



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS TABASCO

MAESTRÍA TECNOLÓGICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS

**DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DEL SISTEMA PRODUCTIVO,
BOVINO-LECHE-AGROINDUSTRIA EN LA SOCIEDAD DE
PRODUCTORES DE QUESO DE PORO GENUINO DE BALANCÁN
TABASCO**

EMILIO CASTRO EHUAN

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA

H. CÁRDENAS, TABASCO, MÉXICO

2016

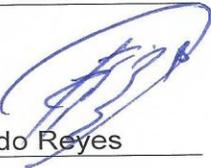
La presente tesina, titulada “**Diagnóstico de la cadena del sistema productivo bovino-lechero-agroindustria en la sociedad de productores de Queso de Poro de Balancán, Tabasco**”, realizada por el alumno: Emilio Castro Ehuan, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA
EN PRODUCTOS LÁCTEOS**

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO: _____ Dr. Adolfo Bucio Galindo 

ASESOR: _____ M.C. América Lino Patiño 

ASESOR: _____ M.C. Francisco Izquierdo Reyes 

H. CÁRDENAS, TABASCO, MÉXICO A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2016

**Diagnóstico De La Cadena Del Sistema Productivo Bovino-Leche-Agroindustria
En La Sociedad De Productores De Queso De Poro Genuino De Balancán,
Tabasco.**

EMILIO CASTRO EHUAN. M.T.

Colegio de Postgraduados, 2015

RESUMEN

La sociedad de productores de queso de poro ha sido desde su fundación en el año 2006, un grupo que ha buscado tener participación de manera colectiva, se han mantenido a pesar de las problemáticas y obstáculos de su actividad. En este trabajo de tesina se analizó la cadena productiva del queso de poro, los socios que integran la sociedad de productores, así como la percepción del entorno exterior en base a la competencia, los proveedores, y los clientes, en este estudio se tomó la información directa de los productores de quesos ya que conocen y tienen la información de su saber hacer diario.

Mediante un diagnostico desde el punto de vista interno del gremio quesero, con la metodología aplicada a análisis estratégico de una cadena productiva, pudieron valorar en grado de importancia mediante Método *BordaCount*, (1970) las principales problemáticas, fortalezas, oportunidades y amenazas, la información necesaria se obtuvo en reuniones y talleres que generalmente se dieron en las asambleas, se pudo analizar y valorar conjuntamente, a su vez fomentar la armonía en la sociedad en este tipo de prácticas que buscan sensibilizar mediante la obtención de la información en base a la experiencia cotidiana, los productores pudieron comprender mejor su actividad y buscaron y se plantearon recomendaciones para la mejora continua y consolidación de la cadena productiva

Palabras clave: Sociedad, Productores, cadena productiva.

**Diagnosis Chain - Milk - Cattle Agribusiness Production System In The Society
Poro Cheese Producers Balancán Genuine Tabasco.**

EMILIO CASTRO EHUAN . M.T.

Colegio de Postgraduados , 2015

ABSTRACT

Society of pore cheese producers has been since its founding in 2006, a group that has sought to have participation collectively, have remained despite the problems and obstacles of their activity. In this work tesina, we are analyzed the production chain of pore cheese partners who make up the society of producers, and the perception of the external environment based on competition, suppliers, and customers, in this study we use the direct information from cheese producers as they know and have information of daily know-how. Through a diagnosis from the point of view of the cheesemaker guild, with the methodology applied to strategic analysis of a production chain, were assessed in degree of importance by BordaCount Method (1970), the main problems, strengths, opportunities and threats, the necessary information was obtained in meetings and workshops that generally occurred in the assemblies, it could be analyzed and assess together in turn promote harmony in society in such practices that seek to raise awareness by obtaining information based on everyday experience, the producers could better understand their activity and sought and raised recommendations for continuous improvement and consolidation of the production.

Keywords: Society, Producers, production chain.

AGRADECIMIENTOS

He culminado un paso más en mi desarrollo profesional y debo agradecer a cada uno de los que colaboraron para que esto fuera posible, mis Profesores de la Maestría Tecnológica, mis compañeros de clase, mis compañeros de trabajo y por supuesto mi familia de una u otra forma me apoyaron a dar este paso.

A la Sociedad Quesos de Poro Genuino de Balancán, Tabasco S.P.R. de R.L. de C.V., de la cual formo parte por haber gestionado la realización de la Maestría, junto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT.

Al Dr. Adolfo Bucio Galindo, quien fue un gran apoyo durante la realización de la Tesina como consejero y por haber tenido el tiempo y la paciencia, para apoyarme en la elaboración y revisión del documento de Tesis y sus grandes aportes para culminarla.

A la M.C. América Lina Patiño Delgado, quien estimo mucho y que a pesar de la distancia siempre estuvo colaborando siempre, con sus consejos y comentarios que me ayudaron a enriquecer la Tesina.

M.C. Francisco Izquierdo Reyes, por su colaboración para enriquecer la tesina, y la disposición de apoyar en todo momento.

A mis compañeros de Maestría que de cierta manera estuvieron cerca y apoyando con sus valiosos comentarios para llevar a buen término la Maestría Tecnológica.

