

Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso

TREJO, Natalia*†, TREJO, Elia y ZÚÑIGA, Jonatan.

Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra

Recibido Abril 13, 2016; Aceptado Junio 20, 2016.

Resumen

Para que las pequeñas empresas sean competitivas es necesario que operen con ventajas con respecto a su competencia. Una manera de lograrlo es analizando sus fortalezas y debilidades. Se presentan los resultados de un estudio de caso, realizado en doce microempresas lácteas, en el que mediante una matriz FODA y su grupo de matrices derivadas, se busca mejorar sus niveles de competitividad. Para la realización de la investigación se tomó una muestra no probabilística de tipo intencionada a microempresas de lácteos ubicadas en el municipio de Ixmiquilpan, Hgo., se realizaron entrevistas con cuestionarios semiestructurados. Los resultados se analizaron con la finalidad de buscar oportunidades y amenazas, estableciéndose un marco para formular estrategias a partir de la evaluación de los factores internos (MEFI), externos (MEFE), perfil competitivo (MPC), y el análisis estratégico (MAFE) y la matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Los resultados evidencian la necesidad de diversificar productos, mantener y mejorar la inocuidad, mejorar las cadenas de comercialización y trabajar la cultura organizacional, por citar algunos. Los hallazgos muestran similitud en la problemática encontrada en cada una de las microempresas mismas que están siendo considerados como elementos básicos para la planeación estratégica de las mismas.

Estrategias, matriz FODA, pequeñas empresas, planeación estratégica

Abstract

For small businesses competitive need to operate with advantages over its competition. One way to achieve this is by analyzing their strengths and weaknesses. The results of a case study conducted in twelve dairy microempresas, which through a SWOT matrix and its group derived matrices, is to improve their competitiveness are presented. To carry out research a nonrandom sample intentionally to microempresas dairy located in the municipality of Ixmiquilpan, Hgo. Interviews were conducted with structured surveys. The results were analyzed in order to seek opportunities and threats, establishing a framework for formulating strategies based on the evaluation of internal factors (MEFI), external (MEFE), competitive profile (MPC), and strategic analysis (MAFE) and strategic position matrix and evaluation of the action (PEYEA). The results show the need to diversify products, maintain and improve safety, improve marketing chains and work organizational culture, to name a few. The findings show similarity in the problems encountered in each of the micro themselves being considered as basic elements for strategic planning them.

Strategies, SWOT matrix, small businesses, strategic planning

Citación: TREJO, Natalia, TREJO, Elia y ZÚÑIGA, Jonatan. Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. Revista de Planeación y Control Microfinanciero 2016, 2-4: 8-22

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: ntrejo@utvm.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Una de las principales actividades económicas en el Estado de Hidalgo es la producción de leche y su consecuente transformación en quesos y yogurt. SAGARPA (2011) reporta que el 60% de la producción estatal de leche se transforma en quesos en más de 100 microempresas.

Esta misma dinámica se observa en el municipio de Ixmiquilpan, Hgo., en donde es frecuente que los productores de leche, al tratar de dar un valor agregado a este fluido, generen microempresas productoras de quesos (queserías), ubicadas consecuentemente en el giro de lácteos del sector agroindustrial.

Este sector cuenta con una gama de problemáticas asociadas a la producción, organización, comercialización, administración y representatividad por mencionar algunas. La investigación sólo tiene la pretensión de mostrar como mediante un análisis FODA se pueden *identificar los factores externos e internos encaminados a la generación de estrategias de competitividad para las microempresas del sector lácteo en Ixmiquilpan, Hgo.*

Para alcanzar la pretensión anterior se trabajó con una muestra de 12 microempresas dedicadas a la producción de quesos (sector lácteo), en las cuales mediante la técnica FODA y las matrices derivadas se obtuvo un diagnóstico de su situación actual, lo que permitió el establecimiento de estrategias de mejora dentro de la organización.

Planteamiento del problema

Una característica de las microempresas de la industria láctea de Ixmiquilpan, Hgo., es su constante preocupación por su número de ventas, traducidas en la demanda de sus productos en el mercado. Se olvidan de analizar y evaluar su funcionamiento interno. Lo mismo ocurre con el análisis de los fenómenos externos.

A pesar de que los microempresarios están concientes del continuo cambio en el sector lácteo, difícilmente hacen un esfuerzo por analizar los factores internos y externos que afectan a la organización, aun cuando no hacerlo supone el comprometer su capacidad de respuesta y adaptabilidad.

Lo anterior se debe a que en un 80% las microempresas son dirigidas por personas sin instrucción y/o capacitación en el sector lácteo (SAGARPA, 2011), únicamente cuentan con conocimientos derivados de su experiencia y de algún curso aislado que les permitió la elaboración de los diferentes tipos de quesos.

En consecuencia, en las microempresas del sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo., se observa la necesidad de desarrollar habilidades para adaptarse rápidamente a los cambios y emprender acciones que permitan administrar sus conocimientos, explotar sus capacidades de innovación y respuesta a la competencia e incorporar avances tecnológicos en sus procesos.

