



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración.
Maestría en Administración

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS CARNICOS
MEXICANOS CON SUS SOCIOS COMERCIALES

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

Oscar Daniel Chávez Florez

Santiago de Querétaro, Agosto/ 2013



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

"Análisis de la competitividad de los productos cárnicos Mexicanos con sus socios comerciales"

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Oscar Daniel Chávez Florez

Dirigido por:

M.C.I Rafael Espinosa de los Monteros

SINODALES

M.C.I Rafael Espinosa de los Monteros López
Presidente


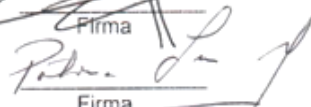

Dra. Patricia Luna Vilchis
Secretario

M.A. Juan Manuel Peña Aguilar
Vocal

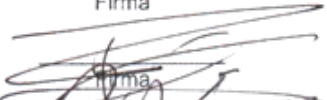

Dr. Enrique Leonardo Kato Vidal
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma

Firma

Firma

Enrique L. Kato Vidal
Firma


Firma

Dr. Enrique Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Agosto de 2013
México

RESUMEN

En el presente trabajo “Análisis de la competitividad de los productos cárnicos Mexicanos con sus socios comerciales” se pretende ofrecer al lector una fotografía de la situación actual del comercio internacional de México en este sector y ofrecer una imagen de los escenarios que se pueden encontrar al momento de decidir exportar carne a cualquiera de nuestros socios comerciales en el mundo. Todo parte de una pregunta básica; ¿Cómo se puede ayudar al productor de carne del país a tomar la decisión de exportar o no? La investigación se realizó de manera bibliográfica y documental ya que actualmente existe gran cantidad de información al respecto y la aportación del siguiente análisis es el aglomerar toda esta información y ordenarla de tal manera que se puedan presentar de manera clara y concisa al lector los datos para que pueda tomar decisiones correctas al momento de considerar hacer negocios con estos productos en el extranjero. Se revisaron los temas de los conceptos técnicos de carne, los tratados comerciales de México, competitividad y estadísticos referentes al comercio de este tipo de productos y fue revisada la información hasta 2012, estos temas fueron escogidos ya que desde el particular punto de vista del autor y su experiencia profesional, son los factores clave para tener un buen entendimiento del tema.

Palabras clave: (carne, competitividad, comercio)

SUMMARY

In this study "Analysis of the competitiveness of Mexican meat products with trading partners" is to give the reader a picture of the current state of Mexico's international trade in this sector and provide an image of the scenarios that can be found at deciding to export meat to any of our trading partners in the world. All part of a basic question, How can you help the meat producer in the country to take the decision to export or not? The research was conducted in a bibliographic and documentary as there is currently a wealth of information about it and the contribution of the following analysis is agglomerated and sort all this information so that data can be presented clearly and concisely to the reader and so enable it to make the right decisions when considering doing business with these products abroad. We reviewed the topics of the technical concepts of meat, commercial treaties of Mexico, competitiveness and trade statistics relating to these products and reviewed the information until 2012, these topics were chosen because from the particular viewpoint of the author and professional experience, are the key factors to have a good understanding of the subject.

Keywords: (meat, competitiveness, trade)

DEDICATORIAS

A mi esposa,

Hilda Adriana Juárez González, que sin su apoyo incondicional jamás hubiese logrado poner punto final en este proyecto, te amo Adriana.

A mi hija,

Adriana Sofia Chávez Juárez, eres mi gran motivación.

A mis padres,

Señora Altagracia Flores Madrigal

Señor Roberto Daniel Chávez Mora



A mis maestros y amigos,

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco y dedico este trabajo a todas las personas que hicieron posible su realización, a todos y cada uno de los maestros que me apoyaron y fueron generosos en compartir su conocimiento, a la Universidad Autónoma de Querétaro, por proveer los recursos y facilitar el proceso docente, y al final del camino a las personas que con su dirección y consejo me apoyaron a dar forma a mi tesis.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCION	1
1.1. Introducción al área de negocio	3
<i>1.1.1. Concepto de carne</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2. Antecedentes históricos del consumo e industrialización de la carne</i>	<i>15</i>
<i>1.1.3. Comercio y expansión del consumo de carne</i>	<i>17</i>
2. MARCO TEORICO	21
2.1. Tratados comerciales de México en el mundo	21
2.2. Socios comerciales de México con mayor impacto en la industria de la carne	26
2.3. Definición de competitividad	30
<i>2.3.1. Competitividad en precios o en otros factores</i>	<i>31</i>

3. METODOLOGIA	35
3.1. Planteamiento del problema	35
3.2. Objetivo del estudio	35
3.3. Justificación del trabajo	35
3.4. Hipótesis	35
3.5. Análisis para la solución del problema	35
3.6. Tipo de investigación	36
3.7. Variables	36
3.8. Descripción de la investigación	36
4. ANALISIS DE RESULTADOS	39
4.1. Precios de venta	39
4.2. Legislación, facilidad para exportar e importar	40
4.3. Ejercicio práctico	51
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	54
APENDICES	57

INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Domesticación de los animales	6
2	Cronología de los tratados	23
3	Importaciones en dólares estadounidenses de carne y despojos comestibles 2011	26
4	Etapas de la evolución de la competitividad	33
5	Requerimientos y costos de Italia	41
6	Requerimientos y costos de México	42
7	Requerimientos y costos de Japón	43
08	Requerimientos y costos de Rusia	44
09	Requerimientos y costos de Alemania	45
10	Requerimientos y costos de Francia	46
11	Requerimientos y costos de Hong Kong	47
12	Requerimientos y costos de Holanda	48
13	Requerimientos y costos de USA	49
14	Requerimientos y costos de Reino Unido (UK)	50
15	Calculo de costos	51

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Tendencia de Japón	26
2	Tendencia de Italia	27
3	Tendencia de Rusia	27
4	Tendencia de Alemania	27
5	Tendencia de Estados Unidos	28
6	Tendencia de Francia	28
7	Tendencia de Reino Unido	28
8	Tendencia de Hong Kong	29
9	Tendencia de México	29
10	Tendencia de Holanda	29
11	Exportaciones de México de carne y despojos anual	30
12	Categorías genéricas de actividades primarias	34
13	Cadena de valor	34
14	Pasos para la investigación bibliográfica	37
15	Carne de res	39
16	Aves de corral (pollo)	39
17	Cordero	40
18	Cerdo	40
19	Boxplot importaciones	51
20	Dot plot importaciones	52
21	Pastel de importaciones	52

1. INTRODUCCION

De enero a julio de 2011, las exportaciones de productos cárnicos de bovino en México registraron un acumulado de 59 mil 026 toneladas, casi el doble de los exportados en el mismo periodo del año pasado (29 mil 645 toneladas), informó el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (Senasica). El órgano desconcentrado de la Sagarpa indicó que en todo 2010 se exportaron 60 mil 096 toneladas.

En el país existen 391 establecimientos TIF activos en 27 entidades federativas, de las cuales 36 se dedican al sacrificio de bovinos. Entre 2009 y julio de 2011, se han exportado 154 mil 204 toneladas de cárnicos de bovino, provenientes de los Establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF) a países como Corea, Estados Unidos, Canadá, Japón, Rusia, Vietnam, Hong Kong, Luanda, Panamá, Puerto Rico y Costa Rica, en los que ha abierto mercado gracias a su sanidad y calidad.

La ganadería mexicana juega un papel importante en la economía nacional, pues en 2010 participó con 33 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario. La producción de carne de bovino ha presentado un crecimiento de 13 por ciento, pues en 2003 se produjeron un millón 503 mil 750 toneladas y en 2010 la producción alcanzó un millón 750 mil 512 toneladas. En 2010, generó 37 por ciento del valor total de la producción de carne de las principales especies pecuarias comerciales.

La cadena productiva de carne de bovino comprende diversas etapas que se pueden agrupar en tres: la producción de ganado en pie; la conversión de músculo a carne durante el procesamiento, y la comercialización. La producción de carne de bovino está soportada por el uso de 55 por ciento del territorio nacional con pastizales para la cría y engorda del ganado; el país cuenta una capacidad en corral de engorda para finalizar cerca de tres millones de cabezas de ganado al año.

El sector bovinos carne nacional genera empleo directos y relacionados; en la fase intensiva de la cadena, se generan cinco mil 750 empleos en corral, cinco mil 628 en el rastro TIF, cinco mil en el corte y empaque, así como 45 mil 041 empleos en la comercialización de cárnicos. Adicionalmente, la producción de carne de bovino utiliza insumos del sector agrícola, con lo cual también se generan 191 mil 185 empleos. Al consumir dos millones de toneladas de granos, se generan 79 mil 915 empleos; al utilizar un millón de toneladas de forrajes, 29 mil 956; para alimentar a los animales también se adquieren 250 mil toneladas de melaza, lo que genera 27 mil 798 empleos, en tanto que al comprar 250 mil toneladas de pastas de oleaginosas, se tiene el potencial de generar 53 mil 516 fuentes laborales. Fuente: Sagarpa.

Un gran reto que tienen los emprendedores en México es entre otras cosas la información de calidad, en el presente trabajo “Análisis de la competitividad de los productos cárnicos Mexicanos con sus socios comerciales” se pretende ofrecer al lector una fotografía de la situación actual del sector y de el comercio internacional de México en este rubro además de una comparativa que refleje las oportunidades del país en el con sus principales socios comerciales. La investigación se realizo de manera bibliográfica y documental ya que actualmente existe gran cantidad dispersa de información al respecto y la aportación del siguiente análisis es el conjuntar toda esta información y ordenarla de tal manera que se puedan presentar de manera clara y concisa al lector los datos para que pueda tomar decisiones correctas al momento de hacer negocios con estos productos en el extranjero. Para realizar esta investigación se tomaron en cuenta temas de competitividad, tratados comerciales, características técnicas de la carne, historia de su consumo y estadísticas económicas internacionales ya que son las áreas que necesariamente tienen que considerarse al momento de decidir entrar al negocio.

1.1. Introducción al área de negocio

1.1.1. Concepto de carne

La carne es el tejido animal, principalmente muscular, que se consume como alimento. Se trata de una clasificación coloquial y comercial que sólo se aplica a animales terrestres —normalmente vertebrados: mamíferos, aves y reptiles—, pues, a pesar de poder aplicarse tal definición a los animales marinos, estos entran en la categoría de pescado, especialmente los peces —los crustáceos, moluscos y otros grupos suelen recibir el nombre de marisco—. Más allá de su correcta clasificación biológica, otros animales, como los mamíferos marinos, se han considerado a veces carne y a veces pescado. Desde el punto de vista nutricional la carne es una fuente habitual de proteínas, grasas y minerales en la dieta humana.

De todos los alimentos que se obtienen de los animales y plantas, la carne es el que mayores valoraciones y apreciaciones alcanza en los mercados y, paradójicamente, también es uno de los alimentos más evitados y que más polémicas suscita. Los animales que se alimentan exclusivamente de carne se llaman carnívoros. Por el contrario, los animales que no comen carne y se alimentan de plantas son herbívoros. Las plantas que se alimentan de insectos y otros animales se llaman igualmente carnívoras (a pesar de su entomofagia). Los que comen carne de presas matadas por ellos mismos se denominan depredadores y los que la obtienen de animales ya muertos se denominan carroñeros. La mayor parte del consumo de carne de los seres humanos proviene de mamíferos, si bien apenas se usa para alimentación de una pequeña cantidad de las 3.000 especies que existen. Se consume sobre todo carne de animales ungulados, domesticados para proveer alimento. Las especies de abasto básicas para el consumo son el ganado ovino, bovino,

porcino y las aves de corral, mientras que las especies complementarias son el ganado caprino, equino y la caza (mayor y menor).

La industria cárnica es la industria de alimentación que mayor volumen de ventas mueve. El consumo de carne está creciendo de forma global en consonancia con el incremento de la población mundial, siendo los países en vías de desarrollo los que poseen un mayor ratio de crecimiento, lo que implica que en unos años se necesitarán soluciones para satisfacer la creciente demanda de este alimento. Es común en los seres humanos la alimentación a base de carne en la dieta, así como para otras especies animales, e inclusive para unas pocas especies vegetales.

La alimentación de los primeros homínidos (*Australopitecus* y *Homo habilis*) es objeto de estudio y debate, aunque parece que la carne de pequeños animales o proveniente del carroñeo formaría parte de su dieta, como ocurre con algunos monos antropomorfos (chimpancés). El dominio del fuego, uno de los rasgos principales del proceso de hominización se suele explicar en relación a la transformación culinaria de los alimentos, especialmente de la carne.