DEDICATORIA

Cuando decides dar un paso más en tu vida profesional siempre hay personas que están contigo apoyándote, pero la familia siempre está ahí cuando la necesitas, por lo tanto esta Tesina la dedico:

A Dios: Quien me da la salud y Fortaleza para vivir cada día con esperanza y no decaer ante la adversidad.

A mi esposa Eugenia: Por estar conmigo siempre apoyándome y dándome fortaleza y amor para seguir adelante en la vida.

A mi hija Jacqueline: Que es mi razón de superación todos los días.

A mis Padres Héctor Emilio y Brenda Elena, quienes me han enseñado e inculcado los valores, que siempre me dan su apoyo y respaldo siempre con sabios consejos.

A mis Hermanos Brenda Cristell, Héctor Javier y Cristian Ricardo quienes siempre están apoyándome en todo momento.

INDICE

COLEGIO DE POSTGRADUADOS	i
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	3
3.- OBJETIVOS.....	4
3.1 GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
3.3 HIPOTESIS	4
4.- REVISION BIBLIOGRÁFICA.....	5
5.- MARCO TEÓRICO.....	8
5.1 DEL OBJETO DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES	8
5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	9
5.3 MERCADO ACTUAL, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.....	11
5. 4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	12
5.5 ENFOQUE DE CADENAS PRODUCTIVAS.....	14
5.6 EJES DEL PODER DE PORTER.....	20
5.7 ASPECTOS DEL MÉTODO DE BORDA COUNT.....	30
6.- METODOLOGÍA	33
6.1 LLUVIA DE IDEAS PRODUCTORES DE QUESO.....	33
6.2 EL MÉTODO MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	34
6.3 LA INTERACCIÓN ENTRE LOS ACTORES.....	34
7.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
7.1 ANÁLISIS MEDIANTE LLUVIA DE IDEAS SOBRE PROBLEMÁTICAS EN LA ACTIVIDAD.....	35

7.2 ANALISIS FODA DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL QUESO DE PORO.	37
7.2.1 ANÁLISIS DE DEBILIDADES O PROBLEMATICAS	39
7.2.2 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS	41
7.2.3 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES	43
7.2.4 ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS	44
7.3. RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO LOCAL DEL QUESO DE PORO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES.	45
7.3.1 EJES DE PODER DE LOS COMPRADORES O CLIENTES.	46
Libertad de elegir clientes	47
7.3.2 EJES DE PODER DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES	48
7.3.3 EJES DE PODER DE NUEVOS PARTICIPANTES O COMPETIDORES	50
7.3.4 EJES DE PODER DE LOS SUSTITUTOS	52
7.3.5 EJES DE PODER DE LA RIVALIDAD	54
7.3.6 RESUMEN GENERAL DE LOS CINCO EJES	55
7.4 LOS ONCE MAPEOS PARA DIAGNOSTICAR LA CADENA PRODUCTIVA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES DE QUESO DE PORO.	56
7.4.1 MAPEO DE ACTORES Y FUNCIONES	56
7.4.2 MAPEO DE EMPLEOS GENERADOS PARA UN PROCESO	57
7.4.3 MAPEO DEL FLUJO DE PRODUCTOS	57
7.4.4 MAPEO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	58
7.4.5 MAPEO DE VOLUMEN DE PRODUCTO	58
7.4.6 MAPEO DE FLUJO GEOGRÁFICO	59
7.4.7 MAPEO DE MARGENES	59
7.4.8 MAPEO DE LA GOBERNANZA	60
7.4.9. MAPEO DE SERVICIOS	60
8. CONCLUSIONES	62
9. RECOMENDACIONES	63
10. LITERATURA CITADA.	65
11. ANEXOS.	67
ANEXO 1.- FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTORES DE QUESOS EN LAS SESIONES Y ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA.	67

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Estrategias para el rescate y valorización de tres quesos Mexicanos.	8
FIGURA 2. Directiva Consejo Administrativo Quesos de Poro.....	11
FIGURA 3. Bloques de Queso de Poro.....	14
FIGURA 4. Toneladas de Queso de Poro.....	15
FIGURA 5. Cadena Productiva.....	17
FIGURA 6. Esquema Complejidad.....	18
FIGURA 7. Lluvia de Ideas Problemáticas.....	38
FIGURA 8. Valores Mayores Problemáticas.....	41
FIGURA 9. Valores Mayores Fortalezas.....	43
FIGURA 10. Valores Mayores Oportunidades.....	45
FIGURA 11. Valores Mayores Amenazas.....	46
FIGURA 12. Eje del Poder del Comprador.....	47
FIGURA 13. Ejes del Poder de Proveedores.....	50
FIGURA 14. Ejes de Poder de Nuevos Participantes.....	52
FIGURA 15. Ejes del Poder de los Sustitutos.....	54
FIGURA 16. Ejes del Poder de la Competencia.....	55
FIGURA 17. Resumen General de los Ejes del Poder.....	56
FIGURA 18. Mapa de Actores.....	57
FIGURA 19. Mapa de Empleos.....	58
FIGURA 20. Mapa de Flujo de Productos.....	58
FIGURA 21. Mapa de Flujo de Información.....	59
FIGURA 22. Mapa de Volumen de Producto.....	59
FIGURA 23. Mapa de Flujo Geográfico.....	60
FIGURA 24. Mapeo de Márgenes.....	60