Para lograr que las variables señaladas operen conjuntamente y apunten hacia un mismo objetivo se establece, en esta investigación, como una entre tantas, la estrategia del análisis FODA para minimizar los problemas (debilidades y amenazas) y maximizar las fortalezas y las oportunidades identificadas para el sector de interés.

Marco teórico

El estudio de planeación estratégica tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que permite generar una imagen de la situación actual de una microempresa.

Mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas de la organización.

De acuerdo con Thompson y Strikland (1998) una vez realizado el análisis FODA, es posible actuar directamente sobre las fortalezas y las debilidades (factores internos) porque son variables que dependen de la organización. En cambio, las oportunidades y las amenazas son independientes (factores externos) y, por lo tanto, es complicado poder modificarlas.

De acuerdo con Vandenberg y Lance (1992), Wilhelm (1992) Poter (1998), Henry (1980). La forma de realizar un análisis de FODA es la que se explica enseguida.

Una *fortaleza* es alguna función que una microempresa realiza de modo correcto (habilidades y capacidades del personal); una *debilidad* es un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Las *oportunidades* constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las *amenazas* representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.

David (1997) refiere que de la matriz FODA se derivan nuevas matrices tales como: evaluación de los factores internos (MEFI), evaluación de los factores externos (MEFE), definición de estrategias -amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas y sus estrategias- (MAFE), perfil competitivo (MPC), posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), *Boston Consulting Group* (MBCG), interna externa (MIE), de la gran estrategia (MGE), y la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

El presente artículo no pretende profundizar en la parte conceptual de las diferentes matrices, para lo cual se puede consultar a David (1997); Sin embargo, se ha considerado hacer las siguientes acotaciones. La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la microempresa a la que se aplique.

La matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

La matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE y MEFI tienen el mismo significado.

La Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es una de las matrices más sencillas y más utilizadas en la planificación estratégica de las organizaciones, y ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Ésta matriz se utiliza para definir estrategias las cuales pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, identificándose cuál es la más adecuada para la organización estudiada.

La Matriz de *Boston Consulting Group* (MBCG) o Matriz Crecimiento-Participación se trata de una herramienta gráfica que posibilita el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Esta matriz se utiliza como un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. No obstante, al estar estrechamente relacionado con el marketing estratégico es una herramienta muy vinculada y empleada en esta área.

Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas unidades estratégicas de negocio y/o carteras de productos (estrella, interrogante, vaca y perro) para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar. La matriz Interna Externa (MIE) representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes que constituyen a la matriz. En esta matriz se identifican los cuadrantes que posibilitaran que la empresa crezca, resista o sea eliminada del mercado.

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es el instrumento popular para formular estrategias alternativas dentro de una organización. El realizar esta matriz permite analizar la posición competitiva y el crecimiento del mercado de las empresas analizadas.

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) es un instrumento, que permite evaluar las estrategias alternativas de las microempresas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados en las matrices explicadas anteriormente. Con el uso de ésta matriz se pueden clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades y también se puede determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Se usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la MEFE, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

Materiales y métodos

La investigación realizada es de campo, transversal, descriptiva y cualitativa-participativa mediante un estudio de caso (Zorrilla, 1993; Hernández, 2006), donde se llevó a cabo la recolección de la información directamente de las organizaciones que son objeto de estudio. Lo anterior permitió analizar de manera precisa todos los puntos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La población investigada, estuvo constituida por 12 microempresas ubicadas en Ixmiquilpan, Hgo., su actividad principal es la transformación de la leche en quesos tipo Oaxaca, panela y rancharo, principalmente. Dichas microempresas se ubican en diferentes localidades: 1 en Colonia Vicente Guerrero, 2 en Dios Padre, 2 en Colonia la Loma del Oro, 4 en Ixmiquilpan centro y 3 en El Nith. Para la elección de las microempresas se consideró la importancia económica que el sector lácteo (SAGARPA, 2011) representa para el Valle del Mezquital y particularmente para Ixmiquilpan, Hgo.

Las microempresas fueron seleccionadas realizando muestreo no probabilístico de tipo intencionado, cumpliendo criterios como: a) microempresa que forma parte de la cartera de organizaciones en las que se han realizado previamente intervenciones de índole organizacional; b) interés en colaborar con la investigación; c) procesar más de 1000 L de leche por día; d) estar ubicadas en el municipio de Ixmiquilpan, Hgo; e) contar con al menos 5 trabajadores de planta y f) El 80% de su producción esta destinada a la elaboración de quesos.

Para recoger la información de campo se entrevistó directamente a los propietarios o gerentes, aplicando para ello una encuesta con un cuestionario semiestructurado (anexo 1) encaminadas a descubrir, interpretar y comprender los factores internos y externos de éxito de las microempresas participantes.

Los datos obtenidos de cada una de las microempresas se analizaron y clasificaron de forma individual y posteriormente se analizó de forma global el sector de estudio. Siendo estos últimos resultados los que se reportan en el presente artículo. Toda vez que se contó con la información organizada para el sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo., se procedió a sistematizar la información en la matriz FODA, MEFI, MEFE, MAFE, PEYEA, MBCG, MIE, MGE, y MCPE, según lo sugiere David (1997).

