica que agrega valor mediante un proceso de combinación de los factores productivos (capital y trabajo) a la vez que tiene como propósito la obtención de beneficios (ganancias). En tanto que la industria es el conjunto de empresas que ofertan bienes y/o servicios iguales o similares. En este sentido la industria que se revisa se constituye por el conjunto de empresas que elaboran dulces artesanales regionales en Morelia, conocidos como ates.

El comportamiento de la industria del dulce regional artesanal en Morelia (ate), ha mostrado una tendencia creciente favorecida por factores externos como: mercado internacional de exportación y el turismo regional. Ante este escenario tales empresas muestran una tendencia hacia el crecimiento de las unidades de negocio, tanto las empresas exportadoras como las no exportadoras.

Al respecto el objetivo de esta investigación fue: Identificar la(s) fuente(s) de ventaja competitiva de la industria del dulce en Morelia mediante una comparación entre las empresas exportadoras y las de abastecimiento local, mediante un diagnóstico de los sistemas de gestión de calidad. Bajo el precepto de que los productores de dulces regionales de Morelia han fundamentado su estrategia competitiva aprovechando una fuente de ventaja competitiva sostenible derivada de: costos, calidad, diferenciación, precios y redes de distribución. A la vez que los sistemas de gestión de calidad implementados en la industria son tan similares que

todas las empresas estudiadas pueden apearse a la normatividad para exportación de su producto.

El artículo se integra de la siguiente manera: se describe el contexto nacional y regional de la industria de alimentos bebidas y tabaco, para compararla con el caso de estudio. Posteriormente se describen las técnicas empleadas para la obtención de información sobre la ventaja competitiva. Enseguida se muestra los resultados obtenidos, discutiendo e interpretando las implicaciones teórico-empíricas. Por último, se presentan algunas conclusiones del estudio y recomendaciones para mejorar la posición competitiva de la industria obteniendo mayores beneficios de la fuente de ventaja y el entorno global.

## II. LA INDUSTRIA DEL DULCE EN MÉXICO: CARACTERÍSTICAS COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS.

México es un país con arraigada tradición “dulcera”, principalmente por usos y costumbres de sus habitantes, tanto las golosinas como los chocolates forman parte del consumo diario de los mexicanos desde hace ya varios años (Clavijo, 2007). En la actualidad el sector de la confitería tiene un alto valor agregado y una gran comercialización en territorio nacional y en el extranjero, por lo que muchas empresas mexicanas están incursionando en mercados como el de Estados Unidos, Japón, Brasil, Puerto Rico y algunos otros países latinoamericanos, debido al aumento en la demanda específicamente por los dulces típicos mexicanos (Franchise Key México, 2007).

La rama del dulce clasificada como artículos de confitería sin cacao, se ubica dentro del subsector de alimentos, bebidas y tabaco de la industria manufacturera de acuerdo con la clasificación de INEGI. Esta industria es la que ha presentado mayor crecimiento durante los últimos años puesto que representa un 3.5% aproximadamente de las exportaciones manufactureras de México (INEGI, 2007). Aunado a la creciente demanda de estos productos en mercados externos, la industria del dulce en México ha mantenido un crecimiento constante en sus exportaciones a razón del 249% acumulado desde el año 2002 a la fecha (Rodríguez, 2007).

Expertos en la materia señalan que los dulces mexicanos han tenido gran aceptación en mercados internacionales por el alto valor agregado que tienen estos productos nacionales, y sobre todo por la creciente tendencia a la comercialización de estos productos durante los últimos años (Rodríguez, 2007). En lo que respecta a la industria del dulce en el estado de Michoacán, debido a la tendencia de los últimos años por la creciente

demanda de dulces en general y sobre todo de dulces típicos, representa para el estado una oportunidad de que las empresas michoacanas dedicadas a la elaboración de estos productos incursionen en otros mercados, tal como lo están haciendo algunas de las empresas establecidas desde hace algunos años. Estos dulces son elaborados con frutos que se producen en el territorio del estado y que son altamente cotizados en el mercado de Estados Unidos y Centro América, principales destinos de dichos productos (Galán, 2006).

Las empresas que producen dulces en el municipio de Morelia han adoptado algunas estrategias para lograr un mayor grado de competitividad dentro de la industria. Es importante conocer la forma en cómo se han diseñado dichas estrategias para ganar participación de mercado e incursionar en mercados que hasta hace algún tiempo no tenían contemplados. El conocimiento de la implementación y elección de las estrategias basadas en una fuente de ventaja competitiva a unas empresas respecto de otras permitirá que quienes se encuentren rezagados conozcan las opciones con que pueden contar para mejorar su posición dentro de la industria y ser más competitivos.

Un aspecto elemental para la obtención de la ventaja competitiva es el conocimiento de la cadena de valor. Es decir, todas aquellas actividades que intervienen en la elaboración o producción de sus bienes o servicios y que les permiten agregar valor a esos bienes para ser más competitivos (Porter, 1999), lo cual permitirá determinar en qué posición o en qué actividad es donde se centra la mayor agregación de valor y tomar las decisiones pertinentes.

La cadena de valor también es conocida como cadena productiva, sin embargo este término se limita tan solo a las actividades propias de producción, es decir, la cadena productiva es el proceso que sigue un producto en su elaboración desde el momento en el que es diseñado hasta que es puesto en las manos del consumidor final. En tanto que la cadena de valor hace referencia a todas las actividades inherentes a los procesos funcionales de la empresa que permiten la producción de un bien (Porter, 1996).

El conocimiento de la cadena de valor puede realizarse a través de diversos mecanismos que permitan conocer las actividades de la empresa y cómo se llevan a cabo, un ejemplo de estos mecanismos puede ser la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (Gutiérrez, 2005), que analizan no sólo el proceso productivo en sí, sino también todos los demás procesos inherentes a las actividades funcionales de la empresa.

Debido a que la industria del dulce ha aumentado su participación en los mercados locales e internacionales, característica de las empresas

competitivas en un esquema de libre competencia. A la vez que la ventaja competitiva es necesaria para que una empresa pueda mantenerse en el mercado y que sus exportaciones le den la solvencia necesaria para satisfacer mercados, debe ser un elemento a considerar al momento de la toma de decisiones en cuanto a las fuentes de ventaja frente a los competidores.

Debido al éxito que tienen los dulces tradicionales en México y Michoacán, algunas empresas de dulces regionales del estado han comenzado a realizar negociaciones para exportar sus productos no solo al mercado de Estados Unidos, sino que actualmente contemplan enviar sus productos a mercados como la India y países de Europa e incluso han comenzado a elaborar dulces con sustitutos de azúcar que permitirán ampliar la gama de productos para enfocarse en un nicho de mercado diferente al que actualmente atienden (Galán, 2006).