FIGURA 25. Mapa de Gobernanza.....	61
------------------------------------	----

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Padrón de Socios.....	36
CUADRO 2. Análisis Foda.....	39
CUADRO 3. Valores Problemáticas.....	40
CUADRO 4. Valores Fortalezas.....	42
CUADRO 5. Valores Oportunidades.....	44
CUADRO 6. Valores Amenazas.....	45
CUADRO 7. Atributos del Comprador.....	48
CUADRO 8. Atributos del Proveedor.....	50
CUADRO 9. Atributos de Nuevos Participantes.....	52
CUADRO 10. Atributos de Sustitutos.....	54
CUADRO 11. Atributos de Competencia.....	55

1. INTRODUCCIÓN

El queso poro, es un producto representativo del Estado de Tabasco, particularmente del Municipio de Balancán. Es producido de manera artesanal desde hace más de 60 años, en pequeñas queserías familiares (*Villegas et al 2011*).

La sociedad de productores integrada principalmente por queserías artesanales familiares en su mayoría, que deciden agruparse como una sociedad de producción rural en el 2006, quienes pretenden unir esfuerzos y consolidar el producto que se elabora en forma común. El Queso de Poro Genuino que se produce en el municipio de Balancán, es único en su género y variedad, es un producto 100 por ciento natural, cumple con un reglamento interno de producción de la propia organización, es el único queso que cuenta en todo el estado de Tabasco con una marca colectiva con distinción geográfica certificada por el IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Industrial).

El Queso de Poro se identifica una dinámica a crecer en el mercado, esto ocurre en buena medida por el impulso que ha recibido con la certificación de Marca Colectiva por parte del IMPI en el año 2012 (*Grass, 2013*), que protege a la zona de producción de este singular producto, que es resultado de una tradición y es considerado un baluarte en esta región por la cualidad de ser un producto artesanal por su proceso rustico, delicado, actualmente el funcionamiento de la cadena productiva queso de poro genuino no ha sido estudiado.

(*Lazzarini et al. 2001*) define la cadena productiva como el conjunto secuencial de Actores que participan en las transacciones sucesivas para la generación de un bien o servicio; incluyendo el sector primario hasta el consumidor final y los servicios proveídos a lo largo de la cadena.

La cadena productiva y la cadena de valor son conceptos diferentes, pero complementarios en términos analíticos, ya que la cadena productiva brinda un panorama de la situación global de la cadena (radiografía actual), mientras la cadena de valor representa la meta que perseguiría toda cadena. En la interacción de ambos conceptos es posible determinar que con el análisis de la cadena productiva, se pueden identificar los puntos críticos y/o los potenciales de desarrollo

que le permitirían a esta cadena alcanzar una cadena de valor (*José Efraín Deras, 2000*).

Desde hace ya algún tiempo los productores de queso poro también dentro de sus objetivos han querido obtener una Denominación de Origen (DO), pero que por diversas circunstancias se ha pospuesto la búsqueda de esta figura jurídica. Es recomendable analizar mediante estudio si el objeto de la sociedad se está cumpliendo con la marca colectiva, identificar cuáles son las circunstancias que impiden el desarrollo de la sociedad de productores de queso y de toda la cadena, mediante análisis del sistema de la cadena productiva, medir si ha impactado con el paso del tiempo en el mercado final e implementar las mejores estrategias para el fomento al desarrollo de la cadena productiva de la sociedad queso de poro.

2. JUSTIFICACIÓN

Considerando que hay estudios de producción, análisis físicos químicos, microbiológico referentes al proceso de elaboración del queso poro, así como de las condiciones salubres que permiten la comercialización del queso de poro artesanal, reforzados por algunos estudios de carácter social, históricos y de generación de valor agregado como los Sistemas Localizados de Redes Agroalimentarios SIAL de cadena productiva (*Grass, 2013*), Estudios de Caracterización del Queso de poro (*Juan Antonio, et al., 2009*) estudios sobre valor simbólico del Queso de poro y su vinculación con una ruta turística (*Patiño Delgado, 2014*), que son en gran parte estudios y herramientas que han podido reforzar los esfuerzos conjuntos de los productores de queso de poro de Balancán, y la lucha constante por rescatar la tradición y el valor de producir un producto de más de medio siglo en la que tiende a ser desplazado por productos sustitutos que se comercializan actualmente en el mercado y muchas veces por el desconocimiento como tal de esta actividad.

De esta manera en la búsqueda de resolver factores internos que se desconocen por parte de los productores se planteó un análisis de la cadena productiva desde el punto de vista de los productores de queso.

Para analizar este caso en particular, nos permitió visualizar y entender cómo se percibe actualmente la cadena productiva a manera de diagnóstico interno para esta importante actividad hoy una de las principales en la región por la gran difusión de los productos propios que se elaboran en una región en algunas ferias locales y regionales. La importancia de la producción de quesos en la región no solo es económica, sino también, por ser fuente de trabajo para muchas personas que se emplean, tanto en la producción, como en la transformación y comercialización que muchas veces es de carácter familiar pero aun así no deja de ser una cadena que intervienen muchas personas.