Resultados

Para realizar el análisis del sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo., (doce microempresas bajo estudio) se construyó de forma inicial la matriz FODA, misma que dió origen a MEFI, MEFE, MAFE, PEYEA, MBCG, MIE, MGE, y MCPE (figura 1).

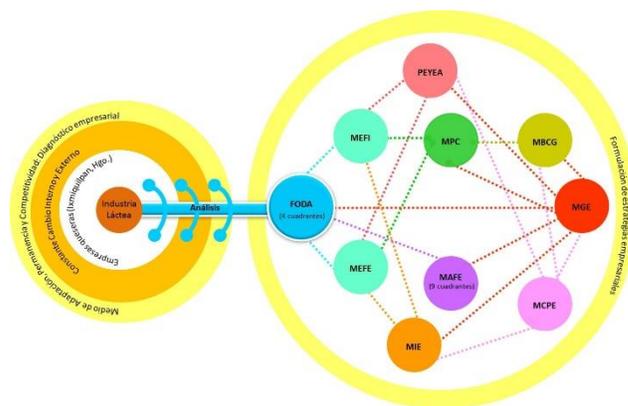


Figura 1 FODA y matrices derivadas del: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Análisis FODA

Al realizar el análisis de la información concerniente a las microempresas bajo estudio, se procedió a sistematizar dicha información (figura 2), destacando que de forma interna se tiene como fortaleza preponderante la disponibilidad, origen y calidad de la materia prima, teniendo que cuidar su calidad sanitaria (debilidad) por lo cual surge la necesidad de mejorar las prácticas sanitarias (oportunidad) evitando la presencia de enfermedades de origen zoonosario (amenaza).

La importancia de estos resultados radica en que toda vez que los microempresarios conozcan dicha información cobren conciencia sobre la necesidad de diseñar estrategias a partir de lo que la organización hace mejor (fortalezas) y cuidar aquello que los hace vulnerables (debilidad) como sector, dado que son actividades que se están realizando de forma deficiente. En tanto que las oportunidades se deben concebir como elementos potenciales de crecimiento y mejoría. Asimismo, es importante tener claro cuales son los problemas potenciales que puede presentar el sector (amenazas) y cómo es que se actuaría frente a ellos.

El conocer estos cuatro elementos (FODA) permite a cada uno de los microempresarios en general y en particular al sector tomar acciones y realizar alianzas estratégicas para adelantarse a los acontecimientos que pueden ser adversos para su permanencia, crecimiento y/o posicionamiento en el mercado.

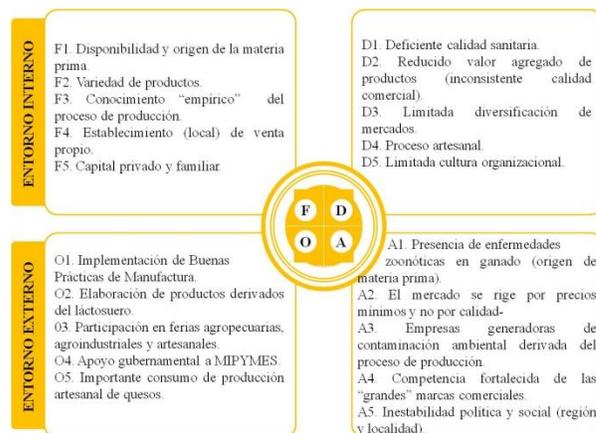


Figura 2 FODA: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, se procedió a evaluar la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Este análisis se encamina a identificar las fuerzas y factores críticos del sector lácteo bajo estudio. Es importante resaltar que el análisis se realiza a partir de los cuadrantes F (Fortalezas) y D (Debilidades), detallados en la matriz FODA.

El objetivo de esta matriz es el generar estrategias que permitan dotar a las microempresas de ventajas competitivas y garantizar su adaptabilidad en el sector al cual pertenecen.

Para la construcción de la matriz de factores internos se tomó en cuenta los valores de peso, calificación y total ponderado (David, 1999). Una vez ordenada la información interna del sector lácteo bajo estudio (tabla 1) se dejar ver que el factor interno, que constituye la habilidad y capacidad distintiva mejor evaluada y que le permite enfrentar retos y cambios es la disponibilidad y origen de la materia prima (F1).

Lo anterior se explica porque los microempresarios están aprovechando al máximo el valuar de ser productores de ganado bovino y forraje, traduciéndose en disponibilidad de materia prima, aunque habrá que poner especial atención en el manejo sanitario del hato.

En contraste, la fortaleza que actualmente no esta siendo capitalizada como corresponde es el ser dueños del establecimiento donde se comercializa el producto terminado (F4). Destaca que el microempresario pierde de vista que lo anterior supone una fortaleza significativa, pues el contar con la propiedad del local se evita la fuga de efectivo, mismo que puede ser reinvertido para la producción o pago de servicios contractuales u operativos.