Dentro de las principales características de las empresas que producen dulces regionales en Morelia, podemos mencionar en primer término los productos que se elaboran en dichas empresas, entre los que destacan: los derivados de leche, los ates, las serpentinas, las mermeladas de frutas y algunos productos derivados del tamarindo. Entre las principales ventajas de estas empresas se encuentra la disponibilidad de materia prima lo que redundará en una importante ventaja en los costos debido a que no se tienen que hacer grandes desembolsos para trasladar los frutos y demás insumos que son producidos en el mismo estado y que facilitan a las empresas por la naturaleza de los productos tener ventaja en cuanto a los costos de producción (Porter, 1999). Puesto que estos sólo son elaborados en el territorio de Michoacán y más específicamente en el municipio de Morelia.

Por su parte, la industria dulcera del municipio de Morelia se integra por una parte de industrias bien establecidas que cuentan con maquinaria, equipo y personal suficientes tanto para satisfacer la demanda de los mercados locales como para cumplir con el abastecimiento y las normas de calidad internacionales que les permite exportar sus productos a mercados tan restrictivos como el de Estados Unidos. Mientras que por el otro lado, se encuentran los pequeños productores, que no cuentan con la infraestructura necesaria para producir en grandes cantidades y que elaboran sus productos de manera artesanal y que sin embargo, cuentan con características similares a las empresas que exportan sus productos a otros mercados.

Las empresas que logran exportar sus productos a Estados Unidos tienen que cumplir con algunas normas de calidad y de seguridad principalmente que impone este país a las importaciones de dulces mexicanos. Fue el caso de dulce mexicano exportado con altos en plomo en

las envolturas, -principalmente los dulces elaborados a base de tamarindo-, siendo que desde 1995 el nivel máximo de plomo autorizado por la *Food and Drugs Administration* (FDA) en dulces era de 0.5 partes por millón, mientras que en California era de 0.2 partes por millón, pero con la publicación de la ley AB121 emitida por el gobernador de ese estado en octubre de 2005, los máximos niveles de plomo permitidos por la FDA son de 0.1 partes por millón de este elemento (Fragoso, 2006).

Las empresas morelianas de dulces regionales que exportan al mercado de Estados Unidos han cumplido con las exigencias de este país, mientras que las empresas que no exportan cumplen con los requisitos pero no exportan, por lo que es necesario considerar cuáles han sido las estrategias que las empresas exportadoras presentan para obtener esa fuente de ventaja frente a aquellas empresas que aún no exportan. Esta industria presenta algunos puntos a su favor sobre todo por las nuevas oportunidades de mercado que existen con la diversificación que se pretende alcanzar para poder acceder a nuevos nichos de mercado y que de acuerdo con Porter (1999) es una de las tres principales estrategias para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito local e internacional.

### III. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLOGÍA.

El comercio internacional favorece a las naciones a medida que amplía las oportunidades de acceso a bienes y servicios de acuerdo con la disponibilidad de los mismos y su posterior asignación. Lo anterior mejora el bienestar de la población mejorando las condiciones de acceso a bienes y servicios. Bajo un esquema de competencia entonces se mejora la eficiencia y las empresas son obligadas a emplear los recursos de la manera más eficiente, así como innovar sobre procesos, productos y diseños. Lo anterior lo podemos entender como el precepto actual del paradigma de apertura comercial en el mundo, el soporte teórico tiene sus orígenes en los economistas clásicos, a la vez que se amplía y mejora la interpretación por los economistas neoclásicos. Las implicaciones prácticas han sido la conducción de la política económica encaminada hacia la apertura comercial y disminución de barreras arancelarias.

En esta perspectiva una interpretación teórica relativamente moderna a escala microeconómica es conocida como la ventaja competitiva, desarrollada por Michael Porter, en la que señala que el comercio entre las naciones depende del contexto que rodea a los sectores productivos y no de las ventajas comparativas, ya que estas son heredadas mientras que las ventajas competitivas son construidas por cada empresa o sector productivo (Porter, 1999).

Por lo tanto, si las naciones ofrecen a los sectores productivos las facilidades y los requerimientos necesarios, las empresas tienen mayores oportunidades de crecer y mejorar sus ingresos debido a que poseen las condiciones para competir con las empresas transnacionales o aquellas empresas que han innovado sus procesos o los han mejorado, debido al aprendizaje de otros procesos obtenidos mediante la transferencia de conocimientos, característica del fenómeno globalizador.

Este fenómeno implica para las empresas estar a la vanguardia en cuanto a las diversas características de los diferentes mercados, puesto que cada lugar es diferente y con necesidades específicas que las empresas deben satisfacer adecuando sus productos a esos requerimientos, sin perder la esencia de los productos o servicios que se ofrecen; esto implica que las empresas actualmente deban implementar estrategias diferentes para garantizar su éxito en cada mercado en el que se presentan y poder obtener fuentes de ventaja competitiva frente a los competidores para obtener una mejor posición ante los consumidores.

Por lo anterior, es necesario que las empresas conozcan sus capacidades competitivas y que desarrollen la habilidad de generar estrategias que les permitan adquirir fuentes de ventaja competitiva distintas respecto de los demás participantes del mercado, es decir, que conozcan aquellos elementos que las caractericen y les permitan obtener ventajas para mejorar su participación en los mercados locales e internacionales, lo que redundará en mejoras en los ingresos y en los rendimientos de la empresa.

### **Elementos fundamentales de la ventaja competitiva.**

Una ventaja competitiva es una característica que hace a un producto o servicio diferente de otro, o bien, que marca diferencias entre empresas; esta ventaja que la empresa crea debe percibirse como una característica especial que distinga a la empresa y su producto de los demás. Las empresas que producen dulces típicos poseen esa ventaja, debido a que cada región de México tiene sus propias tradiciones y productos que lo distinguen de los demás.

Las empresas que producen dulces regionales en Morelia poseen la ventaja de que la demanda de estos productos en países como Estados Unidos ha crecido durante los últimos años y sobre todo porque los ates son identificados como un producto característico de este municipio.