3.- OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar la situación actual de la Sociedad de Productores de Queso de Poro de Balancán, mediante un análisis de la cadena productiva del queso, para generar una estrategia de fortalecimiento tanto a nivel de eslabón como de cadena.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A) Identificar los actores de la cadena productiva de queso de poro mediante la consulta a los productores de queso, quienes conocen e interactúan con la mayor cantidad de actores de la misma.
- B) Identificar los factores internos y externos de la sociedad de productores de Queso de Poro Genuino de Balancán Tabasco
- C) Identificar los elementos clave potenciales para convertir la cadena productiva del queso de poro en una cadena de valor
- D) Generar propuestas y estrategias para fortalecer a los actores de la cadena productiva en función de los elementos potenciales identificados

3.3 HIPOTESIS

- La cadena está conformada por productores de leche, de queso y distribuidores.
- La sociedad de productores de queso posee fortalezas y oportunidades que hacen frente a las debilidades y amenazas presentes.
- Las ventajas comparativas y competitivas de la cadena son los elementos potenciales para dinamizar la cadena productiva del queso de poro.
- La estrategia para fortalecer a los actores de la cadena productiva es mediante la conversión a cadena de valor, en función los problemas, ventajas y potencialidades identificados

4.- REVISION BIBLIOGRÁFICA

Desde el punto de vista de la literatura consultados se menciona que en la región de los ríos (municipios de Balancán, Emiliano Zapata, Tenosique, Jonuta), Tabasco, existe una concentración de queserías que elaboran queso de poro principalmente desde hace más de 60 años, el cual responde adaptativamente a las difíciles condiciones ambientales y de infraestructura del medio en que se elabora, propias del trópico húmedo: alta temperatura, elevada humedad relativa y dificultades para su comercialización. Es un resultado del saber- hacer tradicional, el cual implica que fue transmitido de generación en generación, estando ligado a la cultura y sociedad local de una zona geográfica delimitada. (*Juan Antonio, et al., 2009*).

Algunas variedades de quesos mexicanos genuinos con tendencia a crecer en el mercado (queso Cotija, queso de Poro y queso Bola de Ocosingo), cuentan con una característica en común, y es la de contar con una Marca Colectiva otorgada por el IMPI. Estos procesos de calificación y certificación, se lograron consolidar, gracias a los procesos organizativos de los productores, pero especialmente por los apoyos institucionales (provenientes del ámbito local, estatal y federal). (*Grass, 2013*).

Un estudio realizado a manera de diagnóstico detallado de los antecedentes y las condiciones vigentes de tres quesos, identifico cuales son las condiciones vigentes con las cuales se elabora el queso Tenate de Tlaxco, los quesos Fresco y Añejo de Chiautla de Tapia y el queso de Poro de la Región de Los Ríos de Tabasco. La anterior información permitió identificar un conjunto de factores vinculados al territorio de producción, los cuales están derivando en la activación o la extinción de estos Sistemas Agroalimentarios. (*Grass 2013*).

El problema del abasto de la materia prima tiene causales relacionadas con factores propios del sistema productivo como la raza utilizada, alimentación y duración de la lactancia; también el clima incide en el manejo productivo y por lo tanto en la productividad del hato, por otra parte, existen otros hechos como la logística limitada de los proveedores de leche, la escasa articulación entre el sector de producción primaria y los queseros, infraestructura poco apropiada para el desarrollo de la actividad primaria y escasa implementación de buenas prácticas de manejo, lo que

deriva muchas veces en la contaminación de la materia prima, disminuyendo en las queserías el número de proveedores confiables. (*Patiño 2014*).

En la segunda mitad de la década de los noventa surge el concepto de *cluster*, (*Porter, 1998*) lo define como una concentración geográfica de empresas, que se caracterizan por estar interconectadas, con la finalidad de realizar procesos comerciales (desarrollo de proveedores, alianzas tecnológicas) que permitan una mayor competitividad para el conjunto de unidades productivas que allí convergen.

En el 2003 un grupo de productores de queso de poro, se reunieron, para aportar ideas, necesidades, problemáticas y unir esfuerzos, tener mejores mercados y rescate de un producto tradicional, proponiéndose cumplir con el objetivo de hacer reconocido el queso de poro a nivel estatal y nacional. (*Sociedad queso de poro, 2008*).

La Sociedad Productora de Queso de Poro Genuino de Balancán fue constituida el 23 de mayo de 2006, como una SPR (Sociedad de Producción Rural) con la finalidad de contar con financiamiento y asesorías por parte del gobierno. Se inició con 7 queserías, integradas por 14 socios. En marzo de 2012 se obtuvo oficialmente la marca colectiva a nivel nacional para un queso artesanal con distinción geográfica por parte del IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual), siendo la tercera marca colectiva obtenida a nivel nacional. Actualmente está integrada por 12 queserías y 24 socios, su finalidad es contar con financiamiento estatales para realizar los proyectos de investigación y buscar la denominación de origen del queso de poro y crear un consejo regulador.

UBICACIÓN DE LA REGION PRODUCTORA DE QUESO PORO EN EL PAIS



Figura 1: Estrategias para el rescate y valorización de tres quesos Mexicanos .2013
Fernando (Grass 2013).

5.- MARCO TEÓRICO

La sociedad de productores es la titular de la marca colectiva “QUESOS DE PORO GENUINO DE BALANCÁN, REGIÓN DE ORIGEN” Tiene como domicilio fiscal: Calle 5 de mayo, Esq. Periférico. Col. Coronel Gregorio Méndez, Balancán, Tabasco.