En atención a las limitaciones internas se observa que el proceso artesanal es el factor vulnerable más apremiante pues desencadena el incumplimiento de pedidos y pérdida de clientes potenciales. Contrariamente la falta de diversificación de productos, en estos momentos no supone una fuerte limitación para la permanencia en el mercado, pues este es local. Sin embargo, habrá que poner atención en ésta debilidad al momento de querer explorar otros mercados o segmentos de mercado. Esto es explicado por el contacto directo que se tiene con los consumidores permitiendo conocer sus preferencias generándose más que un proceso mercantil una relación filial. Las microempresas trabajan bajo un planeación reactividsta por lo que no visualizan como una necesidad prioritaria la apertura de nuevos mercados.

Finalmente se aprecia que la calificación total para el ambiente interno es 2.13, haciéndose evidente que está por debajo del rango establecido de 2.50, considerándose así a las microempresas estudiadas en *una posición interna vulnerable* a pesar de estar dotadas de mayores elementos internos (total fortalezas 1.23) que en teoría deberían ofrecerles mejores virtudes o capacidades para afrontar con éxito cualquier cambio, mientras que el total de debilidades obtenido es 0.90.

Como resultado global de esta matriz, se observa la necesidad de atender de manera emergente a las debilidades detectadas, de lo contrario existe el riesgo de su transformación en amenazas reduciendo, consecuentemente la capacidad de respuesta de las microempresas y por ende limitando el éxito y competitividad empresarial.

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Disponibilidad y origen de la materia prima.	0.12	4	0.48
F2. Variedad de productos.	0.08	3	0.24
F3. Conocimiento "empírico" del proceso de producción.	0.09	3	0.27
F4. Establecimiento (local) de venta propio.	0.03	3	0.09
F5. Capital privado y familiar.	0.05	3	0.15
TOTAL FORTALEZAS			1.23
DEBILIDADES			
D1. Deficiente calidad sanitaria.	0.19	1	0.19
D2. Reducido valor agregado de productos (inconsistente calidad comercial).	0.17	1	0.17
D3. Limitada diversificación de mercados.	0.08	2	0.16
D4. Proceso artesanal.	0.10	2	0.20
D5. Limitada cultura organizacional.	0.09	2	0.18
TOTAL DEBILIDADES			0.90
TOTAL MEFI	1.00		2.13

Calificación del factor: 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3= fuerza menor y 4= fuerza mayor.

Tabla 1 MEFI: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Mediante el uso de la matriz FODA se analizó el ambiente externo de las microempresas estudiadas por medio de la construcción y evaluación de la matriz MEFE (tabla 2). Después de ordenar y calificar los factores externos determinantes para el éxito del sector lácteo se observó lo siguiente: la oportunidad mayor con un total de 0.56 corresponde a *OI*.

Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, área de mejora cuya aplicación asegura a las empresas condiciones ambientales y de higiene durante la elaboración, almacenamiento, distribución y transporte de quesos, validando con ello la limpieza e higiene general del establecimiento y del personal que ahí labora; evitando con ello la contaminación física, química y/o biológica de los productos. Esto supone una ventaja competitiva real al garantizar productos elaborados con calidad e inocuidad.

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura.	0.14	4	0.56
O2. Elaboración de productos derivados del láctosuero.	0.09	4	0.36
O3. Participación en ferias agropecuarias, agroindustriales y artesanales.	0.06	3	0.18
O4. Apoyo gubernamental a MIPYMES.	0.04	3	0.12
O5. Importante consumo de producción artesanal de quesos.	0.12	3	0.36
TOTAL OPORTUNIDADES			1.58
AMENAZAS			
A1. Presencia de enfermedades zoonóticas en ganado (origen de materia prima).	0.13	1	0.13
A2. El mercado se rige por precios mínimos y no por calidad	0.14	1	0.14
A3. Empresas generadoras de contaminación ambiental derivada del proceso de producción.	0.15	1	0.15
A4. Competencia fortalecida de las "grandes" marcas comerciales.	0.08	2	0.16
A5. Inestabilidad política y social (región y localidad).	0.05	2	0.1
TOTAL AMENAZAS			0.68
TOTAL MEFE	1.00		2.26

Calificación del factor: amenaza importante= 1, amenaza menor= 2, oportunidad menor= 3 y oportunidad importante= 4

Tabla 2 MEFE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

La oportunidad, evaluada con el menor valor es la de *Apoyos gubernamentales para MIPYMES* representando para las microempresas a corto plazo la necesidad de obtención de créditos que coadyuven a incrementar la producción, tecnificar procesos de producción y/o acceder a servicios técnicos y capacitación técnica.

En atención a las Amenazas el mayor riesgo lo constituye la *Competencia fortalecida de las "grandes" marcas*.

Los líderes comerciales ostentan agresivas campañas publicitarias donde exaltan el poder de la marca con respecto a calidad, higiene, servicio, sabor y prestigio logrando con ello atraer y fidelizar clientes; sí las microempresas locales estudiadas no aprovechan la oportunidad que les presenta el ambiente externo en función de la higiene y calidad por lo cual pueden ver mermada paulatinamente su permanencia en el mercado. A lo anterior, se le debe sumar que el consumidor se torna cada vez más selectivo y exigente con lo que consume. Estos dos factores posicionan al sector de estudio en una situación de alto riesgo, por lo que se sugiere priorizar la elaboración de productos con calidad comercial que ayuden a consolidar beneficios empresariales y satisfagan las necesidades que permean en los mercados. Una amenaza menor es la *Inestabilidad política y social*, causa principal del realentamiento de la economía, disminución del gasto y ahorro familiar; destinando el recurso monetario a la satisfacción de necesidades básicas, atentando así al volumen de ventas de la microempresas estudiadas.