Porter (1999) señala que de acuerdo al contexto en que se desenvuelven las empresas un país contará con sectores capaces de competir internacionalmente; dicho entorno será determinado por la interrelación

entre cuatro elementos: i) las condiciones de los factores; ii) las condiciones de la demanda; iii) los sectores afines y de apoyo; iv) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Estos determinantes forman el contexto en el que las empresas compiten y se complementa con el papel del gobierno y la causalidad; estos elementos forman el denominado diamante competitivo de Porter (1999). Este término es la principal aportación que hizo Porter (1999) para analizar porqué unos países son más competitivos que otros de acuerdo a las características que poseen.

Respecto a la estrategia competitiva, Porter (1996) señala que ésta consiste en la toma de decisiones ya sean de carácter defensivo, para contrarrestar las estrategias de otros competidores o bien de carácter ofensivo, cuando se toma la iniciativa para tener mayor oportunidad de mercado, lo que permite a las empresas una mejor defensa dentro de la industria en la que se encuentran y donde interactúan con otros competidores; de igual la mejor estrategia para una empresa es aquella que se implementa de acuerdo a las necesidades y características específicas de cada empresa y que le ofrecen dentro de la industria las ventajas para competir y seguir participando en los mercados.

Sobre la ventaja competitiva de las empresas, menciona que esta surge a partir de las actividades que estas realizan al diseñar sus productos, fabricarlos, comercializarlos, entregarlos y apoyarlos cuando han sido vendidos (actividades de la cadena de valor de una empresa), es decir, si se realizan estas actividades de manera eficiente con el menor gasto se está hablando de una empresa competitiva.

Entre los elementos que deben tomarse en cuenta para saber si una empresa tiene ventaja competitiva es conocer en primer término, las fuerzas competitivas que interactúan dentro de la industria en la que se desenvuelve la empresa, para lo cual debe conocerse la estructura interna de la industria y su forma de interactuar con otras industrias, así como el nivel de competencia que existe en ella. Otros elementos que deben considerarse para obtener ventaja competitiva es que se conozcan las estrategias genéricas que Porter propone para determinar cuál de ellas es la más adecuada de acuerdo a las características y necesidades de la empresa.

#### **Las estrategias genéricas y la obtención de la ventaja competitiva.**

Porter (1996) propone tres estrategias genéricas que una empresa puede aplicar para obtener ventaja competitiva respecto a sus rivales y que son el punto de partida para la implementación de más estrategias que le faciliten

el ingreso y sostenimiento en los mercados en que incursiona y en nuevos mercados:

- \* *Liderazgo en costos*: esta estrategia consiste en tener liderazgo global en costos a través de políticas encaminadas a lograr este objetivo. Esta estrategia exige que se cuente con las instalaciones suficientes y eficientes, busca reducir los costos, controlar los gastos fijos y variables sin afectar los niveles de calidad de los productos o la imagen de la empresa.
- \* *Diferenciación*: se refiere a que los productos o servicios de la empresa posean rasgos que los distingan de la competencia, que se puedan percibir como únicos. Esto se logra mediante la marca o el diseño que maneje el producto, por el servicio al cliente, las redes de distribución que se manejan, las características del propio producto, el empaquetado, etc.
- \* *Enfoque o concentración*: se refiere a centrar los esfuerzos de la empresa en un solo segmento del mercado o en un nicho muy específico del mismo. Esta estrategia procura dar un servicio excelente a sus selectos clientes.

Para poder implementar alguna estrategia y obtener mayor ventaja sobre los competidores es necesario que las empresas conozcan su estructura interna y todas las actividades que realizan, es decir su cadena de valor para de esta manera conocer en donde se concentra la mayor agregación de valor de sus productos, lo que facilitará la toma de decisiones para la implementación de las estrategias que le darán ventaja competitiva dentro de la industria.

La cadena de valor es el reflejo de la historia de la empresa, así como de las estrategias que implementa o ha implementado a lo largo de la misma y muestra en cuáles actividades se tiene el mayor nivel de agregación de valor, lo cual permite diseñar las estrategias adecuadas para ganar posición en el mercado y ser más competitivo.

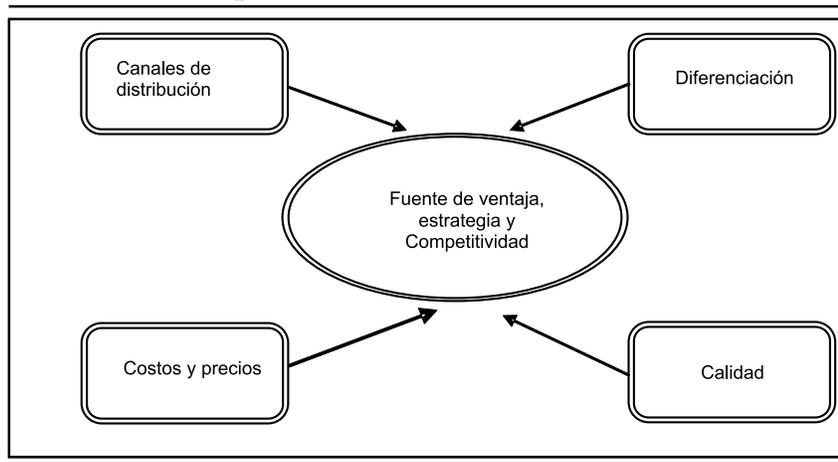
La cadena de valor muestra todas las actividades que realiza una empresa, no solamente las relativas a la producción sino también aquellas actividades relacionadas con la organización, inversiones, etc. Asimismo permite conocer en cuáles actividades se realiza la mayor agregación de valor para el cliente; esta información permite a las empresas tomar las decisiones que les den una mejor ventaja en el mercado, por lo que es necesario que todas las empresas conozcan su cadena de valor y con base en ella implementen las estrategias que les darán ventaja competitiva en el mercado.

Para que una empresa mexicana sea competitiva debe reunir algunas características como: capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costos y oportunidad de entrega; conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente; vinculación con proveedores; utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas; adopción de modelos organizacionales más horizontales y menos verticales; y desarrollar la cultura de la mejora continua. Las variables que este Instituto propone son: precios bajos, calidad en productos y servicios, capacitación, tecnología, canales de distribución. (MIT, Referenciado por Bonales, 2003).

Las empresas productoras de dulce del municipio de Morelia han incrementado sus exportaciones a mercados como el de Estados Unidos e incluso han incursionado en otros mercados como la India o la Unión Europea. Esta diversificación de mercado se debe a factores como la calidad de los productos que se elaboran, así como los canales de distribución de que disponen las empresas para comercializar estos productos.