Alguna de las especulaciones antropológicas más famosas tienen este tema en particular (*Lo crudo y lo cocido*, de Claude Lévi-Strauss). El *Homo neanderthalensis* y los primeros representantes de la especie humana *Homo sapiens*, como el hombre de Cro-Magnon, sometidos a las coyunturas climáticas de las glaciaciones en Europa y Asia, tuvieron necesariamente un comportamiento depredador y una elevada proporción de carne en su dieta. El Neolítico hizo que la dieta de las comunidades agrícolas se hiciera más dependiente de las especies vegetales, mientras que la dieta carnívora dejó de depender de la caza y pasó a hacerlo de la domesticación de ciertos animales (como *Bos primigenius* hace 7.000 años en Macedonia, Creta y Anatolia) y a las labores de

ganadería de las sociedades pastoriles. La carne y su consumo se solía limitar a ocasiones especiales, festivas, y fue muy frecuentemente asociado por las culturas antiguas a distintas formas de ritual religioso, como la hecatombe griega (gran sacrificio de cien bueyes, del griego κατόν, hekatón, «cien» y βοῦς, boûs, «buey»), la pascua judía, o la matanza del cerdo practicada en muchas sociedades.

Durante la época del Imperio romano se consumía frecuentemente la carne de cerdo domesticado, oveja y de cabras, originaria fundamentalmente de las actividades de pastoreo.

La evolución cultural de distintos modelos de consumo de carne y de especies consideradas consumibles, prohibidas (alimentos tabú) o sagradas en distintas civilizaciones, como las vacas en la India, es uno de los temas principales de la antropología cultural, que busca tanto las explicaciones simbólicas dadas por las propias culturas o religiones como la lógica económica y social, en equilibrio con el medio ambiente (la sostenibilidad ecológica de la ganadería se compromete cuando la presión demográfica supera los límites naturales).

Tabla 1

Domesticación de los animales

Animal	Lugar	Domesticación
Oveja salvaje	Oriente Medio, Nepal, Tíbet, Asia Central	Zawi Chemi Shanidar (Irak)
Cabra salvaje	Oriente Medio, desde Turquía hasta Afganistán	Ganj-Dareh (Irán)
Vacuno salvaje	En un área entre el paralelo norte 30° y 60° desde Europa hasta el Este de Asia	Nea Nicomedia (Grecia), Çatal (Turquía)
Porcino salvaje	En un área entre el paralelo norte 20° y 60° excepto en Europa Central	Cayönü (Turquía)
Gallina salvaje	Sureste de Asia e Indonesia	China, Thailandia y Vietnam

Fuente: SAGARPA(2012,s.p.)

Durante la Edad Media en Europa la carne de los animales era un bien reservado a las clases más altas de la sociedad. Era frecuente el consumo de carne de aves y cerdo, dejando los grandes animales al cuidado y servicio de la agricultura. Las preparaciones en salazón, así como las marinadas en vinagre eran habituales para preservar el mayor tiempo posible las carnes.

La Iglesia Católica estableció algunas reglas de ayuno parcial durante la Cuaresma (la fiesta previa es el carnaval o carnestolendas) y otras religiones como el islamismo (así como el judaísmo) prohibieron el consumo de carne de cerdo imponiendo además reglas acerca del sacrificio de los animales destinados al consumo humano. La convivencia de las tres religiones monoteístas en algunas zonas, como la Península Ibérica durante la Edad Media, tuvo uno de sus puntos de discrepancia en el consumo de

carne, sometido a diferentes tabús alimentarios y rituales de sacrificio, que obligaban a separar las carnicerías en cristianas, judías y musulmanas. En particular la prohibición del consumo de cerdo para judíos y musulmanes les hacía objeto de burlas por los cristianos cuando eran éstos los dominantes, llegándose a utilizar en España y Portugal desde finales de la edad media el concepto de marrano para designar a los judeoconversos.

En Inglaterra se prefería desde antiguo la carne de vacuno, así lo indica el apodo de los beefeaters dado a los guardianes de la Torre de Londres que viene a decir que eran sirvientes reales con una buena dieta (comedores de carne de vacuno), algunas de las recetas como la sopa de rabo de buey indican esa preferencia desde antiguo en las sociedades medievales inglesas. En la Edad Media (siglo XIII) se establece la profesión de carnicero en las ciudades europeas. En el *Ménagier de Paris* publicado en 1393 se hace mención al comercio de la carne entre diferentes villas europeas. La conservación de la carne en la época preindustrial era muy deficiente y produjo la necesidad de enmascarar la putrefacción con todo tipo de aliños y especias. Desde la Baja Edad Media, Europa demandaba cantidades suficientes de pimienta como para justificar un comercio a larga distancia con Asia, lo que fue una de las razones que llevaron a las Cruzadas. A finales de la Edad Media, la obstaculización de la ruta del Mediterráneo oriental por el Imperio Turco, estimuló la Era de los descubrimientos que llevó a los portugueses a circunnavegar África y a los castellanos a emprender la expedición de Cristóbal Colón.

El descubrimiento de América trajo la posibilidad de disponer de nuevas especias para la conservación de la carne, como el pimentón proveniente del pimiento. La colonización europea de América a partir del siglo XVI supuso un intercambio de

especies ganaderas, sobre todo desde Europa a América, ya que a la inversa sólo fue significativa la introducción del pavo, al contrario de lo que ocurrió en la agricultura, en que hubo un intercambio más equilibrado. Los grandes animales herbívoros se habían extinguido en América miles de años antes, a poco de la llegada del ser humano. La ausencia de una ganadería de carne, más allá de pequeños animales, se ha aducido como una de las causas de la antropofagia ritual precolombina (la antropofagia o la necrofagia apareció en muchas otras culturas de distinto nivel de desarrollo social y ámbito geográfico, y su explicación antropológica y peso en la dieta es muy diverso).

La ganadería de camélidos andinos (llama, vicuña y guanaco) no se extendió a Europa. La expansión de las especies introducidas por los españoles, fundamentalmente la oveja, se ha comparado con el descenso paralelo de la población humana indígena, que alcanzó proporciones catastróficas. La ganadería bovina fue especialmente importante por la facilidad que suponía su simple suelta en vastas zonas de pastos, como la Pampa argentina, semejantes paisajes ganaderos se crearon en el siglo XIX en el Oeste de los Estados Unidos y en Australia. En cada uno de ellos se creó toda una cultura en su torno, que en su primera época se centraba en las pieles y la lana, y trataba la carne como un subproducto prácticamente no aprovechable, dada la imposibilidad de conservación y transporte a los mercados consumidores, que paradójicamente carecían de tal abundancia. En *El Quijote* se trata en numerosas ocasiones del prestigio de la carne, que el pobre hidalgo consumía problemáticamente. Una olla de algo más vaca que carnero, salpicón las más noches, duelos y quebrantos los sábados, lentejas los viernes y algún palomino de añadidura los domingos consumían las tres partes de su hacienda. El gusto por el consumo de carne, y los pocos remilgos que había que hacer para ello,

produjo refranes como; Si nada, corre o vuela, a la cazuela. (Fuente: Usmef.org.mx)

Características

En bromatología, la carne es el producto obtenido después de matar a un animal en el matadero y eliminar las vísceras en condiciones de higiene adecuadas tanto del proceso como del animal.

El análisis de la carne y los productos cárnicos es una importante actividad en la industria cárnica y en particular dentro del dominio de análisis de alimentos, debido quizás a que es un alimento importante y relativamente caro dentro de la dieta. La caracterización de la carne mediante el análisis químico es de importancia para los compradores de carne en la industria de procesamiento de alimentos y es igualmente objeto de una extensa normativa de control en la mayoría de los países.

El análisis de los cárnicos es vital en la industria de procesamiento de alimentos para el control de calidad, la garantía, la caracterización nutricional y el etiquetado del producto. La carne tiene una composición química bastante compleja y variable en función de un gran número de factores tanto extrínsecos como intrínsecos.

El conocimiento detallado de su composición y la manera en que estos componentes se ven afectados por las condiciones de manipulación, procesamiento y almacenamiento determinarán finalmente su valor nutricional, la durabilidad y el grado de aceptación por parte del consumidor. Químicamente, tanto la carne fresca como aquella procesada industrialmente, se caracterizan realizando análisis de contenido microbiano y con la medida de atributos físicos como la textura y el color, los constituyentes principales de la humedad, el nivel de proteínas con respecto a la grasa y las cenizas (material inorgánico). En el caso de carnes crudas de abasto, se realizan otras medidas como el pH y el color. Ambas constituyen indicadores de la calidad de la carne.

La carne se suele analizar para indicar niveles de frescura o determinar si está rancia, con tests que indican el valor de peróxidos y de ácido tiobarbitúrico (denominado como test de número TBA). Estos miden el estado oxidativo de la grasa rancia, mientras que las pruebas que averiguan los niveles de ácidos grasos miden el estado de hidrólisis de la grasa rancia. Las carnes suelen tener un rango de contenido graso que varía desde un 1% hasta un 15%, generalmente almacenada en el tejido adiposo. La mayor parte del contenido de la carne es de origen proteico, generalmente colágeno o elastina. El colágeno se rompe en gelatina cuando se cocina al calor en ambientes húmedos; por otra parte, la elastina se mantiene inalterada al ser cocinada.

El contenido proteico se reparte entre la actina y la miosina, ambas responsables de las contracciones musculares. Existen muchas variedades de carnes procedentes de muchas localidades, se puede decir que la mayoría del consumo mundial de carne procede de la carne de animales domesticados para abastecer de materia prima la industria cárnica. Una pequeña proporción procede de la carne de caza. No siempre fue así, ya que en la antigüedad (mucho antes de la revolución industrial) la mayoría de la carne consumida por los humanos procedía de la caza, siendo la ganadería y el pastoreo un elemento menor.

Carnes de vacuno

Una de las primeras razas domésticas que pudieron abastecer al hombre de sus necesidades cárnicas pudo haber sido el uro (*Bos primigenius*) que se extendió a lo largo de Eurasia. En el siglo XVII algunos ganaderos de Europa empezaron a seleccionar diversas razas bovinas para mejorar ciertas cualidades como su leche, la capacidad y resistencia ante el trabajo agrícola, la calidad de la carne, etc. De esta forma existen hoy

en día razas como la francesa Charolesa y Limousin, la italiana Chianina (de tamaño inmenso), las inglesas de Hereford y Shorthorn.

En Estados Unidos existen razas autóctonas que proporcionan una carne con sebo entrevatado (en inglés se denomina 'marbling') y que suelen proceder de animales sacrificados a la edad de 15 a 24 meses, este tipo de carne es entendido como de buena calidad por el consumidor medio estadounidense. En Japón existen razas como la wagyu de carne entrevetada (de la región de Kōbe), algunas de estas carnes se cortan en finos filetes de 1,5 a 2 mm y se elaboran platos como el sukiyaki y el shabu shabu.

Carnes de ovinos y caprinos

La carne de cordero es muy aceptada en las diversas culturas de la tierra; posiblemente fuera la oveja (*Ovis aries*) uno de los primeros animales en ser domesticados por el hombre (tras el perro y el uro) y es muy valorada por la producción de lana (casi un 10% de las razas la producen) y leche (empleada en la elaboración queso). Las especies de corderos han sido seleccionadas igualmente para proporcionar diversos subproductos como puede ser la leche o la lana, además de generar ciertas características como la cola grasienta, muy apreciada culinariamente en algunas partes. El ovino está muy relacionado con las actividades de pastoreo de las sociedades nómadas. En 1996, los principales productores de carne de oveja por orden de importancia son: China, Australia e Irán. La carne de cabra es baja en grasas y resulta popular en aquellas zonas donde es importante el pastoreo.

Carne de porcino

Los cerdos son descendientes del jabalí salvaje euroasiático denominado *Sus scrofa*. Si la carne de vaca ha sido la predilección de muchos habitantes de Europa y América, la carne de cerdo es la que más porcentaje de población ha alimentado en el resto del

mundo, en algunos países como China la palabra "cerdo" es entendida como un significado genérico de "carne". Posee su ganadería algunas ventajas: es relativamente pequeño, es omnívoro, tiene un ratio de crecimiento bastante bueno comparado con otros animales y se consume casi todas las partes de su organismo. Se dedica en exclusiva a la producción de carne.

Otras desventajas caen sobre el consumo de su carne: transmite enfermedades procedentes de parásitos y tiene un porcentaje de contenido graso relativamente alto (desventajoso en la nutrición moderna). Los principales productores de carne de porcino por orden de importancia son: China, EE. UU. y Brasil (datos de 1996)

Carnes de aves

Carnes de volatería, según el artista Albrecht Kauw. Entre la carne de aves (denominada a veces como volatería) se encuentra la de aves de corral como puede ser la de gallina (*Gallus gallus*, su cuidado proporciona también huevos); el pato que se consume en dos etapas: en el huevo germinado tal y como lo hacen en Filipinas en el balut, o en un adulto de 6 a 16 semanas; pavo que se pueden cuidar ejemplares en un rango de 6-9 kg para el consumo humano entre 12 y 18 semanas mientras que en EE. UU. Se llega extender el periodo hasta 32 semanas para adquirir ejemplares inmensos; el ganso, codorniz, perdiz, la paloma, etc. todos ellos animales domesticados que producen además huevos.

Gran parte de las variedades existentes de gallinas están adaptadas y seleccionadas para proporcionar grandes rendimientos en el crecimiento. Por regla general se consideran carnes blancas, aunque hay excepciones (como la carne de avestruz). Las gallinas han derivado por selección a razas de alta velocidad de crecimiento con el objetivo de satisfacer la demanda de carne. Por regla general un ave es capaz de alcanzar

la edad propia de su sacrificio en unas pocas semanas, el tiempo depende del tipo de ave y dentro del tipo existen razas «más tempranas» que otras.