En conjunto oportunidades y amenazas constituyen una evaluación total externa de 2.26 determinando a las empresas estudiadas en un contexto externo riesgoso por ubicarse por debajo del rango establecido de 2.5, esto a pesar de que los organismos valorados poseen abundantes y atractivas oportunidades (total 1.58), pero que actualmente no están siendo aprovechadas en su totalidad. Aun cuando las amenazas son evaluadas con un 0.68 se corre el riesgo de que se incremente su valor permeando en los contextos internos y externos del sector analizado, colocándolo en una situación grave e irreparable.

Aunque el sector de estudio opera en un entorno económico y comercial “predecible” se recomienda el monitoreo periódico de los factores externos estableciendo planes de contingencia (formular estrategias flexibles) ya que debido a su naturaleza de cambio rápido pueden comprometer e influir en las operaciones diarias ocasionando su desaparición en el mercado en un mediano plazo.

Matriz de Perfil Competitivo (CMP)

La competitividad comercial del sector lácteo se evalúa a partir de MEFI y MAFE matriz MPC. Para la valoración de la MPC y con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia se determinaron diez factores considerados críticos y clave desde el punto de vista de los microempresarios entrevistados. Este análisis evidencia como fortalezas competitivas la *Posición financiera* y la *diversificación de productos*; las debilidades relativas descubiertas son el *Estatus sanitario* y la *Calidad del producto*.

Las debilidades deben ser mejoradas a la brevedad por que de ello depende el desarrollo, crecimiento y permanencia de las microempresas dentro del sector lácteo.

Las fortalezas competitivas y las debilidades relativas clasifican a las microempresas con un perfil competitivo endeble (tabla 3), es decir en algún momento a corto y mediano plazo no serán capaces de responder con efectividad a las demandas comerciales, no podrán hacer uso de sus ventajas competitivas y dejaran de ser una opción de consumo viable, condenando a las microempresas a su extinción.

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1.Participación en el mercado.	0.10	3	0.3
2.Competitividad en precios	0.09	2	0.18
3.Posición financiera	0.09	3	0.27
4.Calidad del producto	0.11	1	0.11
5.Lealtad del cliente	0.08	2	0.16
6.Disponibilidad de materia prima	0.15	4	0.6
7.Diversificación de productos	0.09	3	0.27
8.Estatus sanitario	0.10	1	0.1
9.Investigación, extensión	0.07	1	0.07
10.Profesionales calificados	0.12	2	0.24
TOTAL	1.00		2.3

Calificación asignada: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla 3 MPC: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

Retomando información contenida en cada cuadrante de la matriz FODA, se formularon estrategias preliminares mediante la combinación de factores internos y externos, agrupándolos así para determinar cuatro tipos de estrategias (figura 3).

Para el cuadrante uno (FO) se establecen tres estrategias de carácter ofensivo, entre la que destaca la *seguridad de la disponibilidad de materia prima para acceder a créditos o apoyos sociales*, estrategia que permite conservar sus ventajas competitivas F1, F3, F4 y aprovechar de manera efectiva las áreas de mejora presentadas en el exterior O2 y O4.

Las estrategias defensivas para el cuadrante dos (FA) son *hacer uso adecuado de recursos empresariales para promover prácticas verdes y bienestar social*, permitiendo así disminuir los riesgos de A3, A5; fortaleciendo y conservando las ventajas competitivas F3, F4, y F5.

Las estrategias de carácter orientativo, determinadas por el cuadrante tres (DO) son *la necesidad de vinculación con las Universidades locales y regionales para obtener capacitación especializada en el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos*.

Aprovechando así todas las áreas de mejora externa (O2) y neutralizando los factores críticos internos (D4, D5).

Las estrategias de supervivencia dadas por el cuarto cuadrante (DA) y cuya naturaleza es negativa son la *incorporación del valor agregado a productos ofertados para generar ventajas y distingos competitivos sólidos*; contribuyendo con su desarrollo y aplicación a que A2, A4 no profundicen a D2, D3 y de esta manera, las microempresas evaluadas, se vean limitadas en su capacidad de respuesta ante los desafíos presentados en el entorno externo e interno en el cual se desenvuelven.



Figura 3 MAFE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Los datos obtenidos de MEFI y MEFE dan origen a MPEYEA estableciéndose dos dimensiones internas representadas por Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas, Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Las fuerzas externas e internas ayudan a determinar el perfil estratégico de las microempresas analizadas (Tabla 4 y figura 4).