Con base en la información anterior se determina que las variables que inciden en la competitividad y determinan la fuente de ventaja competitiva, así como el diseño de la estrategia de competencia en las empresas productoras de dulce regional de Morelia son: costos, calidad, precios y redes de distribución, ver esquema:

**Figura 1. Determinantes de la competitividad de las empresas productoras de dulce de Morelia.**



Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico

La promoción de la competitividad en este sentido permite a las empresas identificar entre otras cosas, los elementos que definen la calidad, así como la definición de los elementos para la variable precios, los canales de distribución y la identificación de sus fuentes de ventaja para que con ello se realice una retroalimentación constante y se diseñe una estrategia acorde a las características de cada empresa, para reforzar sus ventajas competitivas.

Al observar la promoción de la competitividad a través de los sistemas de calidad, se podrá determinar cuáles son los elementos que las empresas productoras de dulce de Morelia necesitan reforzar para poder exportar sus productos.

### **La promoción de la competitividad: los sistemas de gestión de calidad (SGC).**

Un SGC no solo se basa en asegurar la calidad como en periodos anteriores, sino que actualmente se ocupa de que una vez lograda la calidad, se mantenga una calidad continua, es decir, se logren procesos de mejora continua en los procesos que realiza la empresa, desde los administrativos hasta los de producción (Nava, 2007).

Los modelos de gestión de calidad tienen algunas características comunes que sirven como guía para la realización de las actividades de la gestión de la calidad (Braidot, 2003):

- \* Liderazgo de la dirección.
- \* Toma de decisiones basada en análisis de hechos y datos.
- \* Gestión por procesos.
- \* Gestión de los recursos humanos.
- \* Aseguramiento de la calidad.
- \* Consideración de los proveedores.
- \* Obtención de los resultados.
- \* La mejora continua.

Los modelos más conocidos de gestión para el mejoramiento de la calidad son los de la familia ISO 9000, que plantean un sistema principalmente preventivo orientado más que a los procesos a los productos. La premisa básica de este modelo es la estandarización y documentación de los procesos, esto porque si se opera de acuerdo a los lineamientos establecidos en los manuales, se obtendrán productos que cumplan con las especificaciones que se tienen establecidas (Gutiérrez, 2005).

Los modelos de gestión de la calidad permiten a las empresas que los obtienen, que los clientes a los que se dirigen queden satisfechos, pues si bien estos sistemas no se enfocan en el producto, pretenden con la estandarización de los procesos que los productos cumplan con los requisitos para los que fueron diseñados.

Antes de implementar un SCG es necesario que la empresa conozca cuál es su situación al interior de la misma, para lo cual tiene que realizar un diagnóstico que le permita conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Este diagnóstico dará la pauta para determinar cuáles son los elementos que se deben cambiar para poder tener acceso a un Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **IV. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETITIVIDAD.**

Para esta investigación se diseñó únicamente un cuestionario, dirigido a las empresas productoras de dulce en general, esto con la finalidad de determinar en el mismo cuáles son las empresas que exportan y cuáles no, ya que al momento de realizar la entrevista se desconocía cuáles eran las empresas que exportaban y cuáles solo comercializan sus productos en los mercados locales.

El cuestionario se compone de dos partes: la primera se refiere al perfil del empresario que contiene aspectos generales de la empresa, tales como fecha de fundación, nombre del dueño, número de empleados, producción anual en toneladas y miles de pesos, insumos que se utilizan, destino de las ventas, principales mercados donde se comercializa el producto, así como cuestiones relativas a la certificación que se tiene por parte de las empresas.

La parte de la ventaja competitiva-competitividad está integrada por 61 preguntas basadas en las variables obtenidas del marco teórico. Las variables que integran este cuestionario son 6, basadas en el modelo de Porter (2002), dentro de las que se incluye la diferenciación, esto debido a que los productos regionales son considerados como un producto diferente de los demás dulces que se producen en el mercado, porque están elaborados con frutas naturales y con la menor cantidad de conservadores que es posible.

Las variables incluidas en esta sección del cuestionario son:

- 1) Precios.
- 2) Calidad.
- 3) Canales de distribución.

- 4) Diferenciación.
- 5) Ventaja competitiva-competitividad.
- 6) Costos.

Para codificar el cuestionario fue utilizada la escala de tipo Likert de cuatro valores, consiste en *ítems* presentados a manera de afirmaciones o juicios ante los que se pide la reacción del sujeto entrevistado (Hernández, 2000). Para este cuestionario se tomaron cuatro categorías en los *ítems* para determinar el nivel de competitividad de las empresas productoras de dulces, así como en la tendencia de cada una de las variables estudiadas para las empresas, las cuáles quedaron como sigue:

**Tabla 1. Categorías para determinar la ventaja competitiva de las empresas productoras de dulces de Morelia.**

4	3	2	1
Excelente competitividad	Buena competitividad	Regular competitividad	Deficiente competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Esta escala de tipo Likert es aditiva, es decir, se suman los valores de cada una de las preguntas para determinar la puntuación obtenida por cada empresa. Debido a que el cuestionario consta de 61 preguntas, el valor máximo que se puede obtener es de 244, mientras que el valor mínimo a obtener es de 61 puntos; por lo que la escala de puntuación oscilará entre los 61 y los 244 puntos para cada entrevista.

### **Confiabilidad del instrumento de medición.**

La confiabilidad de un instrumento hace referencia al grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto de análisis produce los mismos resultados; por otra parte, la validez se refiere al grado en el que el instrumento mide la variable que pretende medir (Hernández, 2000). Existen diversos procedimientos que permiten calcular el nivel de confiabilidad de los instrumentos de medición, los cuales utilizan fórmulas para la obtención de coeficientes de confiabilidad. El valor de dichos coeficientes oscila entre 0 y 1; cuando el coeficiente es 0 se dice que hay nula confiabilidad, mientras que el 1 significa un grado máximo de confiabilidad, es decir, que el instrumento es totalmente confiable en su aplicación (*idem*).

Para procesar los datos del cuestionario aplicado a las empresas visitadas, determinaremos el nivel de confianza del mismo mediante el coeficiente *Alfa de Cronbach* bajo la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2x} \right]}$$

Donde:

N: es igual al número de *ítems* de la escala

“ $\sum S^2 (Y_i)$ ”: es igual a la sumatoria de las varianzas de los *ítems*

$S^2x$ : es igual a la varianza de toda la escala (*ídem*)

Una vez aplicada la fórmula del *Alfa de Cronbach* al instrumento utilizado en el trabajo de campo, el resultado obtenido por este coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de este estudio fue el siguiente: 0.92; por lo que podemos observar que el instrumento aplicado fue de una confiabilidad alta y que su aplicación en diferentes espacios de tiempo a las mismas personas significará los mismos resultados.