Toxicidad

Cocinar la carne demasiado hace que tenga reacciones químicas con efectos tóxicos. La demanda del consumo experimentada a finales del siglo XX hizo que se emplearan hormonas de crecimiento para aumentar la producción de carne de algunas especies (fundamentadas en la estimulación de la somatropina). No obstante puede decirse que no existen pruebas concluyentes acerca de la toxicidad de estas prácticas, aunque cabe pensar que los estudios realizados en Estados Unidos niegan la existencia de peligro para la salud, los estudios realizados en Europa indican lo contrario, de esta forma Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (European Food Safety Authority -EFSA-) afirmó lo contrario en 2002.

La aparición de enfermedades como la encefalitis espongiforme de Kreufeld-Jacob (denominado también el mal de las vacas locas) hizo que la imagen acerca del consumo de bovinos se empezara a cambiar a partir de la década de 1990. Muchos productos basados en carne cambiaron su composición para evitar bajos índices de venta, un ejemplo claro es el caso de los productos alimenticios basados en extractos de carne: el caso bovril es un ejemplo de producto modificado en su contenido (evitando carne de bovino) para mantener cuotas de mercado. Otros casos como el de la gripe aviar ocurridos en 1997 han afectado al consumo de carnes procedentes de ciertas aves, sobre todo en ciertas partes de Asia. Las carnes de cerdo si son poco cocinadas (o a bajas temperaturas) pueden llegar a transmitir enfermedades basadas en parásitos como es la cisticercosis y la triquinosis.

En algunas ocasiones, durante el proceso industrial la carne de pollo se llega a contaminar de la bacteria de Salmonella entérica. La carne picada puede contaminarse durante su manipulación con la bacteria de Escherichia coli O157:H7 (eliminadas a una temperatura de 69 °C). Desde 1985 en EE. UU. y posteriormente en el resto del mundo se ha irradiado la carne con el objeto de eliminar o disminuir poblaciones bacterianas (sobre todo la e. coli procedente de material fecal).

Por regla general las carnes al ser cocinadas generan una serie de compuestos químicos cancerígenos como pueden ser los hidratos de carbono aromáticos policíclicos (p. ej. benzopireno) que aparecen en los materiales orgánicos (incluida la grasa y la madera) cuando se calientan y están a punto de arder, de esta forma elaborando una parrillada sobre un pedazo de madera ardiendo con humo, se depositan este tipo de hidratos de carbono policíclicos en la superficie de la carne, las carnes cocinadas en fuegos "sin humo" no poseen este tipo de carbohidratos.

Otro compuesto cancerígeno que aparece durante el cocinado son las aminas heterocíclicas que se forman a altas temperaturas con los compuestos aminoácidos de la carne (creatina y creatinina), este compuesto aparece en las carnes expuestas con gran superficie a una fuente calorífica intensa, hay más concentración del mismo en las carnes "muy hechas" y menos en las "casi crudas", se ha comprobado además que las marinadas ácidas previas al cocinado mediante calor radiante reducen la aparición de esta amina.

Las nitrosaminas aparecen cuando los nitritos (empleados como conservantes disminuyendo la aparición del botulismo) reaccionan con los aminoácidos de la carne, la reacción ocurre en el estómago y en las sartenes muy calientes, esta nitrosamina se conoce como un agente dañino de ADN aunque se desconocen sus efectos sobre la

aparición de cáncer, por esta razón se aconseja cocinar poco las carnes curadas en salazón (jamón, pastrami, etc.), (Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Carne)

1.1.2. Antecedentes históricos del consumo e industrialización de la carne

La carne ha sido, durante muchos años, parte esencial en la dieta de los hombres. En los principios de la humanidad, cuando el hombre era básicamente herbívoro, conforme fue evolucionando se dio cuenta que satisfacía mejor sus necesidades alimentarias al consumir carne y se convirtió en un gran cazador.

Con el paso del tiempo descubrió que le brindaba mayor cantidad de nutrimentos que si únicamente consumía frutas y verduras y buscó otra forma de proveerse de ella. Los antropólogos afirman que el hombre comenzó a domesticar animales para satisfacer esta necesidad desde el año 9000 antes de Cristo.

El cerdo fue domesticado alrededor del año 7000 a.C. y la res por el año 6550 a.C. Especialmente en los hombres de la cultura occidental, la carne sigue siendo el platillo principal de su dieta. Sea res, cerdo, pollo, etc., y sea músculo (carne) u órganos como el hígado, los sesos, etc., la forma en que se produce y se consume ha cambiado mucho en las décadas recientes. Las preocupaciones actuales sobre la grasa en la dieta han hecho que los consumidores demanden menos grasa en los alimentos y la industria de la carne ha respondido a esta tendencia.

Se calcula que la carne de res que se vende en la actualidad es 27% más magra que la que se vendía hace 20 años. Cualquiera que haya saboreado alguna vez un jugoso y bien marmoleado ribeye, sabe que la grasa lubrica la carne haciéndola más suave y húmeda, al tiempo que desaparece con la cocción. Dado que la grasa tiene un efecto directo sobre el sabor y la jugosidad, estas nuevas carnes magras deben manejarse de manera diferente, pues se resecan fácilmente y se convierten en productos incomibles si

se cuecen en exceso. Usted puede suponer que a menos que el recetario se haya escrito en los últimos 10 años, los tiempos y temperaturas de cocción para las carnes estarían obsoletos.

La figura del tablajero es otro cambio significativo en la industria de la carne. Aquél hombre calificado con deseos de ayudar a su clientela ha sido reemplazado por una presencia invisible que misteriosamente rebana, muele y emplea detrás de una pared; o por contenedores llenos de carne preempacada directo de las plantas procesadoras. En el pasado, la carne se embarcaba al mercado en forma de canales, medias canales o grandes trozos conocidos como cortes primarios. La habilidad de un tablajero para destazar los cortes de venta al menudeo, como filetes, cortes para hornear, carne para guisado y carne molida, dependían de su conocimiento de la anatomía de cada animal y de su entendimiento de las diferencias entre la estructura y textura de sus músculos. Hoy en día, los tablajeros son profesionales de la carne que proporcionan al consumidor beneficios en higiene y calidad en la carne que compramos en los supermercados y que llega a nosotros a través de distintos restaurantes. (Fuente : Comer carne.org)

1.1.3. Comercio y expansión del consumo de carne

Actualmente el 80% de los cárnicos enlatados, el 70% de los productos listos para consumirse elaborados con cárnicos y el 35% de la carne fresca en cortes, son producidos en el país, por lo cual gran parte de la carne que se vende en México proviene de otros países.

El Consumo Nacional Aparente (CNA) de productos Cárnicos en México, para el 2006, registro un nivel superior a los 7 millones de toneladas, En este tenor, el CNA de carne bovino y procesados registro un crecimiento respecto al año anterior de 8 y 4 % respectivamente, no así para el caso de carne porcino y ave, quienes registraron un

incremento menor al 1%. Respecto al consumo per cápita de los productos cárnicos el sector avícola registró un consumo de 27 kilogramos, los productos procesados 7 kilogramos y la carne de porcino 14 kilogramos. Por otro lado, los hogares mexicanos destinan en promedio el 22% del gasto total de alimentos y bebidas, para el consumo de proteína cárnica. De ese 22%, el 80% se destina para el consumo de carne fresca y el 20% restante, para la compra de productos procesados como jamón, salchicha y chorizo principalmente.

Al existir un mayor ingreso disponible del consumidor, ha habido mayor oferta de productos, los cuales son mucho más variados, para satisfacer las demandas del consumidor. Esto ha permitido que haya un crecimiento en el consumo nacional en las 3 principales especies que son; bovino; con 2 millones, porcino con un millón y medio de toneladas, y pollo 2 millones 200 mil de consumo anual. Por una parte el Consejo busca abastecer el mercado nacional, y posteriormente realizar importaciones a mercados potenciales, los cuales todavía no tienen previstos, pero Centroamérica podría ser en un futuro un mercado interesante, por tener una producción baja del sector.

Tendencias

Debido a la distribución por medio de tiendas de autoservicio y la búsqueda de una mayor sofisticación de la oferta de productos, se espera que el consumo de productos procesados o enlatados siga creciendo en los próximos años. Las amas de casa ahora en su gran mayoría trabajan y requieren de productos con algún valor agregado y mayor facilidad para cocinar. Esto ha dado, que cada vez encontremos mayor variedad de productos que ya están preempacados, o listos para cocinarse.

Ante las exigencias que hacen las tiendas de autoservicio por mantener un servicio más sencillo y eficiente para el consumidor, y además el mismo comprador lo exige. Los

fabricantes están cambiando las presentaciones y el tipo de producto que ofrecen. “Eso es algo a lo que la industria se tiene que adecuar, tanto a lo que es la demanda del cliente como la del consumidor final, porque es necesario estar a la vanguardia, para poder competir contra mercados internacionales.”, comentó el Presidente del COMECARNE.

La apertura comercial que ha realizado México en los últimos años, ha creado importantes modificaciones a lo largo del sector productivo nacional, siendo parte de este importante movimiento la producción pecuaria y la de productos con mayor valor agregado, quienes se han visto influenciados por las condiciones mundiales en cuanto a las preferencias del consumidor, inocuidad, imagen de un producto sano, precio, tecnología, etc. México es un fuerte mercado para Estados Unidos, quienes comercializan en el país alrededor del 80% de las importaciones totales que llegan. “Hemos visto que la penetración de producto procesado final ha ido creciendo en los últimos años. El mismo efecto de las cadenas de distribución y los autoservicios, han provocado, que cada vez en el mercado tengamos que enfrentar una mayor competencia del extranjero, al cual pretendemos hacerle frente a base de productos de calidad, productos nuevos e innovadores y por supuesto sabrosos e inocuos. Énfasis Alimentación Latinoamérica. Publicaciones Técnicas (2006).

Exportaciones de productos cárnicos de bovino

De enero a julio de 2011, las exportaciones de productos cárnicos de bovino registran un acumulado de 59 mil 026 toneladas, casi el doble de los exportado en el mismo periodo del año pasado (29 mil 645 toneladas), informó el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (Senasica). El órgano desconcentrado de la Sagarpa indicó que en todo 2010 se exportaron 60 mil 096 toneladas.

En el país existen 391 establecimientos TIF activos en 27 entidades federativas, de las cuales 36 se dedican al sacrificio de bovinos. Entre 2009 y julio de 2011, se han exportado 154 mil 204 toneladas de cárnicos de bovino, provenientes de los Establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF) a países como Corea, Estados Unidos, Canadá, Japón, Rusia, Vietnam, Hong Kong, Luanda, Panamá, Puerto Rico y Costa Rica, en los que ha abierto mercado gracias a su sanidad y calidad.

La ganadería mexicana juega un papel importante en la economía nacional, pues en 2010 participó con 33 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario. La producción de carne de bovino ha presentado un crecimiento de 13 por ciento, pues en 2003 se produjeron un millón 503 mil 750 toneladas y en 2010 la producción alcanzó un millón 750 mil 512 toneladas. En 2010, generó 37 por ciento del valor total de la producción de carne de las principales especies pecuarias comerciales.

La cadena productiva de carne de bovino comprende diversas etapas que se pueden agrupar en tres: la producción de ganado en pie; la conversión de músculo a carne durante el procesamiento, y la comercialización.

La producción de carne de bovino está soportada por el uso de 55 por ciento del territorio nacional con pastizales para la cría y engorda del ganado; el país cuenta una capacidad en corral de engorda para finalizar cerca de tres millones de cabezas de ganado al año.

El sector bovinos carne nacional genera empleo directos y relacionados; en la fase intensiva de la cadena, se generan cinco mil 750 empleos en corral, cinco mil 628 en el rastro TIF, cinco mil en el corte y empaque, así como 45 mil 041 empleos en la comercialización de cárnicos. Adicionalmente, la producción de carne de bovino utiliza insumos del sector agrícola, con lo cual también se generan 191 mil 185 empleos. Al

consumir dos millones de toneladas de granos, se generan 79 mil 915 empleos; al utilizar un millón de toneladas de forrajes, 29 mil 956; para alimentar a los animales también se adquieren 250 mil toneladas de melaza, lo que genera 27 mil 798 empleos, en tanto que al comprar 250 mil toneladas de pastas de oleaginosas, se tiene el potencial de generar 53 mil 516 fuentes laborales.