En la tabla 4 se observa que el factor mejor evaluado correspondiente a la FF es el *Capital privado y familiar (+6)*, mientras que el aspecto peor evaluado es la *diversificación de mercados (+2)*, obteniendo una calificación promedio de 4.67; dando evidencia nuevamente del no aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades. El análisis de la FI refleja puntos críticos y de riesgo que atentan la competitividad de las microempresas evaluadas en el sector. Para el análisis de la VC se tiene como el elemento con menor evaluación a la *calidad sanitaria y el poco valor agregado que se le da actualmente a la producción de quesos* (con un puntaje de -6), mientras que el mejor evaluado corresponde a la *disponibilidad de la materia prima (-1)* con lo que se logra obtener un promedio total de -3.67. La EA define la quietud social y política como el factor con menor evaluación en contraste con el factor mejor evaluado que corresponde a las enfermedades zoonóticas como el elemento mejor calculado.

La matriz PEYEA es construida con las FF, FI, VC y EA (figura 4) que dan origen a las coordenadas de intersección del punto “xy” (EJE X= FI+(VC)= -2.47, EJE Y= FF+(EA)= 3.07) con el que se traza el vector direccional que revela el “perfil conservador” de las microempresas bajo estudio. Este perfil hace evidente que los microempresarios no se están arriesgando, solo se dedican a la (s) actividad (es) que dominan; por ello es conveniente reencaminar sus estrategias al desarrollo de nuevos productos, diversificación concéntrica (introducir nuevos productos que tengan semejanza tecnológica o de mercadotencia con los productos ya existentes) y penetración moderada en el mercado.

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIÓN
Establecimiento de venta propio.	6	Control de enfermedades zoonóticas de ganado (origen de materia prima).	-1
Capital privado y familiar.	6	El mercado se rige por calidad.	-1
		Proceso de producción sustentable.	-1
		Estabilidad política y social.	-3
Diversificación de mercados.	2	Subsidios gubernamentales económicos y sociales	-2
PROMEDIO	4.67	PROMEDIO	-1.6

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Competitividad comercial.	1	Disponibilidad y origen de la materia prima.	-1
Buenas Prácticas de Manufactura en elaboración y manipulación del producto.	1	Variedad de productos.	-2
Elaboración de subproductos.	1	Conocimiento del proceso de producción.	-2
Colaboración en foros de exposición mediática.	1	Calidad sanitaria.	-6
Preferencia en consumo de productos artesanales	2	Valor agregado de productos (calidad comercial).	-6
		Definida cultura organizacional	-5
PROMEDIO	1.2	PROMEDIO	-3.67

Calificación asignada: +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
 Calificación asignada: -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Tabla 4 PEYEA: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

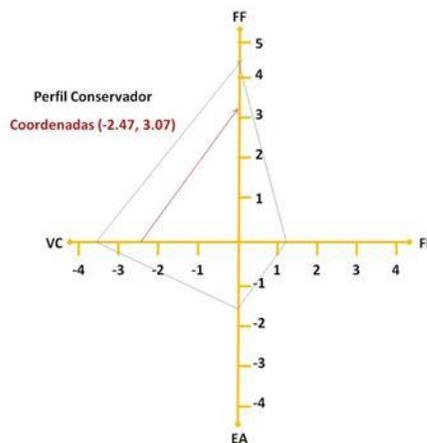


Figura 4 PEYEA: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para construir la MBCG se retoman elementos de la MPC y se realiza el análisis para los tres productos con mayor participación en el mercado; es decir, aquellos productos que registran mayores ventas en el sector de estudio y en el de la competencia. Entonces la MBCG se realiza para queso Oaxaca, panela y manchego. En atención a lo anterior, las zonas de actuación de las microempresas bajo estudio es el no contar actualmente con un *producto estrella*. Como *producto interrogante* se identifica al queso Oaxaca y panela; a pesar de que tienen una baja participación en el mercado se observa un crecimiento positivo.

Sí se trabaja con estrategias de penetración en el mercado es posible que a corto plazo migren a la categoría de producto estrella; logrando, a mediano y largo plazo, mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de las microempresas del sector lácteo. En contraste, con una tasa de crecimiento y participación en el mercado negativo, se ubica como *producto perro* al queso ranchero. Si se quiere mejorar su condición actual y por ende su rentabilidad se recomienda la reducción de gastos y costos en su proceso de producción de lo contrario es susceptible de ser eliminado del mercado.

EMPRESAS EVALUADAS	PRINCIPAL COMPETIDOR						
	PRODUCTO	VENTA 2014 (kilos)	VENTA 2015 (kilos)	VENTA 2015 (kilos)	PROPORCIÓN DE CARTERA	CRECIMIENTO EN MERCADO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Queso Oaxaca	143,080	163,520	204,159	69.16	14.29	0.80	INTERROGANTE
Queso Panela	53,655	61,330	61,553	25.93	14.29	1.00	INTERROGANTE
Queso Ranchero	12,775	11,610	15,680	4.91	-9.12	0.74	PERRO
	209,510	236,450	281,392	100.00			