5.1 DEL OBJETO DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES

El acopio, supervisión y reglamentación del producto, promoción y comercialización del queso de poro, así como el desarrollo de sus procesos con fines de explotación colectiva o individual, abrir canales de comercialización en mercados municipales, estatales, nacionales o internacionales de las producciones de sus socios y demás personas físicas, morales con los que la sociedad establezca convenios o contratos para producir y comercializar su producción, generando empleos y gestionando todo tipo de créditos y programas, convenios y contratos con o en coordinación con organizaciones no gubernamentales y fondos de fomento agroindustrial, agrícolas, forestales y ganaderos. La sociedad de productores de queso de poro genuino cuenta con una marca colectiva con distinción geográfica que ha coadyuvado de cierta forma a posicionar a este pequeño grupo de productores por producir un producto único con características apreciables como su sabor, textura hojaldrada y acida que solo este queso podrían tener, así como la historia que ha preservado el saber hacer de generación en generación para seguir produciendo este valioso lácteo , de gran tradición y de una manera de elaborarse muy detallada.

La marca colectiva cuenta con un reglamento de uso, en el cual se plasma la manera en que debe utilizarse la marca por los agremiados autorizados y avalados por la sociedad de productores de queso de poro y la marca colectiva.

Menciona que: se refiere a la protección y reconocimiento del queso de poro de Balancán, región de origen, elaborado por la sociedad y la cual deberá ser utilizada con una etiqueta que contenga: “la marca colectiva”, así como las leyendas queso de poro de Balancán, región de origen, citar demás datos de cantidad, calidad, peso etc. La sociedad en su carácter de titular de la marca no podrá otorgar licencias de

uso a productores externos a la sociedad, ya que el uso de la marca colectiva queda reservado exclusivamente a los miembros de la sociedad.

La sociedad es la única autorizada para utilizar la marca colectiva distintiva registrada ante el instituto mexicano de la propiedad industrial. En el artículo 3.4 se menciona que la sociedad podrá utilizar la marca colectiva con fines promocionales.

La sociedad será la única autorizada para elaborar material informativo que acompañe a la marca colectiva, así mismo es el responsable de distribuirlo a los municipios, representantes gubernamentales, organizaciones o cualquier otra entidad que lo requiera.

En caso de cualquier aspecto no considerado en el presente reglamento, la sociedad será la que indique los lineamientos y acciones indicadas.

El uso de la marca colectiva queda excluido, para cualquier otro producto elaborado por un productor registrado, que no cumpla con las especificaciones en las reglas aquí señaladas.

Cualquier productor de queso protegido por esta marca colectiva, podrá hacer uso de su marca propia.

La sociedad hará que se respeten los puntos de venta naturales de los socios fundadores para evitar conflictos de comercialización de la marca que ya poseen.

5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Para el correcto funcionamiento de una asociación de productores, siempre tiene que promover un mismo objetivo, la alianza entre los participantes que en este caso son empresarios dedicados a la elaboración de quesos debe ser en general participativo.

La sociedad de productores está representada por un comité directivo que fue electo por mayoría de votos en asamblea general ordinaria quien actualmente cuenta con un presidente quien es el representante legal, un secretario y un tesorero, a la vez cuenta con un consejo de vigilancia representada en su cargo por un presidente.

Las funciones de la directiva.

La Asamblea de Socios Queso de Poro Genuino de Balancán, Tabasco” S.P.R. de R.L. de C.V. será el órgano supremo y estará integrada por miembros de la SPR; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán obligatorias para sus miembros y el Consejo de Administración.

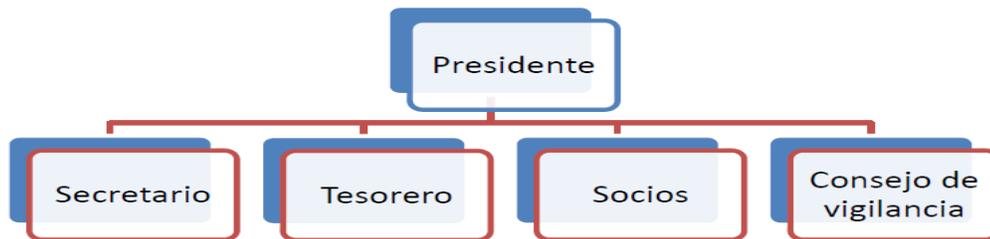


Figura 2. Directiva consejo Administrativo

El Consejo de Administración estará en funciones durante el periodo de tres años, con posibilidades a reelección mientras los miembros de la SPR así lo acuerden en asamblea.

Mecanismos para la toma de decisiones

Cada empresa que pertenece a la sociedad de productores de queso de poro de Balancán cuenta con dos representantes con voz y voto en la toma de decisiones. En caso de no asistir ninguno de los titulares la empresa puede designar a un representante que cuente con voz pero no con voto.

La decisión sobre algún proyecto o acción a realizar para el beneficio de la SPR se hará por votación, siempre en la Asamblea General Ordinaria. Los acuerdos que se tomen serán válidos con el 50% + 1 de los votos de los miembros de la SPR que asistan a dicha reunión.

Para el caso de representación de un miembro de la SPR, ésta deberá hacerse constar en una carta poder simple, que deberá estar firmada por el miembro de la SPR otorgante del poder.