2. MARCO TEORICO

2.1. Tratados comerciales de México en el mundo

Los Tratados son los más antiguas instituciones del Derecho Internacional, se remontan antes de nuestra era a Mesopotámica y a Egipto. Los tratados son una de las fuentes del Derecho Internacional señalado en el artículo 38 del Estatuto de la Corte Internacional de Justicia. Para el embajador y experto en Derecho Internacional, Hermilio López-Bassol (1999), la definición de tratado es:

“La definición clásica de tratado contenida en la Convención de 1969 ha sido rebasada por la realidad internacional, dado que fue necesario regular los acuerdos entre Estados y organismos internacionales y acuerdos de organismos internacionales *inter se* que se examinan en la Convención del Derecho de los Tratados entre los Estados y los Organismos Internacionales de 1986 y los trilaterales en los que participan dos Estados y un organismo internacional como existente con el Organismo Internacional de la Energía Atómica. Por ello, una definición contemporánea integral debe incluir los acuerdos entre dos o más sujetos del Derecho Internacional que tengan capacidad para celebrar tratados”. (s.p. 1999)

Los acuerdos comerciales son instrumentos que buscan facilitar el intercambio comercial. Los Tratados de Libre Comercio son acuerdos comerciales ya sea de carácter regional, bilateral o multilateral que tienen como finalidad ampliar el mercado de bienes y servicios al eliminar o disminuir sustancialmente los aranceles para los bienes y acuerdos en materia de servicios entre los países participantes.

Los Tratados de Libre Comercio tienen como objetivos principales: Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios, promover condiciones de competencia leal, proteger y hacer valer adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual, crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y solución de controversias, establecer lineamientos para una ulterior cooperación trilateral, regional y

multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios, reducir la vulnerabilidad de las exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales, fortalecer la industria nacional mediante un sector exportador sólido y competitivo, y coadyuvar a la creación de empleos. México ha firmado 12 tratados de libre comercio y 23 Acuerdos Bilaterales de Inversión que le dan acceso preferencial a 44 países en 3 continentes.

Los 12 tratados comerciales repartidos en tres continentes del mundo, incluyen los países de Estados Unidos de América, Canadá, Uruguay, Honduras, Colombia, Costa Rica, Bolivia, Chile, El Salvador, Guatemala, Unión Europea, Israel, Islandia, Noruega, Liechtenstein, Suiza y Japón.

El mundo está cambiando, las necesidades de los países no son las mismas que hace 30 años, el mercado se está convirtiendo altamente competitivo pero ahora las empresas no solo deben luchar por posicionarse dentro de su mercado nacional, sino que también deben de estar preparados para enfrentarse a fuertes bloques comerciales consolidados no de una o dos empresas sino ahora apoyados por toda una región geográfica.

El fenómeno de la Globalización a obligado a los diferentes países a consolidarse en grupos para así poder proteger su economía y productos, por medio de diferentes tratados comerciales buscan resguardarse de ser absorbidos dentro mercado mundial, dada estas nuevas necesidades y viendo por el bienestar de cada nación se fueron conformando organizaciones que resguardan los intereses de estos bloques de países para así poder legislar y evitar conflictos internacionales.

México cuenta con un tamaño de mercado ubicado en el lugar 12 de 134 países según el Reporte de Competitividad 2008-2009 del Foro económico Mundial. El mercado potencial es de casi 110 millones de personas, México tiene firmados 12 tratados:

Tabla 2

Cronología de los tratados

Tratado de Libre Comercio México-Bolivia
País Participante: Bolivia
Fecha de publicación en el DOF: 11 de enero de 1995
Entrada en vigor: 1 de enero de 1995
Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (TLC)
Países Participantes: Colombia y Venezuela
Fecha de publicación en el DOF: 9 de enero de 1995
Entrada en vigor: 1 de enero de 1995.
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Países Participantes: Estados Unidos y Canadá
Fecha de publicación en el DOF: 20 de diciembre de 1993
Entrada en vigor: 1 de enero de 1994.
Tratado de Libre Comercio México- Costa Rica
País Participante: Costa Rica
Fecha de publicación en el DOF: 10 de enero de 1995
Entrada en vigor: 1 de enero de 1995
Tratado de Libre Comercio México- Nicaragua
País Participante: Nicaragua
Fecha de publicación en el DOF: 1 de julio de 1998
Entrada en vigor: 1 de julio de 1998
Tratado de Libre Comercio México- Chile
País Participante: Chile
Fecha de publicación en el DOF: 28 de julio de 1999

Tabla 2 (continuación)

Entrada en vigor: 1 de agosto de 1999
Tratado de Libre Comercio México- Israel
País Participante: Israel
Fecha de publicación en el DOF: 28 de junio de 2000
Entrada en vigor: 1 de julio de 2000
Tratado de Libre Comercio México- Unión Europea (TLCUEM)
País Participante: Alemania, Austria, Bélgica,
Dinamarca, España, Finlandia,
Francia, Grecia, Holanda, Irlanda,
Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino
Unido y Suecia.
El 1° de mayo de 2004 se
incorporaron diez nuevos
miembros a la Unión Europea:
Chipre, Eslovenia, Malta, República
Checa, Hungría, Polonia, Estonia,
Eslovaquia, Letonia y Lituania.
Fecha de publicación en el DOF: 26 de junio de 2000
Entrada en vigor: 1 de julio de 2000
Tratado de Libre Comercio México- Triangulo del Norte
País Participante: El Salvador, Guatemala y Honduras
Fecha de publicación en el DOF: 14 de febrero de
2001
Entrada en vigor: Con el Salvador y Guatemala: 15 de
marzo de 2001.
Con Honduras: 1 de junio de 2001
Tratado de Libre Comercio México- Asociación Europea de Libre
Comercio

Tabla 2 (continuación)

País Participante: República de Islandia, Reino de
Noruega, el Principado de
Liechtenstein y la Confederación
Suiza.
Fecha de publicación en el DOF: 29 de junio de 2001
Entrada en vigor: 1 de julio de 2001
Tratado de Libre Comercio México- Uruguay
País Participante: Uruguay
Fecha de publicación en el DOF: 14 de julio de 2004
Entrada en vigor: 15 de julio de 2004
Tratado de Libre Comercio México- Japon
País Participante: Japon
Fecha de publicación en el DOF:
Entrada en vigor: 17 de septiembre de 2004
Tratado de Libre Comercio México- Peru
País Participante: Peru
Fecha de publicación en el DOF:
Entrada en vigor: 06 de abril de 2011
Tratado de Libre Comercio México- Centro America-Mexico
País Participante: Costa Rica, el Salvador , Guatemala, Honduras y Nicaragua
Fecha de publicación en el DOF:
Entrada en vigor: 22 de Noviembre de 2011

Fuente: Foro Económico Mundial(2012 s.p)

2.2. Socios comerciales de México con mayor impacto en la industria de la carne

Teniendo como premisa que lo que queremos es exportar , lo primero es revisar cuales son los principales importadores en el Mundo de productos carnicos y cual ha sido la oferta Mexicana.

Tabla3

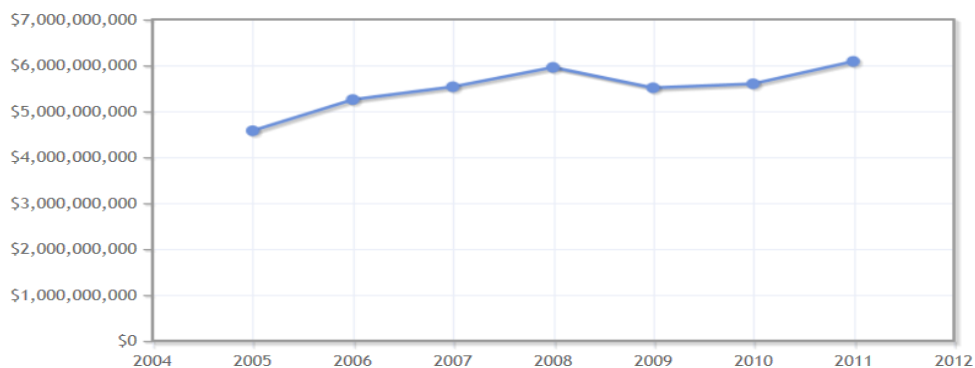
Importaciones en dolares estadounidenses de carne y despojos comestibles 2011.

1	Japan	\$7,399,641,278
2	Italy	\$5,591,682,182
3	Russia	\$4,985,260,265
4	Germany	\$4,621,357,372
5	United States	\$4,539,620,876
6	France	\$4,135,729,210
7	United Kingdom	\$4,007,923,295
8	Hong Kong	\$2,551,915,977
9	Mexico	\$2,395,735,978
10	Netherlands	\$2,335,410,893

Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

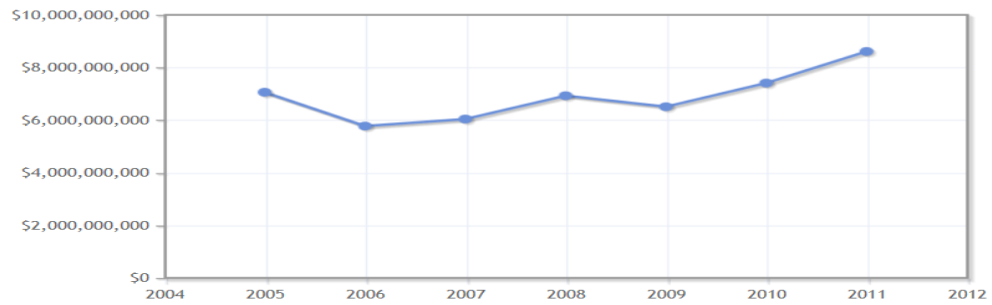
Ahora se revisara el comportamiento anual de importaciones que han tenido estos países.

Figura 1 .-Tendencia de Japon



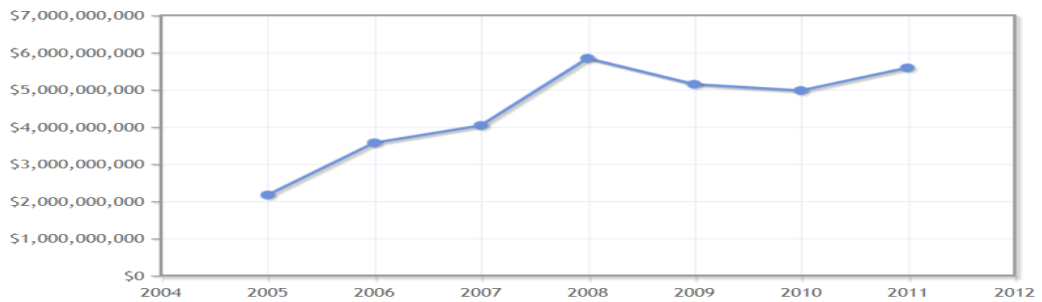
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 2 .-Tendencia de Italia



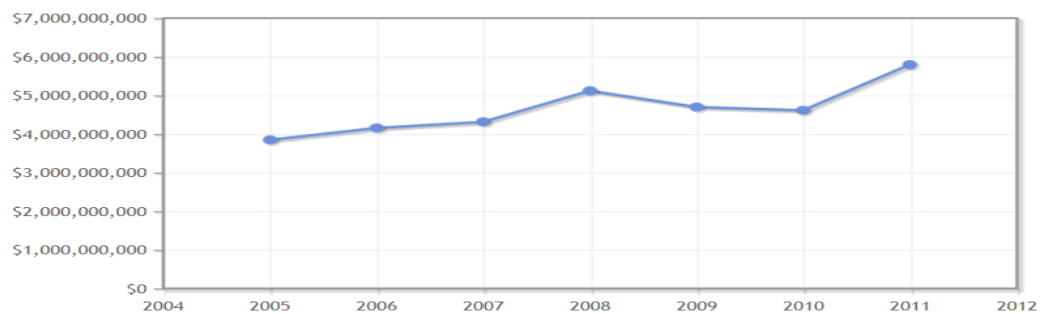
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 3 .-Tendencia de Rusia



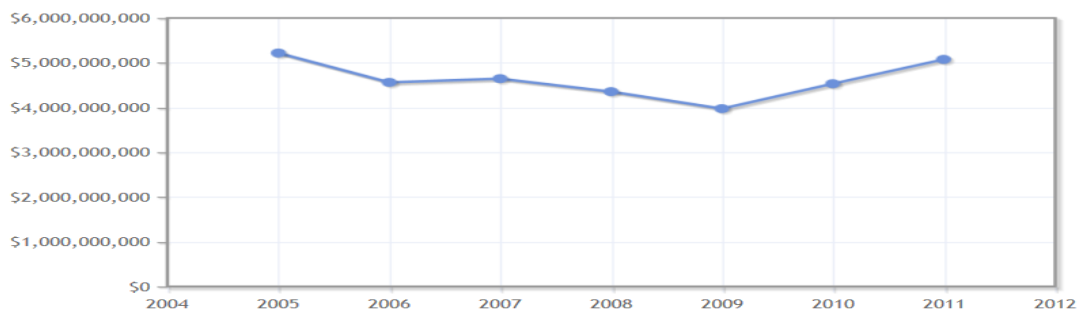
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 4 .-Tendencia de Alemania