Las variables estudiadas en esta investigación se construyeron basándose en los determinantes obtenidos después de analizar los conceptos teóricos que dieron como resultado el cuadro que se presenta a continuación, en el que se reflejan aspectos de la variable como: dimensión e indicadores que permitieron obtener los resultados plasmados en el capítulo cuatro de este estudio.

En el siguiente cuadro se explica cómo serán medidas las variables y cuáles son los resultados que arrojarán para su posterior análisis en el capítulo siguiente.

La aplicación del cuestionario final en las empresas seleccionadas del universo se hizo a través de un contacto inicial con las empresas vía telefónica, para solicitar la entrevista y plantear la posibilidad de que se aplicara el cuestionario en dicha empresa.

Previo al contacto telefónico, se recurrió a investigar en INEGI y en CEXPORTA las direcciones y teléfonos de las empresas productoras de dulces regionales que se tenían en esas dependencias, para después proceder a la aplicación del cuestionario.

**Tabla 2 Las variables de la industria del dulce de Morelia.**

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Precio	Lo que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto y/o servicio	Costos de producción	Precios frente a la competencia	1, 2
		Mejora en productos	Financiamiento externo	4,5
			Mejora de productos	6, 7
			Cambio de precio en los mercados	8, 10, 11
Calidad	Se define como la creación de mejora continua para el cliente	Sistemas de calidad	Participación de la organización en la calidad	16, 17, 18, 20, 22
		Normas de calidad	Políticas de calidad	21, 23, 24, 25, 26
Canales de distribución	Los medios por los cuáles una empresa hace llegar su producto al consumidor final	Conocimiento del canal	Plan de comercialización	27, 28, 29
		Diseño del canal	Costos del diseño del canal	30, 31, 32,
			Intermediarismo	34, 35
Diferenciación	Son las características que distinguen a un producto de una empresa de los demás	Procesos de producción	Mejora en procesos	39, 40, 41, 42
		Certificaciones	Obtención de certificaciones	37, 38, 43
		Diseño de productos		
Costos	Son las inversiones que realiza una empresa para llevar a cabo su proceso productivo	Costos de producción	Costos unitarios	53, 54
		Valor agregado	Capacidad instalada	55, 56
			Eficiencia de costos	57, 58, 59, 60,

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a las empresas.

Las entrevistas con los empresarios fueron realizadas durante los meses de mayo, julio, septiembre y diciembre de 2008 y enero de 2009 en los domicilios de las empresas.

### **Universo de estudio.**

El universo de estudio de esta investigación son las empresas productoras de dulces regionales del municipio de Morelia. Por lo que se aplicó un censo a las empresas del dulce, puesto que el universo de estudio consta de 21 empresas productoras de dulce en el estado de Michoacán (INEGI, 2004), de las cuales 15 empresas se dedican a la producción de dulces regionales.

En este caso el universo de estudio se enfocó en ocho empresas únicamente, ya que al hacer contacto telefónico con los representantes de cada entidad explicaron que por políticas de la empresa no se podía dar acceso a la información a personas ajenas a ella, aún cuando se presentaran las acreditaciones correspondientes; debido a la respuesta negativa por parte de cuatro empresas, el universo de estudio se centró únicamente en las empresas donde se tuvo respuesta favorable a la solicitud de la mencionada entrevista.

### **V. LA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL DULCE REGIONAL EN MORELIA.**

En este apartado se analizan y discuten los resultados derivados de la investigación de campo efectuada en las empresas productoras de dulce de Morelia. Se describen las fuentes de ventaja competitiva de las empresas para identificar los elementos que permiten que algunas empresas exporten y otras no. De igual manera, se identifican las estrategias competitivas utilizadas por cada empresa y por la industria en general, así como la identificación de la fuente de valor que permite a estas empresas regionales aumentar su participación no solo en mercados nacionales, sino también en los mercados externos. Se describen así mismo algunos de los problemas identificados a raíz de las entrevistas y algunos aspectos que permiten identificar las fuentes de ventaja de las empresas en particular y de la industria en general.

Las empresas fueron codificadas con las letras del alfabeto para guardar su identidad y respetar el principio de confidencialidad y para resaltar el análisis meramente académico del presente trabajo de investigación, motivo por el cual esta descripción de las empresas comienza con la letra A y así sucesivamente. Una de las principales características de

estas empresas es que son netamente familiares y las generaciones presentes han tomado las riendas de las mismas lo que ha implicado un nuevo giro resaltando el valor agregado de los productos. En estas empresas resalta el sistema administrativo que se maneja como un patriarcado trasladado a la empresa.

Existe tendencia a la expansión del 57% de las empresas principalmente para cumplir con el requisito de certificación que les permita exportar sus productos. Se emplea un promedio de 18 empleados: 54% de los cuáles son mujeres trabajando en áreas directas de producción, mientras que el resto de los empleados son hombres de los cuáles el 70% laboran en las áreas administrativas; esto debido al nivel de escolaridad que presentan y que son los descendientes de los iniciadores de la empresa, por lo que se encontró una relación directa entre el nivel de escolaridad con las nuevas políticas de expansión y reingeniería de las empresas debido a que las nuevas generaciones buscan innovar y actualizar los sistemas y procesos implementados en la empresa.

El promedio de operación de la industria del dulce de Morelia oscila entre el 50 y 80% de la capacidad productiva, principalmente por las instalaciones actuales de las empresas, lo que las orilla a expandirse para poder aumentar su producción. Los costos de producción oscilan entre 60 y 70% de las utilidades, concentrándose principalmente en pagos de nóminas y salarios, más que en la adquisición de materias primas. Se aprecia que 90% de las empresas destinan su producción a mercados locales mientras que las empresas que exportan destinan entre 30 y 35% de su producción a mercados externos, principalmente Illinois y California en los Estados Unidos que es donde se concentra el mayor número de migrantes Michoacanos.

Uno de los principales problemas que enfrenta esta industria es la distribución, puesto que los productores no cuentan con canales bien diseñados que permitan acceder a más mercados y aumentar sus ganancias. Un elemento de gran influencia para que se den estas características es la relación que tiene el grado de escolaridad con los puestos, ya que las personas que se encuentran operando en el área de producción cuentan apenas con estudios de nivel básico, mientras que los directivos y administrativos cuentan con estudios de nivel superior.