5.3 MERCADO ACTUAL, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

La presentación con la que se vende el queso de poro es de 300 gr en una envoltura de papel celofán amarillo y etiquetado con la marca colectiva de la asociación de productores.

Actualmente se distribuye 7800 kg mensuales los cuales se distribuyen al mercado regional, siendo el 10% local, 10% Tenosique, 10% Zapata y 70% Villahermosa.

Se estima que los productores de leche venden Los costos de producción varían de 80 a 85 pesos, siendo el precio al menudeo de \$160 el kg y al mayoreo \$130 aproximadamente siendo estos distribuidos directamente por la asociación.

Los Precios no son fijos varían de acuerdo a los costos de producción. Llegando a ser el precio al consumidor de \$170 kg.

En políticas de venta cuenta con una cartera de clientes y el producto se maneja al contado, se espera en un futuro aplicar una política de descuento por volumen y pago anticipado.

La relación con los distribuidores es directa debido a que estas tienen la tendencia a trabajar con un mínimo de inventario, y hacer pedidos de pequeñas cantidades continuamente. El traslado a su punto de venta es a través de camionetas particulares en cajas plásticas, en horarios de 6 a 8 de la mañana.

Para llegar a los clientes se visitan locales comerciales y se comenta sobre el sabor y la tradición que la caracteriza, degustaciones en eventos como ferias nacionales, estatales, foros de debates de rescate de los quesos artesanales mexicanos así como conferencias magistrales en instituciones de nivel superior y visitas guiadas de grupos de alumnos de diferentes instituciones de nivel superior vinculadas con la asociación.

La marca colectiva no cuenta con una competencia directa, por su autenticidad en el mercado, sin embargo, existe competencia con otros tipos de quesos y marcas que se distribuyen a nivel nacional e internacional.

5. 4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de producción para la elaboración del queso de poro es el siguiente:

1. Los productores efectúan el acopio de leche bronca en cubetas de plástico por parte de sus proveedores y depositados en lecheras se transporta a la quesería.
2. Posteriormente el productor toma una muestra de la leche para efectuar la prueba de acidez, densidad, antibióticos y análisis sensorial. Si cumple con el estándar establecido se continúa con el proceso, pero si la leche no cumple con las características requeridas, se le devuelve al proveedor.
3. Una vez que se hicieron las pruebas necesarias que garantice una leche fresca y sana, la leche se vacía en tinas de acero inoxidable que tienen una capacidad de 100 litros de leche, aquí mismo se procede a la inoculación y cuajado de la leche para transformarla en un gel por la acidificación de las pasta.
4. Posteriormente, pasados 40 min aprox. se efectúa el corte de la leche con un cuchillo o machete de acero inoxidable en cuadros de aproximadamente 3 cm, cada uno.
5. Ya que se encuentran cortados los cuadros se deja reposar la mezcla por otros 90 min para que termine de liberarse todo el suero.
6. Transcurrido este tiempo, se efectúa el colado de la mezcla (moldeado en suero) con escurridores de plástico hacia los moldes de madera de cedro, caoba, macuilis, etc., que cuenta con una medida de 15 cm de largo, 12 cm de ancho y 30 cm de profundidad, que se colocan sobre una mesa de acero

inoxidable, para dejarlas reposar por 24 horas y continúen liberando el exceso de suero y generar acidez de la pasta.

7. Durante ese tiempo la mezcla se compacta y queda reducida a un tamaño aproximado de 15 cm de largo, 12cm de ancho y 7cm de profundidad. Esta mezcla ya perfectamente cuajada se pasa a moldes de madera de 15 cm de largo, 12 cm de ancho y 8 cm de profundidad para colocarlos en barras de madera, y cubrirlas con sus tapas de madera para posteriormente prensarlos con prensas rusticas elaboradas a base de hilo y ladrillos a manera de palanca.
8. Se efectúa doble prensado, La mezcla se deja en los moldes 48 horas.
9. Posteriormente se deja reposar en anaquel de maduración 4 días.7
10. Pasando estos días el queso ha tomado la acidez y maduración adecuada, son lavados y encerados con cera vegetal y posteriormente empacarlos con papel celofán color amarillo y etiquetado.
11. Son almacenados y trasladados a temperatura ambiente, para su comercialización.