Tabla 5 MBCG: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

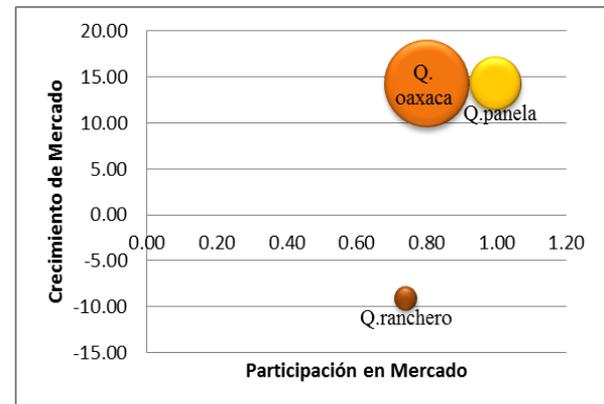


Figura 5 MBCG: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Con la finalidad de resumir los aspectos internos y externos del sector de estudio se elaboró la MIE, misma que se apoya en la MEFI y MEFE (tabla 6 y figura 6). En la representación gráfica el eje “x” corresponde a los datos totales ponderados de la MEFI mientras que en el eje “y” se hace referencia a los totales ponderados de la MEFE.

La intersección de estas matrices ubica al sector de estudio en el cuadrante V, entendiéndose como un perfil de “Conservar y construir”. Esto quiere decir, como se explicó previamente, que las microempresas objeto de estudio tienen una evaluación interna promedio y una evaluación externa media.

Para evitar que las microempresas transiten al cuadrante VI (Cosechar o liquidar) se recomienda aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos.

MEFI		MEFE	
FACTOR INTERNO	TOTAL	FACTOR EXTERNO	TOTAL
FORTALEZAS	1.23	OPORTUNIDADES	1.58
DEBILIDADES	0.90	AMENAZAS	0.68
TOTAL PONDERADO	2.13	TOTAL PONDERADO	2.26

Tabla 6 MIE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

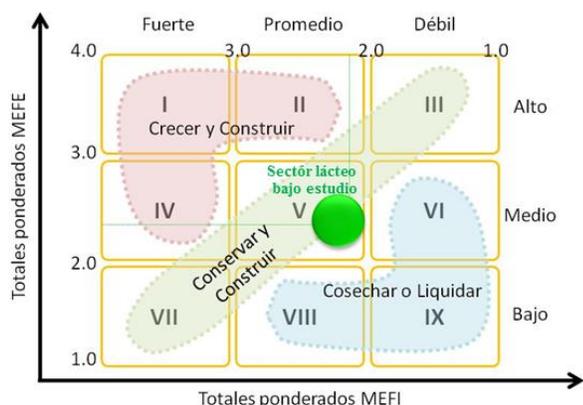


Figura 6 MIE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE es un instrumento que permite generar estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica. En ese sentido, el sector de estudio se ubica en el cuadrante “II” (figura 7).

Lo anterior significa que las organizaciones estudiadas deben evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, dado que los resultados indican poca capacidad de respuesta para competir de forma eficaz aun cuando el sector al que pertenecen se encuentra en crecimiento. Se recomienda, de manera emergente generar ventajas o distingos competitivos aplicando estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración de mercado. Las estrategias de liquidación o despojo se deben considerar como el último recurso para generar fondos necesarios para adquirir otros negocios, acciones o crear nuevos productos.

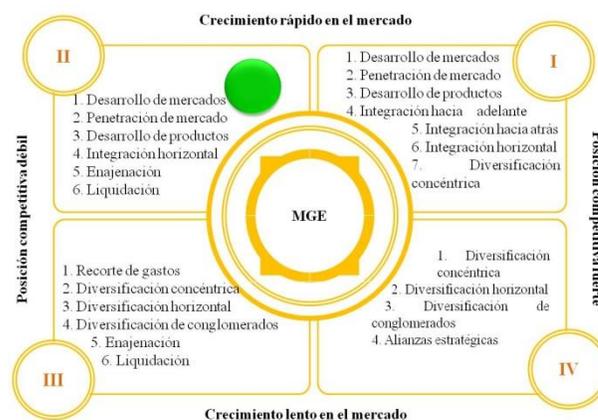


Figura 7 MGE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

La MCPE permite los análisis objetivos de cada estrategia alternativa con base a los factores críticos para el éxito, interno y externo, identificados previamente. Es prudente recordar que para cada una de las matrices analizadas previamente existen estrategias particulares, en consecuencia para la elaboración de MCPE se han seleccionado, según lo sugiere David (1997) las estrategias de crecimiento intensivo, a saber:

1. Desarrollo de Mercado, 2. Desarrollo de Producto, 3: Penetración de Mercado (tabla 7). Adicionalmente se debe hacer notar que estas estrategias son las que posibilitan potencializar las oportunidades y fortalezas, disminuyendo debilidades y neutralizando amenazas para garantizar la mejoría del ambiente e incrementar la competitividad de las empresas en el sector de actuación.