En la siguiente tabla se resumen algunos de los resultados obtenidos de las empresas entrevistadas, número de empleados, producción en toneladas y principales mercados destino de sus productos:

**Tabla 3. Resultados preliminares de la investigación de campo.**

Núm.	Empresa	Trabajadores	Productos manejados	Producción en ton.	Principales mercados destino	Exporta
1	A	12	18	666	Guanajuato, Zacatecas, Aguascalientes, Querétaro, D.F.	Sí
2	B	2	6	4.5	Morelia, Celaya	No
3	C	14	3	350	Región centro-Occidente de México	No
4	D	3	3	100 cajas por mes	Guanajuato, Uruapan, Tacámbaro	No
5	E	63	36	890	Tijuana, Guadalajara, Monterrey	Si
6	F	16	8	3000	Zona del Pacífico y del Golfo, California, Texas	Si
7	G	10	13	5	Morelia.	No

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

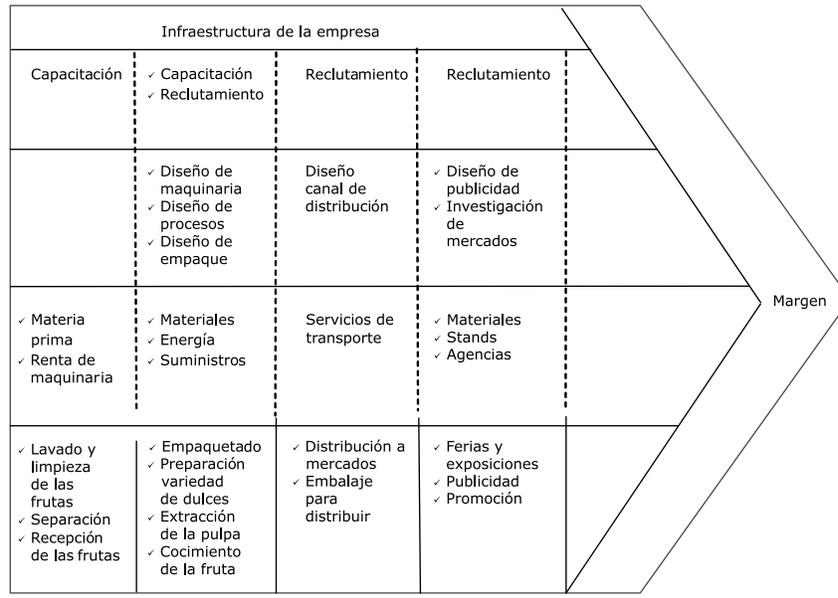
Como se puede apreciar la industria del dulce de Morelia emplea en promedio a 17 personas en cada empresa, contribuyendo con la economía del mismo número de familias en el municipio. Por otra parte se maneja un promedio de 12 productos con diferentes presentaciones, lo que implica que se cuenta con una amplia variedad de dulces para diferentes gustos y preferencias; respecto a la producción el promedio que prevalece en la industria es de aproximadamente 706 toneladas anuales, de las cuales alrededor del 70% se destina principalmente al mercado regional y nacional, mientras que el restante 30% se envía a mercados como el de los Estados Unidos.

En la industria del dulce de Morelia se identifican dos sistemas de producción para la elaboración de los dulces regionales:

- 1) Elaboración tradicional en cazos de cobre.
- 2) Elaboración con maquinaria especializada.

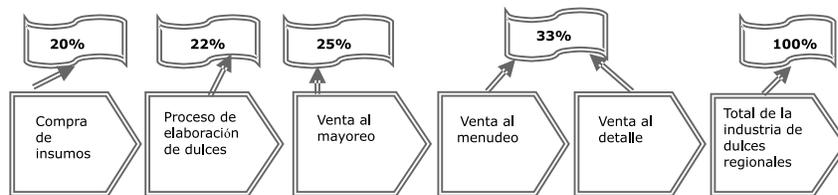
Derivado del trabajo de campo se diseñó la cadena de valor para la industria del dulce de Morelia, así como la cadena de agregación de valor para conocer en qué actividad se concentra la mayor agregación de valor de ésta.

**Figura 2. Cadena de valor de la industria del dulce regional de Morelia**



Fuente: Elaboración propia, con resultados del presente estudio, elementos teóricos: en Porter, 1999.

**Figura 3. Cadena de agregación de valor de la industria del dulce regional en Morelia.**



Fuente: Elaboración propia con base en la información de campo.

Se observa que la mayor agregación de valor se realiza en las actividades de distribución, sobre todo en la venta al detalle, puesto que el precio en este último nivel del canal de distribución puede aumentar hasta un 130% que es el precio que se da al consumidor final. Es en la distribución donde se obtienen las mayores ganancias y quienes se llevan estas mayores participaciones son los intermediarios, por lo que es necesario que los

productores tomen más participación en este rubro para obtener mejores ganancias y aumentar sus participaciones de mercado.

El siguiente cuadro señala algunos aspectos de las principales aportaciones de algunos autores sobre la ventaja competitiva y la competitividad de las empresas de una industria, discutiendo sobre los resultados obtenidos en las entrevistas con los empresarios de la industria.

**Tabla 4. Comparativo de los elementos teóricos con el trabajo de campo (1 de 2)**

Elementos teóricos	Resultados del trabajo de campo
Las empresas implementan estrategias para mejorar sus ingresos a partir del conocimiento de su cadena de valor, puesto que conocen los costos de cada actividad de dicha cadena; así como del conocimiento de su estructura organizacional (Porter, 1996)	Las empresas de dulce regional en Morelia en general conocen su cadena de valor (lo cual se verificó con las preguntas 46, 47 y 48 que se refieren a la ventaja competitiva), lo que les permite implementar las estrategias de acuerdo al comportamiento de la demanda del mercado para mejorar sus ingresos, sin embargo se observó que las empresas no exportadoras no tienen del todo cuantificados los costos de cada actividad de su cadena de valor. No necesariamente cuentan con una estructura organizacional definida
Cuando una empresa se concentra en una estrategia no implementa las demás (Porter, 1996) y si las aplica todas se encuentra atrapada en la mitad	Las empresas de la industria del dulce de Morelia no exportadoras se enfocan en la estrategia de diferenciación, puesto que la identificación de dulces regionales es lo que les permite aumentar sus ventas e ingresar en mercados externos con éxito, mientras que las empresas exportadoras están implementando la estrategia de concentración de nichos de mercado (preguntas 36, 37, 39 y 40).
Las empresas se internacionalizan para ampliar sus mercados y mejorar sus ganancias y rentabilidad (Lerma, 2004)	Las empresas productoras de dulce de Morelia que exportan sus productos, ingresan a otros mercados principalmente por la saturación del mercado local y para aumentar sus utilidades, esto les permite volverse menos dependientes de elementos como el turismo y los periodos vacacionales, que es cuando aumentan las ventas de estos productos. Por otra parte, las empresas no exportadoras siguen dependiendo de las estacionalidades del mercado local y elementos como el turismo para seguir compitiendo en la industria (preguntas 16, 17, 18, 19).
Los Sistemas de Gestión de la Calidad permiten que las empresas ingresen a otros mercados por la certificación que se obtiene (Braidot, 2003)	Los empresarios consideran que la certificación es una inversión que les permitirá aumentar sus ganancias y tener mejor imagen de su producto, por lo que han hecho esfuerzos por obtener una certificación; las empresas no exportadoras reconocen que certificarse es una inversión sin embargo, no han tomado acciones para realizarlo (obtenido de las preguntas 38, m1 y m5).