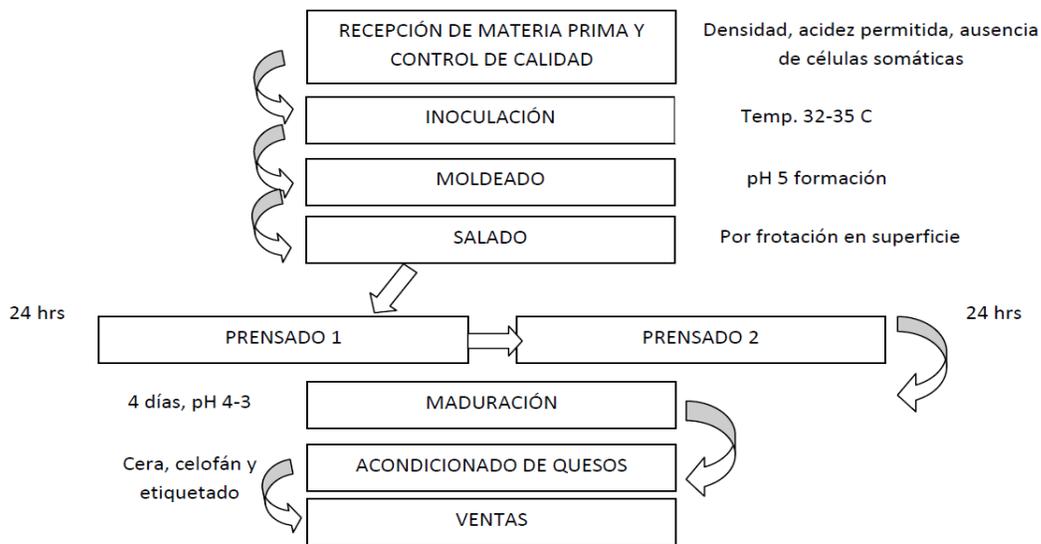


Figura 3: Bloques de queso de poro

Se ha logrado obtener con la ayuda de financiamiento de recursos federales y estatales para el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, en la actualidad cuentan con equipos como mesas y tinas de acero inoxidable, malaxadoras, lecheras, agitadores, prensas y algunas cuentan con descremadoras, equipos para análisis físico-químicos como Lactoscan, potenciómetro, densímetro, acidímetro, termómetros, bombas de descarga, tanques de enfriamiento de leche, balanzas, exhibidores, mesas de acero para ventas, de igual forma se realizan pruebas de califonia y reducción de azul de metileno.

Demanda del queso de poro en el municipio de Centro, Tabasco

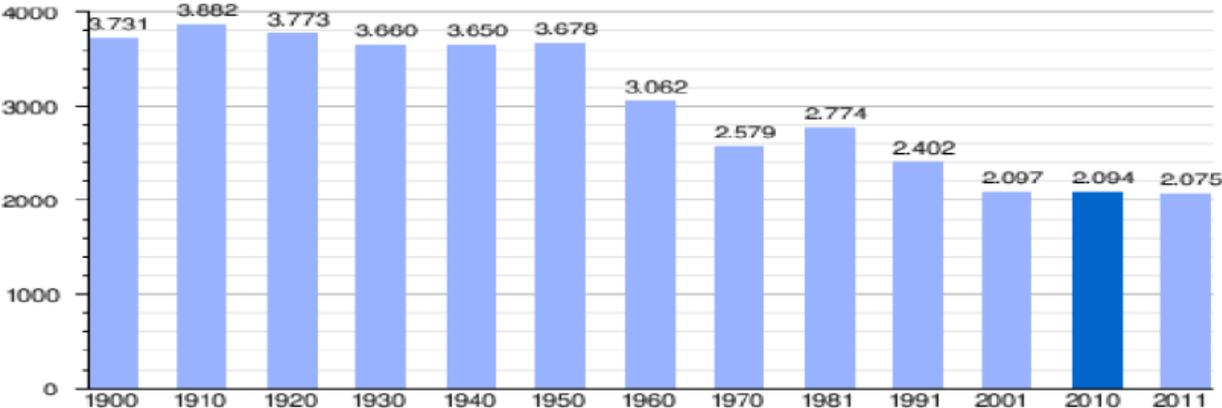


Figura 4. Toneladas de queso por año. Por Competitividad Estratégica

5.5 ENFOQUE DE CADENAS PRODUCTIVAS.

Si bien el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde los años setenta para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola en otros países, principalmente europeos. Este enfoque permite mejorar la calidad del análisis y contribuir por tanto a mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, frutas,

etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

Contrariamente a lo que se piensa tradicionalmente, las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción comercialización y acceso al mercado. Al hablar de cadenas productivas, pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores realizando actividades diferentes alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios.

En esta realidad, la agricultura y la ganadería ya no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas.

Definición de cadena productiva

Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto desde el lugar de producción hasta los consumidores.

Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios.

Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

Para simplificar, se suele representar a una cadena productiva bajo un esquema sencillo, como se presenta a continuación:

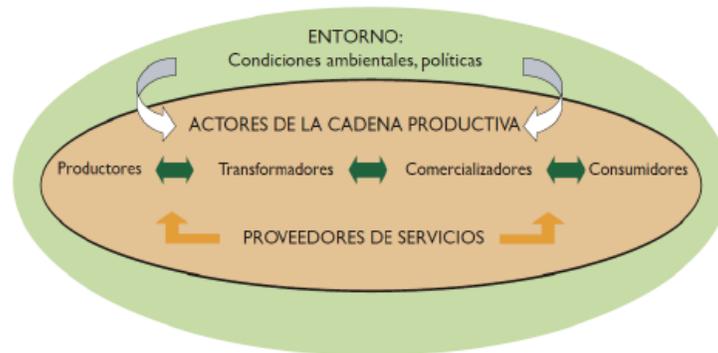


Figura 5. Cadena productiva

Se podría intentar representar una cadena con un esquema que traduce de más cerca la realidad, como se presenta a continuación

Sin embargo, en la realidad, una cadena productiva refleja una situación dinámica: sus actores cambian y pueden pertenecer también a otras cadenas productivas independientes. Su entorno también evoluciona y se modifica. Una cadena es un sistema en el cual intervienen muchos actores que mantienen entre ellos relaciones complejas.