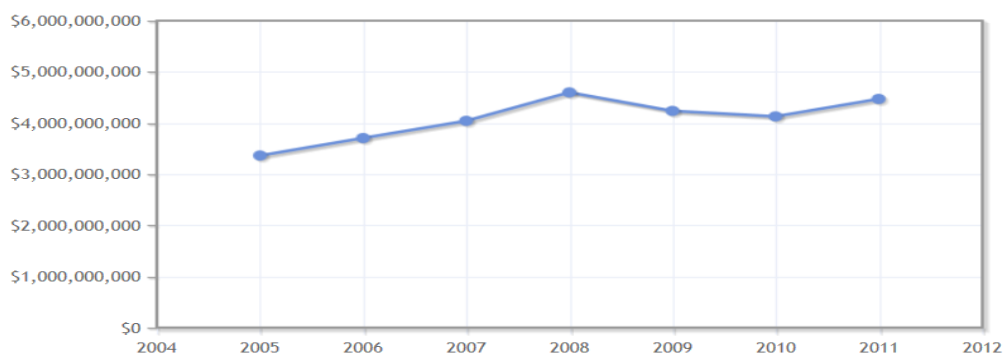
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 5 .-Tendencia de Estados Unidos



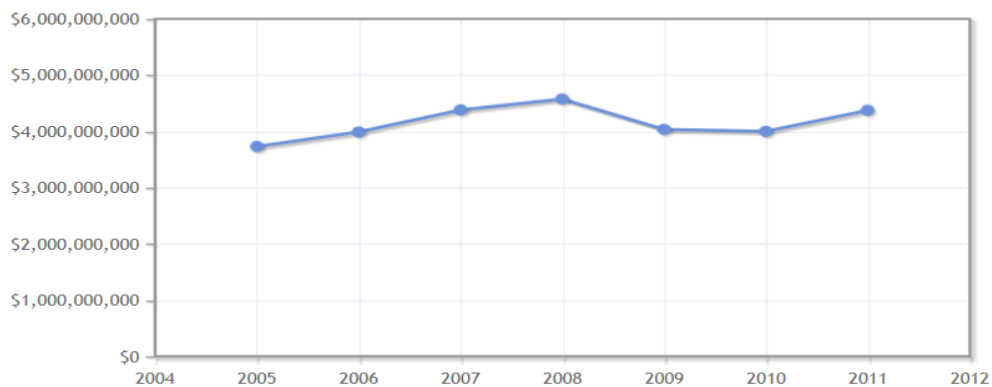
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 6 .-Tendencia de Francia



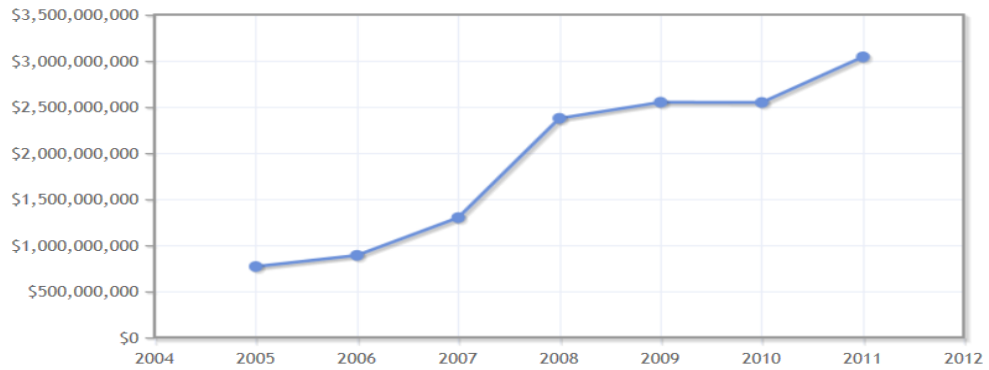
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 7 .-Tendencia de Reino Unido



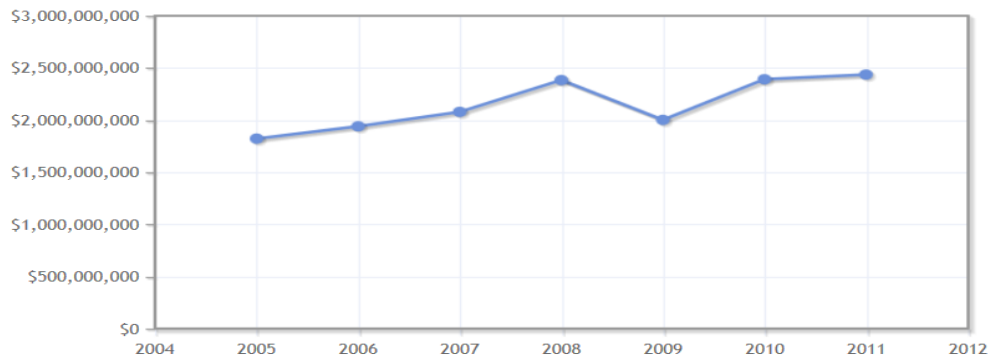
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 8 .-Tendencia de Hong Kong



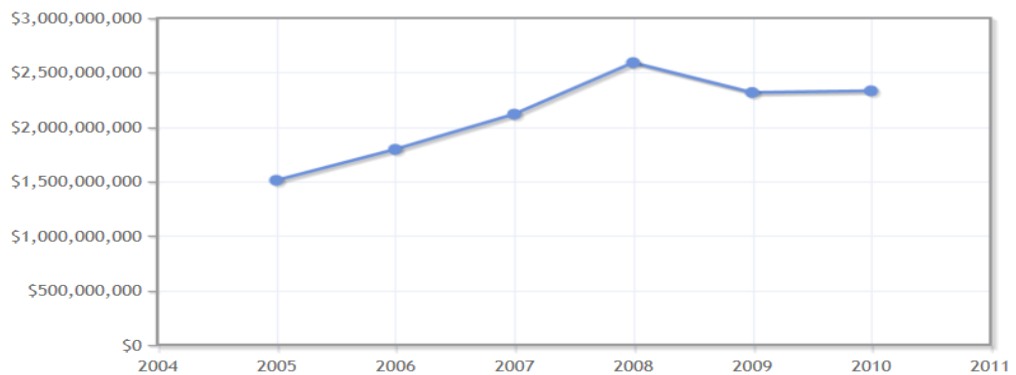
Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 9 .-Tendencia de Mexico



Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Figura 10 .-Tendencia de Holanda

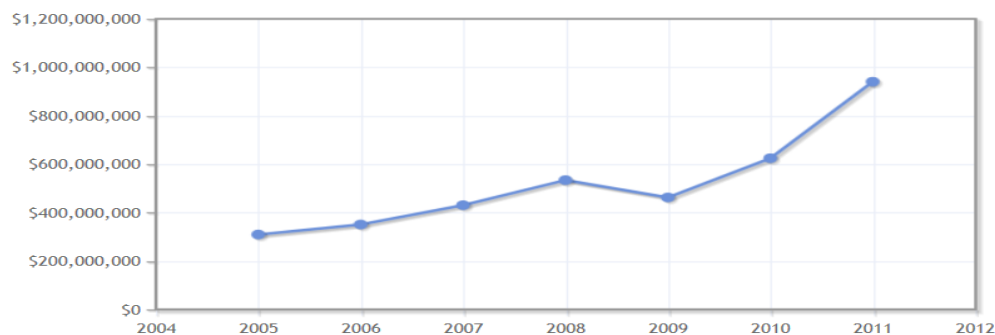


Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)

Analizando las gráficas anteriores, se puede observar que estos diez países han mantenido una tendencia alcista en las importaciones de carne, salvo una ligera caída en el año 2009 exceptuando a Hong Kong, esto durante la crisis que se origino en USA y se propago por el mundo, pero con una rápida recuperación al año siguiente.

En la siguiente gráfica observamos la evolución de México en la exportación de estos productos que aunque han crecido de manera exponencial hasta llegar casi al billón de dólares en 2011, es superada con creces con las importaciones, dando por resultado un déficit de 1.5 billones de dólares al cierre de 2011.

Figura 11 .-Exportaciones de México en dólares estadounidenses de carne y despojos comestibles (Anual)



Fuente: *United Nations Commodity Trade Statistics Database. (2011 s.p.)*

2.3. Definición de competitividad

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus

competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

2.3.1. Competitividad en Precios o en Otros Factores

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas

Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

Definición de Competitividad Internacional

Esta definición se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores en el mercado. La competitividad de un país estaría determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país.

Los conceptos de ventajas comparativas y ventajas competitivas mencionados arriba también se aplican al caso de un país. El estudio de los factores que determinan la competitividad nacional es importante debido a que el estado puede influir en la misma mediante su política económica. Básicamente existen tres enfoques para el análisis de la competitividad: el enfoque tradicional, el enfoque estructural y nuevos enfoques.

Enfoque Tradicional

El enfoque tradicional de la competitividad se basa en los costos laborales y el tipo de cambio. Estos dos factores determinarían los precios de los productos de un país en el mercado internacional, en relación a los precios de los productos de países extranjeros. Este enfoque lleva a otorgarle importancia a las devaluaciones y a orientar la política económica en la reducción de costos. Este enfoque tendría mayor validez en mercados de productos con alta elasticidad precio.

Enfoque Estructural

Considera a la tecnología como endógena y crucial para determinar las ventajas comparativas dinámicas. Se desprende de este enfoque que se deben concentrar esfuerzos en el aumento de la productividad y la incorporación y desarrollo de tecnología, lo que no siempre se logra mediante la disminución de costos o las devaluaciones. Otros conceptos se basan en las condiciones que existen en la economía.

Es decir, una nación será más competitiva si su entorno incentiva a lograr una mayor creación de valor, por ejemplo, mediante innovaciones.

Competitividad versus Competencia

El bienestar de una nación no depende exclusivamente de su competitividad internacional, más bien de la productividad de sus empresas en los sectores transables y no transables (entre otros factores). Por lo que una política económica que se focalice en el concepto de competitividad internacional puede ser errónea si descuida otros factores.

Las naciones están en una relación de cooperación más que de competencia.

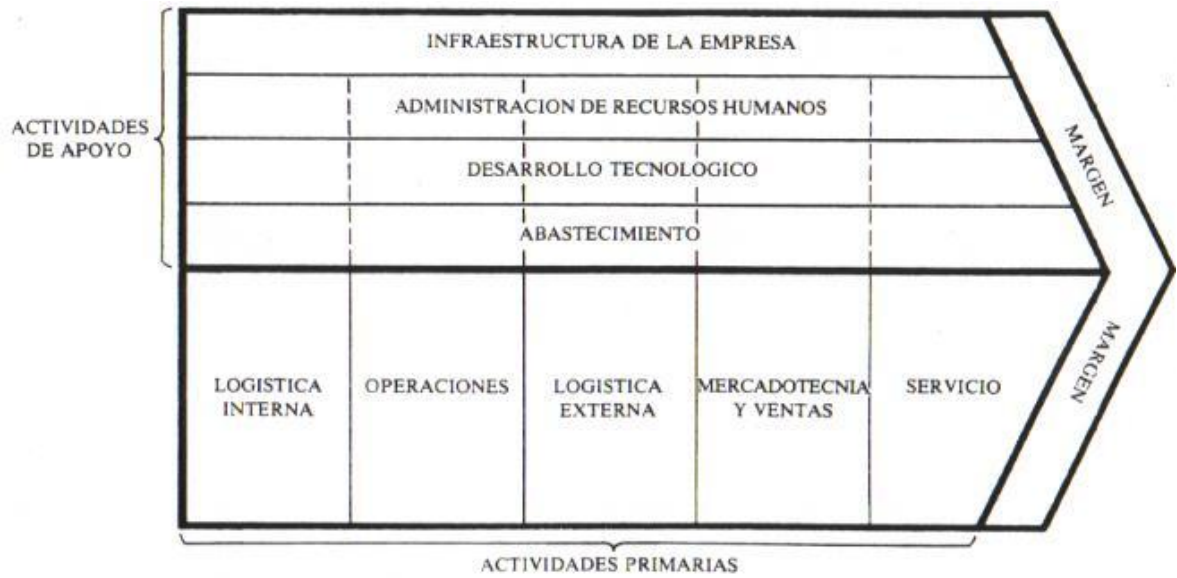
Tabla 4

Etapas de evolución de la competitividad

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

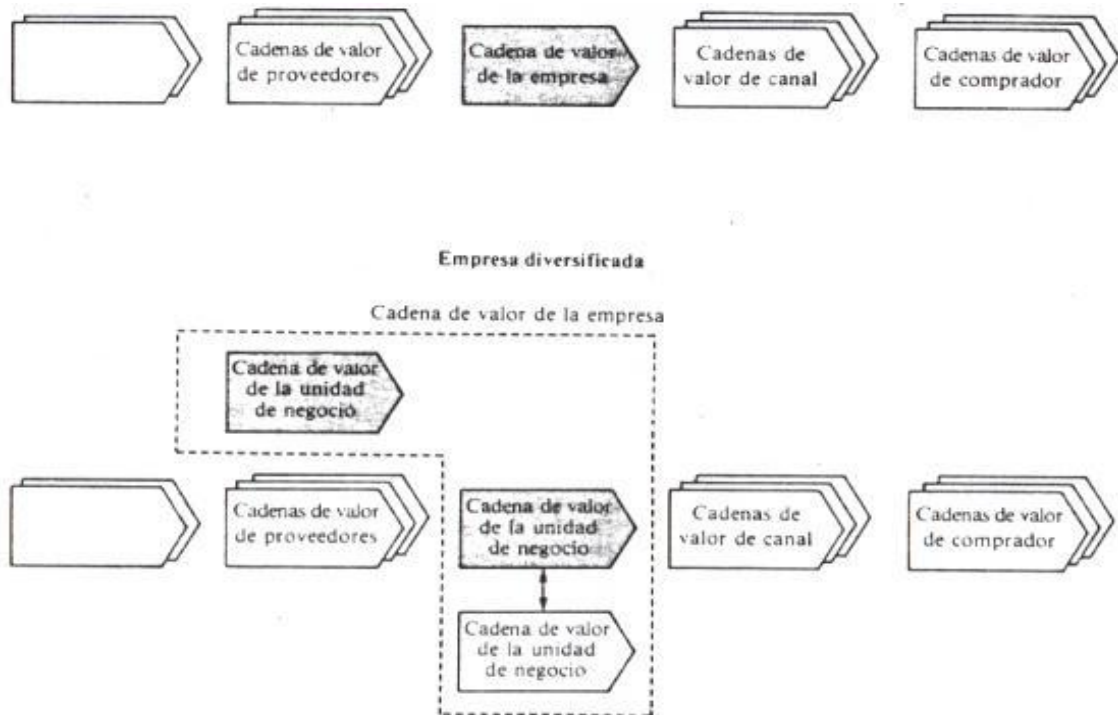
Fuente CEPAL (2012 s.p.)