Las estrategias de crecimiento intensivo se calificaron y se evaluaron encontrándose que *estrategia más atractiva*, a implementar por las microempresas analizadas, es la *Desarrollo del Producto*. Lo anterior coincide con los resultados de las diversas matrices analizadas. En consecuencia, se reitera la necesidad apremiante de desarrollar un nuevo y mejor valor agregado al producto comercializado, hacer de la calidad una práctica permanente que avale cada uno de los eslabones de la cadena productiva, obrar con limpieza, garantizando productos aptos para el consumo humano; todo ello con el firme propósito de competir de manera activa no solo entre empresas ubicadas en la misma localidad, sino también con los productos fabricados por las “grandes” marcas comerciales. La ruta que se debe tomar, en atención a los resultados es “*salvamento, adaptabilidad y permanencia*”, así como el constante monitoreo de factores internos y externos que afectan o favorecen al sector al que pertenecen. Todo lo anterior con el único y lúcido fin de lograr el éxito empresarial.

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		E1		E2		E3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
PORTALEZAS							
PI Disponibilidad y origen de la materia prima	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
PI Variedad de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
PI Conocimiento “empírico” del proceso de producción	0.09	2	0.18	2	0.27	2	0.18
PI Se tabula evento (fecha) de venta por día	0.08	2	0.09	2	0.08	2	0.09
PI Capital ganado y fondeo	0.02	4	0.2	4	0.2	4	0.2
DEBILIDADES							
DI1 Dificultad calidad e higiene	0.19	2	0.27	4	0.76	4	0.76
DI2 Reducido valor agregado de productos (económicos y calidad comercial)	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
DI3 Limitada diversificación de mercados	0.06	4	0.24	2	0.24	2	0.24
DI4 Poca capacidad	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
DI5 Limitada cultura organizacional	0.09	2	0.27	2	0.27	2	0.27
OPORTUNIDADES							
O1 Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura	0.24	4	0.96	4	0.96	2	0.48
O2 Elaboración de productos derivados del lácteamo	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
O3 Participación en ferias agropecuarias, agroindustriales y gastronómicas	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24
O4 Acceso gubernamental a MSP/INDUS	0.08	4	0.32	2	0.12	2	0.12
O5 Importación consumo de producción artesanal de queso	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48
AMENAZAS							
A1 Pérdida de uniformidad económica en ganado (origen de materia prima)	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
A2 Incremento de riesgo por precios mínimos y no por calidad	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
A3 Pérdida gubernamental de conservación artesanal derivada del proceso de producción	0.15	2	0.3	2	0.45	2	0.3
A4 Competencia fortaleza de las “grandes” marcas comerciales	0.08	1	0.08	2	0.24	4	0.32
A5 Inestabilidad política y económica (región y localidad)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
TOTALES	1.00		2.74		4.57		2.92

Tabla 7 MCPE: sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.

Conclusiones

Como se ha puesto en evidencia, el análisis FODA permite obtener una fotografía de la situación actual de una microempresa o de un sector, sin importar el giro o tamaño. Es importante que los microempresarios tengan claridad de esta herramienta que coadyuva a la detección y sistematización precisa de las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas del mercado en el que realizan su gestión comercial.

La investigación y en atención a la muestra analizada, evidencia que las microempresas lácteas, se encuentran en pleno crecimiento; Sin embargo hay factores negativos (debilidades) y de riesgo (amenazas) que hacen que el ambiente comercial en el que se desarrollan sea clasificado como vulnerable. Ante esta situación se debe mejorar la calidad e inocuidad de los productos y se deben buscar alternativas que posibiliten el generar distingos y ventajas competitivas, favoreciendo su permanencia y crecimiento en el mercado. Con el mismo fin es tangible la necesidad de potencializar las fortalezas y oportunidades atractivas.

Como estrategia de mejora destaca el desarrollo del producto, aprovechando el origen de la materia prima y la búsqueda de nuevos mercados.

Finalmente y ante la necesidad emergente de la permanencia y crecimiento en el mercado, los microempresarios deben generar la habilidad de realizar un análisis FODA y sus respectivas matrices, ya que esto constituye un componente esencial para mejorar o aprovechar cualquier escenario. Entonces, se hace necesario e indispensable el análisis continuo de los ambientes internos y externos para lograr de manera efectiva mantener la competitividad y aproximándose al futuro empresarial deseado.

Referencias

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research.

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª Ed.) España: McGraw Hill.

Henry, H.W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.

Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

SAGARPA (2011). *Resultados del estudio de Diagnóstico Sectorial en el Estado de Hidalgo 2010*. Kaab. Consultores S.C.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Vandenberg, R.J.E. y Lance, Ch. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 43-56.

Wilhelm, W.R. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. *Academy of Management Executive*, 6(4), 72-76.

Zorrilla, S. (1998a). Introducción a la investigación. Casos aplicados a la administración. (7ª Ed.) México: Aguilar, León y Cal editores, pp. 19-78.

Anexo 1. Preguntas guía

Preguntas guía para realizar el análisis del sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo., se enlistan a continuación, enfatizando que de ser necesario estas se ampliaron con el fin único de obtener la información necesaria.

Fortalezas:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades:

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

Oportunidades:

¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir positivamente en el éxito de la microempresa?

¿Hay políticas públicas que beneficien a la microempresa?

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas:

¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir negativamente en el éxito de la microempresa?

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?