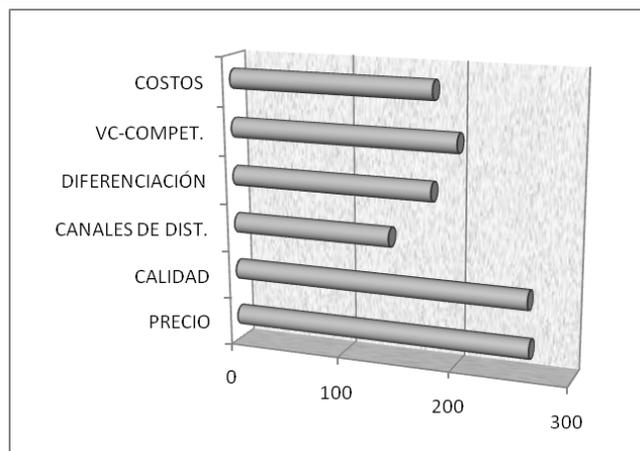
**Tabla 4. Comparativo de los elementos teóricos con el trabajo de campo (2 de 2)**

<b>Elementos teóricos</b>	<b>Resultados del trabajo de campo</b>
Una empresa posee ventaja en costos cuando tiene definida su cadena de valor y conoce el costo de cada actividad que se realiza.	Las empresas productoras de dulce de Morelia identifican su cadena de valor, sin embargo, el 60% de estas empresas (no exportadoras) desconocen los costos de cada actividad. El conocimiento de estos costos les permitirá tomar decisiones para el mejoramiento de sistemas de calidad, de los productos, procesos, etc. (obtenido de las preguntas 46, 47, 48, 53, 56).
Las empresas deben conocer quién es su verdadero comprador y el impacto que su producto tendrá sobre el mismo, esto le permitirá conocer los criterios de compra del consumidor para detectar los costos de las fuentes de diferenciación.	Los productores de dulce se enfocan sobre todo en los intermediarios para distribuir sus productos, por lo que no conocen del todo la tendencia de su consumidor final. Conocen la fuente de diferenciación de que disponen y los costos que esta representa: el sistema de empaquetado de sus productos. Sin embargo otra de las fuentes de diferenciación que es el producto en realidad está desaprovechada, lo que hace necesario crear fuentes de protección para evitar el riesgo de productos sustitutos o similares.
La implementación de la estrategia de concentración de nichos de mercado permite seleccionar el mercado al que se pretende ingresar, enfocándose en niveles de calidad más altos o productos muy especializados para un mercado que acepte precios más altos.	Algunas de las empresas de dulce regional de Morelia están incursionando en mercados diferentes a los tradicionales: se están comenzando a elaborar productos con sustitutos de azúcar enfocado a personas con problemas de sobrepeso y obesidad, que es una estrategia implementada por las empresas exportadoras; lo cual les permite aumentar su participación de mercado sin descuidar la principal fuente de ventaja competitiva que poseen: producir dulces regionales.

Fuente. Elaboración propia.

En resumen puede decirse que la industria sigue actuando conforme a las experiencias de quienes las fundaron y que se han hecho algunos esfuerzos por parte de las nuevas generaciones para modernizar y cambiar las formas de producción, sin dejar de lado el aspecto de regionalidad de los productos, que es la principal fuente de diferenciación dadas las características de las empresas y de los productos, por lo cual es necesario crear estrategias para mantener esta fuente de ventaja competitiva como se aprecia en la figura 4.

**Figura 4. Incidencia de las variables de la competitividad en la industria**



Fuente: Elaboración propia.

## VI. CONCLUSIONES.

El objetivo de esta investigación fue identificar la fuente de ventaja competitiva de la industria del dulce en Morelia mediante una comparación entre las empresas exportadoras y las de abastecimiento local, mediante un diagnóstico de los sistemas de gestión de calidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se concluye que la industria del dulce de Morelia centra sus ventajas competitivas en sus precios y calidad, puesto que el 90% de las empresas poseen ventajas competitivas respecto a estas dos variables. Se observó que la diferenciación es un factor que identifica los productos de una empresa respecto de sus competidores, sobre todo en lo que se refiere a empaque y diseño de producto; así mismo, los costos que se manejan en el proceso productivo y la concentración de nichos de mercado permiten que cada empresa defina su posición dentro del mercado.

La variable que tuvo mayor incidencia como factor de estrategia competitiva fue el precio con un 20.5% de incidencia, seguida de la variable calidad con un 20.34%, la variable diferenciación representó un 13.89% de incidencia, mientras que la variable costos tuvo una incidencia de 13.97%. La variable canales de distribución fue la que tuvo menor incidencia con 11.02% (ver figura siguiente), esto debido a que las empresas no tienen bien definidos sus canales de distribución, puesto que la venta se realiza directamente con los comerciantes de estos productos o con la Asociación de Artesanos del estado.

La empresa que presentó una mayor competitividad obtuvo 229 de los 244 puntos de este cuestionario, esta empresa cuenta con maquinaria especializada y una mano de obra que le permite cubrir con los requerimientos del mercado; mientras que la empresa con menor puntuación obtuvo 114 puntos, esta empresa se aun elabora sus productos de manera totalmente artesanal, es decir, utilizan cazos de cobre y utensilios de madera para elaborar sus productos.

Dentro de la investigación se determinó que efectivamente hay empresas exportadoras y no exportadoras; encontrándose que el 20% de las empresas no exportadoras se encontraban en proceso de certificación para poder exportar sus productos, principalmente al mercado de los Estados Unidos, para lo cual iniciaron con los trámites de la implementación de algún tipo de Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la mencionada certificación.