Figura 12 Categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia



Fuente CEPAL (2012 s.p.)

Figura 13 Cadena de valor



Fuente Wikipedia (2013 s.p)

3. METODOLOGIA

3.1. Planteamiento del problema

El comercio es parte fundamental de la vida humana, ya que es una actividad que genera satisfactores y cubre necesidades tanto a individuos como a pueblos desde tiempos inmemoriales, en los tiempos modernos esta actividad ha tenido un crecimiento enorme, acorde con el crecimiento de la población y la actividad humana, además de que ha adquirido formas complejas, es decir se ha especializado y reglamentado, teniendo como mayor ejemplo el comercio entre países, aquí es donde se centra nuestra investigación, y surge la pregunta: ¿Cómo se puede ayudar al productor de carne del país a tomar la decisión de exportar o no? .Ya que esta industria es básica para el desarrollo del país.

3.2. Objetivo del estudio

Presentar la factibilidad del comercio de productos cárnicos Mexicanos en el extranjero.

3.3. Justificación del trabajo

El presente trabajo justifica sus fines con la intención de apoyar al sector comercializador de cárnicos del país, ya que en base a la lectura de este, podrán evaluar de una manera más clara la conveniencia y los pormenores de vender su producto en el extranjero.

3.4. Hipótesis

Si la gente tiene información de calidad respecto a un negocio a emprender tendrá más oportunidad de éxito en la ejecución.

3.5. Análisis para la solución del problema

Si nuestro problema es el conocer qué tan competitivos son los productos cárnicos Mexicanos vs sus principales socios comerciales, entonces debemos presentar una comparativa de los factores de más relevantes a considerar tales como:

- Precios de venta
- Volúmenes de importación
- Legislación.
- Barreras de entrada

3.6. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se eligió es del tipo mixto, en este caso documental y bibliográfica, y se decidió por estos ya que son las fuentes de información acordes al tipo de trabajo que se realizó.

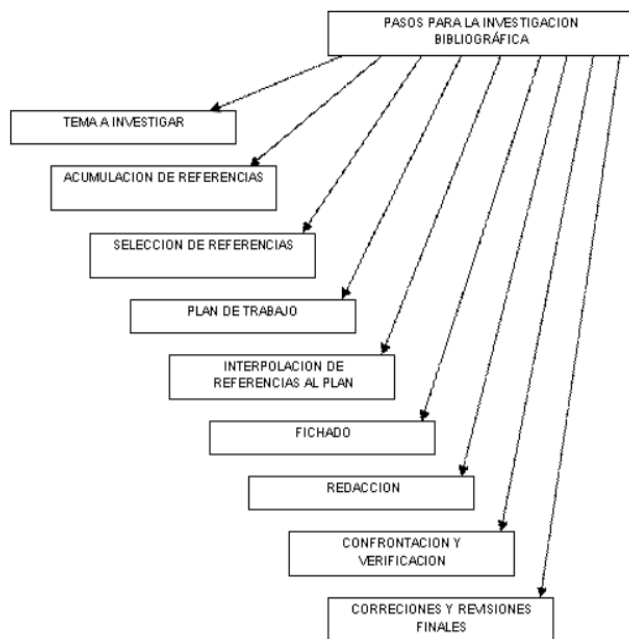
3.7. Variables

Como variable independiente para el estudio tenemos el precio de los productos cárnicos y las necesidades de los países para importar este tipo de productos, y como variable dependiente tenemos el volumen de estos productos dado en peso o moneda.

3.8. Descripción de la investigación

Para dar respuesta a esta pregunta se utilizó una metodología de investigación bibliográfica y documental cuyo esquema se muestra a continuación:

Figura 14.-Pasos para la investigación bibliográfica



Fuente.- Wikipedia (2012, s.p.)

- Acumulación de referencias.- En este paso se buscaron todos los documentos escritos o audiovisuales que proporcionaron información para sustentar la investigación, se inicio en el mes de Agosto del 2012, se consulto bibliografía en la biblioteca de la facultad de Administración en la UAQ y se revisaron diferentes portales electrónicos con información relevante.
- Selección de referencias.- Se uso una técnica de lectura rápida para seleccionar todos los títulos que fuesen de interés para el trabajo.
- Incorporación de referencias al plan de trabajo.- Se escribieron todas las referencias en una hoja y se ordenaron de manera alfabética, se subrayaron las importantes y eliminaron las menos importantes.
- Fichado.- Se realizo un resumen y comentarios de cada tema en papel.

- Redacción.-El contenido de cada ficha se incluyo en cada parte del trabajo de investigación y se ubicaron a los autores en la sección de bibliografía, esto se dio durante los meses de Septiembre a Diciembre 2012.
- Confrontación y verificación.-Se reviso el trabajo de investigación con el catedrático responsable de asesoría, esta actividad se realizo en enero 2013.
- Correcciones y revisiones finales.- Se realizaron varias correcciones al documento en borrador hasta lograr el resultado final en el mes de Febrero 2013.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Precios de venta

Ahora revisaremos los precios actuales y el comportamiento anual de los principales productos comerciales de carne en el mercado Internacional.

Fuente: USDA Market news

En la Figura 15 podemos observar las fluctuaciones mensuales en el precio de la carne de res en los mercados internacionales de enero del 2012 a enero 2013, se tuvieron variaciones significativas ya que en el primer semestre del 2012 los precios tuvieron una estabilidad relativa , pero se tuvo una gran caída en Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de ese mismo año, repuntando hasta Noviembre, pero el crecimiento a enero 2013 no recupero los niveles que se tuvieron en el mismo mes del año anterior.

Figura 15.- Carne de res

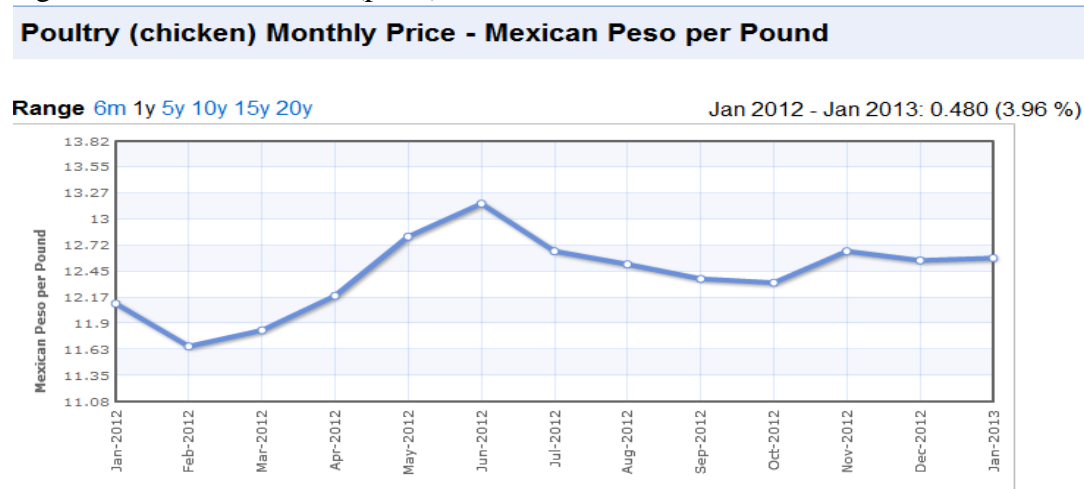


Fuente *Indexmundi (2013,s.p.)*

En la Figura 16 podemos observar las fluctuaciones mensuales en el precio de la carne de pollo en los mercados internacionales de enero del 2012 a enero 2013, en este producto a diferencia de la carne de res se inicio el año 2012 con precios muy bajos

incluso hasta Febrero, observándose un repunte de Mayo a Junio del mismo año y en el segundo semestre se tuvo una estabilidad relativa en los precios hasta enero 2013.

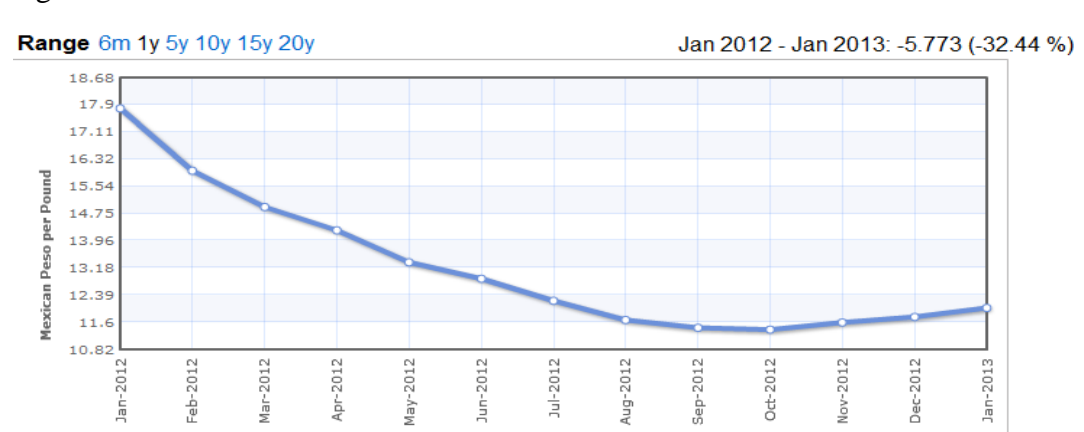
Figura 16.- Aves de corral (pollo)



Fuente *Indxmundi (2013,s.p.)*

En la Figura 17 podemos observar las fluctuaciones mensuales en el precio de la carne de cordero en los mercados internacionales de enero del 2012 a enero 2013, donde podemos observar una muy drástica caída a lo largo de prácticamente todo el año 2012 donde paso de niveles de 18 pesos Mexicanos la libra a niveles de 11.6 en Octubre, esto representa una caída de 35.5 % en el año, a enero 2013 se tuvo un repunte marginal.

Figura 17.- Cordero



Fuente *Indxmundi (2013,s.p.)*

En la Figura 18 podemos observar las fluctuaciones mensuales en el precio de la carne de cerdo en los mercados internacionales de enero del 2012 a enero 2013, este fue el producto menos estable en precios de los analizados, pero en términos generales también con caída sostenida, hubo un pico a la alza en los meses de Junio y Julio 2012 , pero con un pico a la baja de mayor proporción en el mes de Septiembre 2012, teniendo un repunte moderado hasta enero 2013.

Figura 18.- Cerdo



Fuente Indxmundi (2013,s.p.)

4.2 Legislación, facilidad para exportar e importar

Enseguida revisaremos la facilidad para hacer negocios con los diez países que más importan estos productos, donde tenemos dos grande apartados, en el primero veremos los trámites para exportación e importación con su duración en días y costos en dólares Americanos, en el segundo los documentos que solicita dicho país para los procesos de exportar e importar hacia su país (nota: los costos son por contenedor de 28 toneladas de capacidad).

Tabla 5

Requerimientos y costos de Italia

Italia:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	10	220
Despacho de aduanas y control técnico	2	55
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	345
El transporte terrestre y manejo	4	525
Totales	19	1.145
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	10	220
Despacho de aduanas y control técnico	2	55
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	345
El transporte terrestre y manejo	3	525
Totales	18	1.145
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Norma técnica / certificado de salud 		
Los documentos de importación:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Certificado de origen • Factura • Declaración en aduana de importación 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 6

Requerimientos y costos de México

México:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	6	200
Despacho de aduanas y control técnico	2	150
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	200
El transporte terrestre y manejo	2	900
Totales	12	1.450
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	5	290
Despacho de aduanas y control técnico	2	240
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	300
El transporte terrestre y manejo	2	950
Totales	12	1.780
Documentos de exportación:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Certificado de origen • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Contenido del paquete 		
Los documentos de importación:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 7

Requerimientos y costos de Japón

Japón:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	4	100
Despacho de aduanas y control técnico	2	85
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	250
El transporte terrestre y manejo	2	445
Totales	10	880
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	5	140
Despacho de aduanas y control técnico	2	135
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	250
El transporte terrestre y manejo	2	445
Totales	11	970
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Aduanas la declaración de exportación 		
Los documentos de importación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Cargo documento despacho • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 08

Requerimientos y costos de Rusia

Rusia:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	10	125
Despacho de aduanas y control técnico	3	860
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	450
El transporte terrestre y manejo	5	1.385
Totales	21	2.820
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	25	225
Despacho de aduanas y control técnico	4	860
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	450
El transporte terrestre y manejo	5	1.385
Totales	36	2.920
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de pedido (priemo-sdatochnii orden) • Conocimiento de embarque • Factura • Envío nota / CMR (tovaro-transportnaya nakladnaya) • Aduanas la declaración de exportación • Exportación orden (eksportnoe poruchenie) • Contenido del paquete • Contrato de compra venta 		
Los documentos de importación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de pedido (priemo-sdatochnii orden) • Conocimiento de embarque • Certificado de conformidad (sertifikat sootvetstviya) • Factura • Envío nota (tovaro-transportnaya nakladnaya) • Declaración en aduana de importación • Documento que confirme el pago de los honorarios relacionados con las aduanas (platejka) • Documento de almacén (dokument ucheta skalda) • Carta del banco certificando apertura de la carta de crédito (izveshenie / dokument banka) • Lista de embalaje 		
Contrato de compra venta		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 09

Requerimientos y costos de Alemania

Alemania:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	3	142
Despacho de aduanas y control técnico	1	30
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	250
El transporte terrestre y manejo	1	450
Totales	7	872
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	3	182
Despacho de aduanas y control técnico	1	55
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	250
El transporte terrestre y manejo	2	450
Totales	7	937
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Contenido del paquete 		
Los documentos de importación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Certificado de origen • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 10

Requerimientos y costos de Francia

Francia:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	3	51
Despacho de aduanas y control técnico	1	30
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	316
El transporte terrestre y manejo	2	681
Totales	9	1.078
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	5	101
Despacho de aduanas y control técnico	1	150
Los puertos y el tratamiento del terminal	3	316
El transporte terrestre y manejo	2	681
Totales	11	1.248
Documentos de exportación		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Aduanas la declaración de exportación 		
Los documentos de importación		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Declaración de importación 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 11

Requerimientos y costos de Hong kong

Hong Kong:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	1	90
Despacho de aduanas y control técnico	1	0
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	265
El transporte terrestre y manejo	1	220
Totales	5	575
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	2	100
Despacho de aduanas y control técnico	1	0
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	265
El transporte terrestre y manejo	1	200
Totales	5	565
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Bill of Lading • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Lista de embalaje 		
Los documentos de importación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 12

Requerimientos y costos de Holanda

Holanda:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	3	130
Despacho de aduanas y control técnico	1	90
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	260
El transporte terrestre y manejo	1	415
Totales	6	895
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	3	220
Despacho de aduanas y control técnico	1	90
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	250
El transporte terrestre y manejo	1	415
Totales	6	975
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Contenido del paquete 		
Los documentos de importación:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 13

Requerimientos y costos de USA

Estados Unidos:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	2	230
Despacho de aduanas y control técnico	1	60
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	400
El transporte terrestre y manejo	1	400
Totales	6	1.090
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	2	205
Despacho de aduanas y control técnico	1	90
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	420
El transporte terrestre y manejo	1	600
Totales	5	1.315
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Bill of Lading • Certificado de Origen • Factura • Aduanas la declaración de exportación 		
Los documentos de importación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Bill of Lading • Cargo orden de libertad • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

Tabla 14

Requerimientos y costos de UK

Reino Unido:		
Naturaleza de Trámites de las Exportaciones	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	2	125
Despacho de aduanas y control técnico	1	75
Los puertos y el tratamiento del terminal	2	200
El transporte terrestre y manejo	2	550
Totales	7	950
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	EE.UU. \$ Costo
Documentos preparación	2	180
Despacho de aduanas y control técnico	1	75
Los puertos y el tratamiento del terminal	1	200
El transporte terrestre y manejo	2	590
Totales	6	1.045
Documentos de exportación :		
<ul style="list-style-type: none"> • Bill of Lading • Factura • Aduanas la declaración de exportación • Lista de embalaje 		
Los documentos de importación:		
<ul style="list-style-type: none"> • Bill of Lading • Factura • Declaración en aduana de importación • Lista de embalaje 		

Fuente: Doingbusiness.org (2013, s.p)

4.3 Ejercicio práctico

Se realizó el siguiente ejercicio como ejemplo: Un particular desea exportar sus productos y tendrá que decidir entre tres países, tendrá en mente a los Estados Unidos de América, que es el mayor socio comercial de México, a Japón, que es el país que más importa estos productos y a Italia, que es el segundo mayor importador, además de que representa una muestra de la Unión Europea.

Se tienen disponibles 364 toneladas de carne de Res listas para embarcar, ¿Cuál sería el tiempo necesario para exportarlas y los costos asociados?

Tabla 15

Cálculo de costos

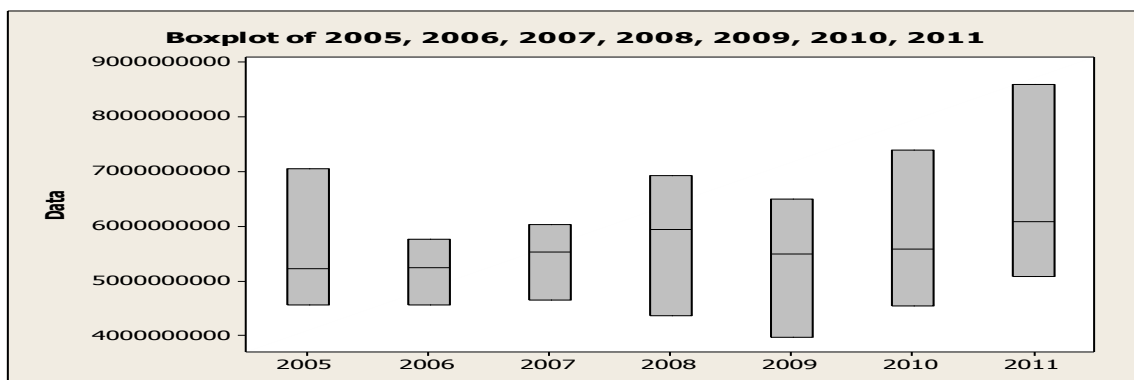
	JAPON	USA	ITALIA
Tiempo total de tramites en dias	10	6	19
Costo en dolares americanos por contenedor (28 ton)	\$880	\$1,090	\$1,145
Costo en dolares americanos por las 364 toneladas de producto	\$11,440	\$14,170	\$14,885

Fuente: Cálculo propio (2013)

Ahora se analizara el comportamiento que han tenido sus importaciones con minitab.

En el siguiente grafico se puede ver que la tendencia en general de los tres países en la importación de cárnicos ha sido a la alta.

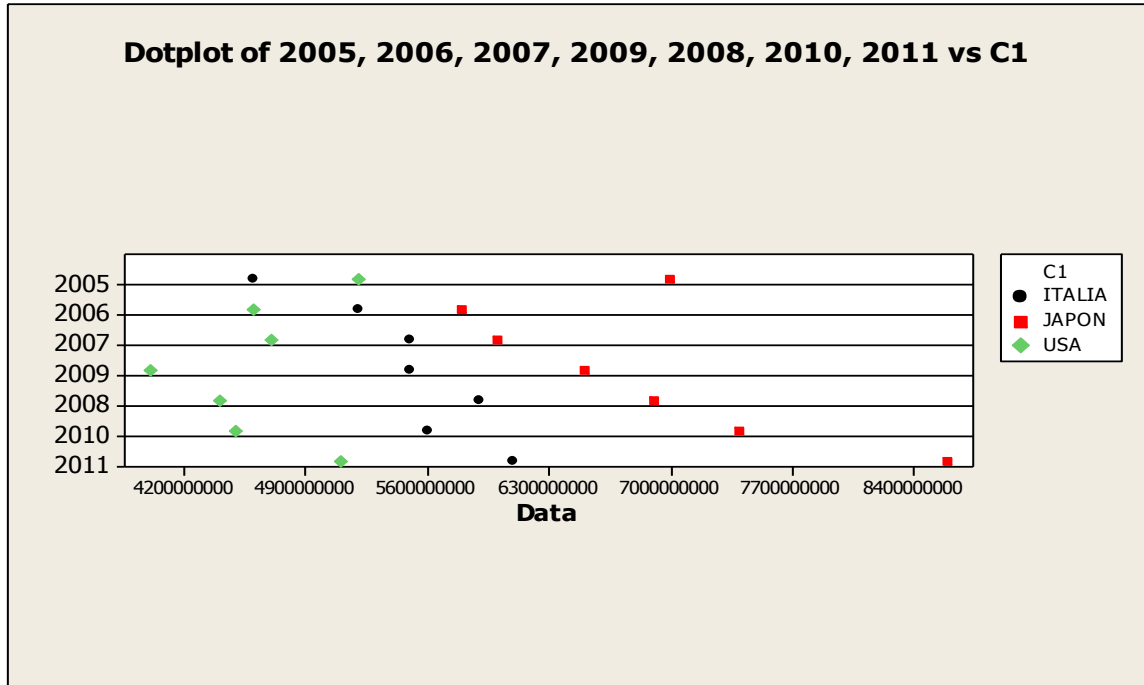
Figura 19 Boxplot importaciones



Fuente: Cálculo propio (2013)

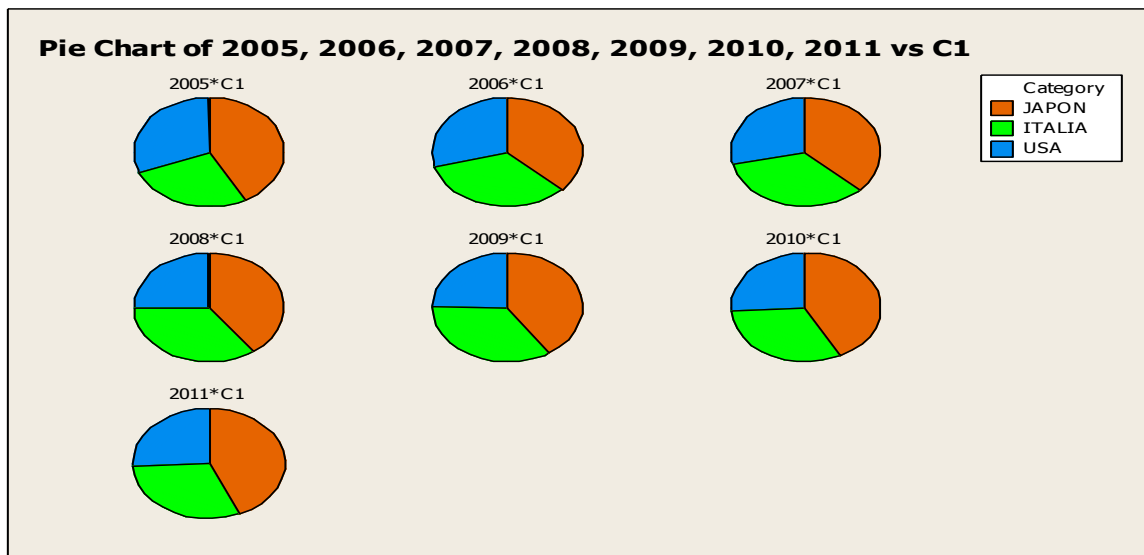
En el siguiente grafico se puede observar que Japón consistentemente fue el que mayor volumen de cárnicos importo en el periodo.

Figura 20 Dotplot importaciones



Fuente: Cálculo propio(2013)

Figura 21 Pastel de importaciones



Fuente: Cálculo propio (2013)

CONCLUSIONES

México cuenta con tratados internacionales alrededor del mundo que le facilitan al exportador el comercializar su mercancía y en base a todo lo analizado anteriormente, sobre todo en el Capítulo 4, se observó que los precios de los productos cárnicos fluctúan grandemente de un día a otro por la naturaleza de su producción y todas las variables que intervienen, desde fenómenos meteorológicos hasta epidemias, los precios no tienen la estabilidad de otro tipo de productos, como la manufactura metalmecánica por ejemplo, por lo que se decidió dar más peso a la facilidad para la exportación, la tramitología, la competitividad y las tendencias mundiales que al precio; se observa que hay grandes oportunidades para la exportación de productos cárnicos Mexicanos hacia Japón y Estados Unidos en especial, debido a los bajos costes de trámites y duración del proceso, también se observa que Japón demanda gran cantidad de carne y las graficas van a la alza en este sentido ya que es un país con alto PIB, donde sus habitantes realizan actividades mayoritariamente en la industria y servicios y donde los recursos naturales son escasos para este tipo de actividad, a últimas fechas se acaba de aprobar un protocolo de fortalecimiento de la asociación económica que mejorara las condiciones de acceso a productos como carne de porcino, de bovino y pollo. El secretario de Agricultura, Francisco Mayorga, detalló durante la firma del Protocolo que en el caso de la carne de bovino, para el año 2014 el cupo preferencial de exportación será de 90 mil toneladas, cuando ahora es de 80 mil. En el caso de la carne de bovino, este año el cupo preferencial de exportación será de 10 mil 500 toneladas y para 2015 será de 15 mil toneladas, a partir del nivel actual de seis mil.