Referente a la hipótesis de esta investigación, ésta señala que los productores de dulces regionales de Morelia han fundamentado su estrategia competitiva aprovechando una fuente de ventaja competitiva sostenible derivada de: costos, calidad, diferenciación, precios y redes de distribución. A la vez que los sistemas de gestión de calidad implementados en la industria son tan similares que todas las empresas estudiadas pueden apearse a la normatividad para exportación de su producto. En este sentido la hipótesis también se demuestra debido a que 57% de las empresas está en planes de expansión para cumplir el requisito como parte del proceso de certificación al que se encuentran sometidas para poder exportar sus productos a otros países y ampliar su presencia no solo en el mercado nacional, sino en mercados internacionales; así mismo 42% de las empresas que no exportan al momento de la culminación de esta investigación se encontrarán exportando, puesto que cuando se les visitó estaban a la espera de recibir el documento que acreditaba su certificación para poder exportar.

Otro dato interesante es que la exportación de los dulces se encuentra ligada principalmente con dos elementos externos a las empresas: el turismo y la migración; el primer elemento principalmente ha permitido el aumento en las ventas de estos productos por el auge que se le ha dado a la ciudad de Morelia en los últimos años como destino turístico, y sobre todo porque los dulces son considerados como artesanías obligadas para quienes visitan este municipio; por otra parte, la migración se relaciona desde el momento que los principales mercados de Estados Unidos son California e Illinois, donde se concentra el mayor número de migrantes michoacanos en Estados Unidos.

Con lo anterior se concluye que la industria del dulce de Morelia, se encuentra en niveles de competitividad que les permiten ingresar a otros mercados y seguir atendiendo además al mercado local. En este sentido es de vital importancia presentar una propuesta sobre el mecanismo a implementar para mejorar la calidad y alcanzar la certificación para las empresas de la industria. Al respecto se presenta una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y obtención de certificación para exportación.

## VII. RECOMENDACIONES.

Las propuestas planteadas a continuación están encaminadas a mejorar los niveles de participación de las empresas en los mercados en que incursionan, así como su posición competitiva dentro de la industria. De la misma forma, se pretende que los productores mejoren su poder de negociación frente a los consumidores y proveedores de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter, lo que redundará en mejoramiento de los precios, protección de las ventajas competitivas y aumento en los ingresos de los productores. Otra finalidad de estas recomendaciones es proteger y sostener la fuente de ventaja competitiva que posee la industria del dulce regional de Morelia.

- 1) La primer propuesta que se plantea es la creación de una marca colectiva para proteger la principal fuente de diferenciación de la industria de dulces regionales de Morelia, puesto que en países como Brasil se está incursionando en la producción de dulces regionales, principalmente de ates, mismos que no cuentan con las características de los producidos en las empresas de Morelia; se menciona la creación de una marca colectiva, puesto que la denominación de origen en este caso no se aplicaría dado que éste se asigna a productos elaborados con productos específicos de una región, y dada la naturaleza general de los frutos, este concepto no aplica para la protección de estos productos.
- 2) Una segunda propuesta es la creación de una Asociación de Dulceros que les permita a todos los fabricantes de esta industria participar de una manera igualitaria en las exportaciones de estos productos dados los incrementos de demanda durante los últimos tiempos de los mismos, esta asociación permitiría a los productores la creación de alianzas para competir en mercados donde la demanda de estos productos es mayor.

- 3) Otra recomendación sugerida es que se cree un almacén con abastecimiento durante todo el año de tejocote que es la principal materia prima de todos los productos por la pectina que contiene y que funciona como gelatinizante para dar consistencia a los dulces.
- 4) Crear programas de apoyo eficientes para este tipo de microempresarios que les permitan obtener materias primas de buena calidad y a un bajo costo, lo que les permitirá mejorar sus productos con una baja inversión y que redundará en un crecimiento para las empresas para aumentar su participación en mercados nacionales e internacionales.
- 5) Eliminar la distribución de los productos mediante los intermediarios y realizarla en conjunto, es decir, que los dulceros se asocien para crear su propio canal de distribución de manera directa y de esta manera sea más fácil incursionar en otros mercados y tener acceso a mejores precios, como en el caso de algunos productores agrícolas que se asocian para estandarizar los precios y colocarlos de forma más eficiente en el mercado.
- 6) Crear un centro de asesoría para la exportación de estos productos y que permita a los empresarios tener un lugar al que puedan acudir para resolver sus dudas en aspectos como certificaciones, requisitos de exportación, actualización de normas de calidad en los diferentes países, innovación para empaquetados, etc. Lo anterior para contribuir a que los empresarios cuenten con una alternativa a la que ya existe por parte de gobierno del Estado y que les permita tener diversidad en opiniones sobre las diferentes actividades del comercio exterior.
- 7) Promover la exportación de las empresas que en el estudio demostraron cubrir los requisitos para exportar a través del cumplimiento de las normas de calidad que se señalan en la propuesta para obtener una certificación.
- 8) Dejar un antecedente sobre el tema para permitir futuras investigaciones que abarquen otros aspectos de la industria del dulce, así como del comportamiento del consumidor y los análisis que permitan a los productores mejorar sus ingresos a través de mayor participación de mercado.
- 9) Promover la certificación de las empresas no exportadoras mediante el cumplimiento de los requisitos que se señalan a continuación para poder exportar sus productos.

### VIII. BIBLIOGRAFÍA.

- Bonales, Joel. 2004, *Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate: el aguacate Michoacano en el Mercado Norteamericano*. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán.
- Braidot, N. *et al*, 2003, “Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMES industriales y de servicios: un enfoque basado en los sistemas de administración par la calidad total”. En *Instituto de industria LITTEC*. Argentina.
- Clavijo, Daniel, 2007, “Dulcerías” en *Empresas y Empresarios, oportunidades de negocios*. Número 35.
- Franchise Key México, 2007 “el mercado del dulce: un mercado con un alto potencial de desarrollo” [en línea] <http://www.franchisekey.com.mx/franquicia/Article/ID/52/Session/MX-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20071019-165518-01/.htm>
- Galán, Verónica, 2006, “Planean enviar ates a la India” en *diario reforma*. 4 de octubre.
- Gutiérrez, Humberto. 2005, *Calidad total y productividad*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Sampieri R. 2000, *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- INEGI, censos económicos 2004
- INEGI, censos económicos 2007
- Nava, C. V., Jiménez, V. A. 2007. *ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continúa*. Editorial Limusa
- Porter, Michael. 1996. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Begar
- Porter, Michael. 1999. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA
- Rodríguez, K. 2007. “destacan rentabilidad en la venta de dulces” en *diario el mañana: verdad sin fronteras de grupo reforma*.