Para la carne de pollo, en 2016 tendrá un cupo preferencial de exportación de nueve mil toneladas, partiendo de ocho mil 500 actuales con una preferencia arancelaria de 40

por ciento. Mayorga destacó que entre los años 2005 y 2010 las exportaciones agroalimentarias y pesqueras de México a Japón han mostrado una tasa media anual de crecimiento de 6.0 por ciento, y Estados Unidos además de la demanda de estos productos tiene un proceso ágil en la importación.

Cabe hacer mención de que los Estados Unidos de América están en quinto Lugar de entre los importadores de carne, México tiene especiales ventajas competitivas con como la cercanía geográfica, infraestructura y un tratado de libre comercio robusto.

REFERENCIAS

Flores-Crespo, R. (1993). *Fundamentos para la redacción de proyectos de investigación y artículos científicos*. México. INIFAP.

Porter M. (2007). *Estrategia Competitiva Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México. CECSA

Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. Obtenido el día 11 de Enero del 2013 desde: www.sagarpa.com.mx

Indicadores de nivel. Índex Mundi (2013, s.p). Obtenido el día 04 de Enero del 2013 desde : www.indexmundi.com

Central Intelligence Agency. *Library Publications of the world*. Obtenido el 14 de Febrero del 2013 desde :

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

International Finance Corporation. The World Bank (2013 s.p.). *Midiendo regulaciones para hacer negocios* .Obtenido el 18 de Febrero del 2013 desde:

<http://www.doingbusiness.org/>

Secretaría de economía. *Comunidad de negocios, competitividad y normatividad*.

Obtenido el día 10 de Diciembre del 2012 desde: www.economia.gob.mx

Naciones Unidas, Comisión económica para América Latina y el Caribe (2012 s.p.), *Bases de datos y publicaciones estadísticas*. Obtenido el día 10 de Diciembre del 2012 desde : www.cepal.org

International Trade Center (2013 s.p.), *the development partner for small business export success in developing countries*. Obtenido el día 25 de Febrero del 2013 desde:

www.intracen.org

Consejo Mexicano de la carne, sobre la carne. Obtenido el día 11 de Noviembre del 2012 desde www.comecarne.org

United States Meat Export Federation .International Markets .Obtenido el día 20 de Enero del 2013 desde www.usmef.org.mx

Wikipedia , la enciclopedia libre , competitividad . Obtenido el día 26 de Enero del 2013 desde: www.wikipedia.org

Secretaria de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación(2013 s.p), *Servicio nacional de sanidad, inocuidad, y calidad agroalimentaria* www.senasica.gob

Secretaria de Relaciones Exteriores (2013 s.p.), *panorama económico de México*. Obtenido el día 11 de Febrero del 2013 desde:<http://www.sre.gob.mx/>

The World bank , Working for a World Free of poverty , data and research, .Obtenido el día 29 de Enero del 2013 desde www.worldbank.org

Secretaria de Economía (2013 s.p), *Comunidad de negocios, comercio*. Obtenido el día 27 de Febrero desde:

<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos/tlcan>

Secretaria de Economía (2013 s.p.), Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados, *Mercados nacionales, mercados del exterior*. Obtenido el 24 de Enero del 2013 desde: <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>

Secretaria de Economía (2012 s.p.), Sistema Integral de información de comercio Exterior,

Facilidades administrativas en materia aduanera y de comercio exterior. Obtenido el 15 de Diciembre del 2012 desde: <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/>

United Nations Commodity Trade Statistics Database (2013 s.p), International cooperation and workshops (IMTS). Obtenido el 13 de Febrero del 2013 desde :

<http://comtrade.un.org/>

Wikipedia (2013 s.p), la enciclopedia libre , *carne* . Obtenido el día 26 de Enero del 2013 desde:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Carne>

U. S. Meat Expórt Federation (2012 s.p.), *historia de la carne*. Obtenido el día 10 de Diciembre de2012 desde: <http://www.usmef.org.mx/>

Central Intelligence Agency (2012 s.p.), The World Fact Book, *guide to country comparisons* . Obtenido el día 21 de Noviembre del 2012 desde:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Nation Master Encyclopedia (2013 s.p.), *Statistics and Forums*. Obtenido el día 03 de febrero del 2013 desde: <http://www.nationmaster.com/index.php>

APENDICES

APENDICE A

LAS TIC Y LA COMPETITIVIDAD

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación podemos ver apreciaciones del Vefinen Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto:

- Los procesos centrados en la producción: En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, e-procurement, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros.
- Los procesos internos: En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros.
- Los procesos de compra on-line: Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, utilización de marketplaces electrónicos, administración de inventarios, etc.

APENDICE B

COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad. Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).

- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

APENDICE C

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS Y TIPOS BASICOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Formulación De Estrategias De Competitividad: Para facilitar la formulación de estrategias de competitividad se presenta una extensa gama de posibilidades que sin pretender ser completa, sí puede ser útil para orientar la formulación de las estrategias generales a particulares. Los grupos de estrategias incluidas en dicho formato son seis:

- Estrategias relativas a la producción.
- Estrategias relativas al producto.
- Estrategias relativas al precio.
- Estrategias relativas al mercado.
- Estrategias relativas a la comercialización.
- Estrategias relativas al servicio.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo de costo: El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el

costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

2. Diferenciación: La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.
3. Enfoque: La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y

entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior.

La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores.

Actividades De Valor

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas.

Las clasificaciones contables (ejemplo:, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias: Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como

publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

- Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.
- *Actividades De Apoyo*

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica.

Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitores continuo del desempeño de los proveedores.

Abastecimiento

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Desarrollo de Tecnología

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso..

El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.

Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Infraestructura de la Empresa

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz. Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas.

Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectos.

Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc. Seguro de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Cadena De Valor (CV)

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena

genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la siguiente figura, la cadena de valor de un fabricante de copadoras. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen.

Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una máquina separada. Así, el número de actividades es con frecuencia muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes,

(2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.

Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores. Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV).

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de

una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva. El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión.

Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa. Estructuración De La Cadena De Valor (CV): Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva. Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, pueden reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones. Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias,

representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto. Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer. Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes: La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados. El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos. Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo. Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura y su calidad puede no ser obvia. La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. Las causas genéricas de los eslabones discutidos arriba proporcionan un punto de inicio. La disgregación de abastecimiento y desarrollo tecnológico para relacionarlos a actividades primarias específicas ayuda a resaltar los eslabones entre las actividades de

apoyo y las primarias. La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

Eslabones verticales: Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, si no entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones, que llamo eslabones verticales, son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto. Las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor. Las características del producto de un proveedor, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de una empresa pueden afectar significativamente los costos y diferenciación de una empresa. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su

ventaja competitiva. Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que suma cero en el cual uno gana sólo a costas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar. La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades. Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa. Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independientes, aunque esto no se asegura. Como con eslabones dentro de la cadena de valor, el explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades. Competencia y la cadena de valor: Panorama competitivo y la cadena de valor. El panorama competitivo puede tener un poderoso

efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor.

Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

- Panorama de segmento. Las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.
- Grado de integración. El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.
- Panorama geográfico. El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.
- Panorama industrial. El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas

independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades. La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

Panorama del segmento : Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Igual que las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo, las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio

Grado de integración: La integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Una empresa puede comprar componentes en lugar de fabricarlos por sí. Similarmente, los canales pueden desempeñar muchas funciones de distribución, servicio y mercadotecnia en lugar de la empresa. Una empresa y sus compradores también pueden dividir las actividades de formas diversas. Una manera en que una empresa puede ser capaz de diferenciarse es asumiendo un mayor número de actividades de comprador. En el caso extremo, una empresa entra completamente en el sector industrial de comprador. Cuando uno ve el punto de integración desde la perspectiva de la cadena de valor, se hace aparentemente

que las oportunidades de integración son más ricas de lo que se reconoce con frecuencia. La integración vertical tiende a ser considerada en términos de productos físicos y reemplazando a las relaciones de proveedores completas en lugar de en términos de actividades, pero puede abarcar ambos. Si la integración o no integración (desintegración) baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. Ha discutido los factores que se refieren a la cuestión en estrategia Competitiva. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

Panorama Geográfico: El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones también son comunes entre las cadenas de valor distintas parcialmente que sirven a las regiones geográficas en un solo país. Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación. Puede haber costos de coordinación tanto como diferencias entre regiones o países que reducen la ventaja de compartir, sin embargo.

Panorama industrial: Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo tanto las primarias como las de apoyo. Las interrelaciones entre las unidades de negocios son similares en concepto a las interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor. Las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya

sea bajando el costo o aumentando la diferenciación. Un sistema de logística compartida puede permitir que una empresa coseche economías de escala. Todas las interrelaciones no llevan a la ventaja competitiva. No todas las actividades se benefician compartiendo. También hay siempre costos al compartir las actividades que deben ser sobrepuestos por los beneficios, debido a que las necesidades de diferentes unidades del negocio pueden no ser las mismas con respecto a la actividad de valor.

Coaliciones y panorama: Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser mezcla directa. Las coaliciones son formas o maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una empresa independiente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con una empresa independiente el compartir actividades. Hay así dos tipos básicos de coaliciones: coaliciones verticales y coaliciones horizontales. Las coaliciones pueden compartir las actividades sin necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Las coaliciones son también un medio de lograr las ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes. Debido a que las coaliciones implican relaciones a largo plazo, debería ser posible el coordinar más estrechamente con un socio de coalición que con una empresa independiente. Aunque no sin algún costo. Las dificultades en lograr los acuerdos de coalición y en la coordinación continua entre los socios pueden bloquear las coaliciones o nulificar sus beneficios. Los socios de coalición

permanecen independientes y existe la pregunta de cómo los beneficios de la coalición es así central para cómo se comparten las ganancias, y determina el impacto de la coalición en la ventaja competitiva de la empresa. Un socio de coalición fuerte puede apropiarse de todas las ganancias de una organización compartida de mercado a través de los términos del acuerdo.

Panorama competitivo y definición de negocio: La relación entre el panorama competitivo y la cadena de valor proporciona la base para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades de negocios estratégicamente distintas están aisladas al ponderar los beneficios de integración y desintegración y al comparar la fuerza de las interrelaciones al servir a los segmentos relacionados, áreas geográficas, o sectores industriales con las diferencias en las cadenas de valor que mejor se ajustan para servirles por separado. Si las diferencias en áreas geográficas o producto y en los segmentos de comprador requieren cadenas de valor muy distintas, entonces los segmentos definen a las unidades de negocios. Al revés, los fuertes y amplios beneficios de la integración o de las interrelaciones geográficas o de sector industrial amplían las fronteras de una unidad de negocio. Fuertes ventajas en la integración vertical amplían los límites de una unidad de negocios para que abarquen las actividades hacia arriba y abajo, mientras que las ventajas débiles hacia la integración implican que cada etapa es una unidad de negocio distinto. Similarmente, las fuertes ventajas hacia la coordinación mundial de las cadenas de valor implican que la unidad de negocios relevante es global, mientras que las fuertes diferencias de país o regiones que necesitan cadenas muy distintas implican fronteras geográficas más angostas para la unidad de negocios y otra, puede significar que deban unirse en una. Las unidades de negocios apropiadas pueden

entonces definirse comprendiendo la cadena de valor óptima para la competencia en diferentes arenas y cómo se relacionan estas cadenas.

La estructura organizacional y la cadena de valor: La estructura del sector industrial tanto conforma la cadena de valor de una empresa como es un reflejo de las cadenas de valor colectivas de los competidores. La estructura determina las relaciones de saldo con compradores y proveedores que se reflejan tanto en la configuración de la cadena de valor de una empresa como la manera en que se dividen los márgenes con los compradores, proveedores y socios de coalición. La amenaza de sustitución para un sector industrial influye las actividades de valor deseadas por los compradores. Las barreras de entrada mantienen el mantenimiento de varias configuraciones de cadena de valor. El conjunto de las cadenas de valor de la competencia es, a su vez, la base para muchos elementos en la estructura del sector industrial. Las economías de escala y el aprendizaje de propietario, por ejemplo, surgen de la tecnología empleada en las cadenas de valor de los competidores. Los requisitos de capital para competir en un sector industrial son el resultado del capital colectivo requerido en la cadena. Igualmente, la diferenciación en los productos del sector industrial resulta de las maneras en que los productos de las empresas son usados en las cadenas de valor de los compradores. Así, muchos elementos de la estructura del sector industrial pueden ser diagnosticados analizando las cadenas de valor de competidores en un sector industrial. La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades

tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.