Se podría intentar representar una cadena con un esquema que traduce de más cerca la realidad, como se presenta a continuación:

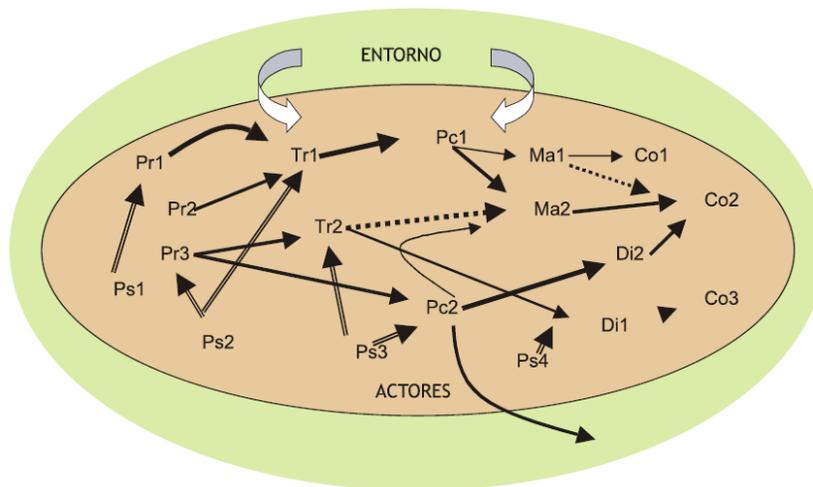


Figura 6. Esquema de complejidad

En este esquema, se puede apreciar la complejidad de las relaciones que pueden darse en la realidad y la dificultad que se puede tener en interpretarlas. Es importante recordar que el enfoque de cadenas productivas busca dar una representación simplificada y ordenada de la realidad, pero no se debe olvidar que la realidad es siempre muy compleja.

Competitividad de la cadena

Una cadena productiva puede ser competitiva o no. Una cadena productiva es competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible.

La Competitividad de una cadena tiene que ver con las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. Algunos autores hablan de competitividad sistémica para hacer entender que una cadena es competitiva no solo cuando una empresa o un grupo de actores tienen rentabilidad, sino que el conjunto de actores es competitivo.

Se considera que una cadena productiva es competitiva cuando sus diferentes actores: han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos, se han organizado, coordinan y comparten información tienen intereses diferentes pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena, tienen un “norte común”

producen en función de una demanda de mercado se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores son eficientes en costos.

Equidad como criterio clave de competitividad en cadenas

En una cadena equitativa, los diferentes actores generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acorde con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. Cuando hablamos de equidad nos estamos refiriendo a dimensiones económicas, sociales, de género, generacional, cultural.

En una cadena productiva con equidad: Todos los actores deberían percibir una ganancia producto de su actividad económica, de tal manera que se facilite y garantice su permanencia como actores, cada actor debería tener la posibilidad de optar por la alternativa de articulación que satisfaga mejor sus intereses, respetando los compromisos comerciales previamente establecidos.

Las mujeres y hombres deberían tener las mismas oportunidades para participar y tomar decisiones sobre los recursos y los beneficios.

Las prácticas de uso, manejo y control de los recursos que desarrollan las generaciones actuales deberían garantizar que las futuras generaciones accedan a estos mismos recursos, los manejen y dispongan de ellos en condiciones cada vez mejores.

Toda persona o grupo humano debería tener derecho a vivir su propia cultura y a identificarse según ella en los diversos ámbitos (costumbres, organización, tecnología, tradiciones, etcétera), sin que esto sea motivo de discriminación.

La participación y retribución equitativa de los beneficios entre los actores genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación.

Las relaciones de confianza entre actores, permite lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costos de transacción.

Es la participación de las personas y de sus organizaciones las que innovan y hacen sostenible una cadena. El reconocimiento de sus diferentes aportes y el pleno uso de sus capacidades, habilidades y perspectivas, genera mayor valor agregado. La inequidad genera conflictos, riesgos con altos costos económicos y sociales.

Posadas (2005) define a las cadenas productivas como “los itinerarios por los cuales transcurre un producto o un servicio determinado dentro del sistema de producción-transformación-distribución, así como de sus diferentes encadenamientos”. Como estrategia de competitividad, este esquema ha sido producto del constante perfeccionamiento en el pensamiento estratégico de la planeación. *Porter (2000)* plantea un concepto clave precursor de las cadenas productivas “la cadena de valor”, enfoque que aborda la disgregación de las principales actividades generadoras de valor dentro de las empresas y que permiten un liderazgo basado en costos, llevados a cabo al competir en un sector.

De cadena de valor a cadena productiva.

La cadena de valor es un modelo utilizado dentro de las empresas para identificar las acciones generadoras de costo (nodos) en el desarrollo de sus actividades económicas, las cuales son divididas por Porter en dos categorías:

En primer lugar están aquellas relacionadas con la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa. En segundo lugar se ubicarán las actividades que proporcionan recursos humanos y tecnológicos, insumos e infraestructura de la empresa, como la dirección general y financiera.

“Las actividades primarias que, sobre todo, crean valor para los clientes y las Necesarias actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.”

La cadena de valor ha sido mencionada como el origen conceptual de la cadena productiva, debido a los modelos de encadenamiento propuestos por diversos autores dentro del análisis de dicha estrategia. (*Thompson et. al., 2008*).

La cadena de valor se obliga a la comprensión en su totalidad de las actividades de importancia estratégica para la empresa, tanto de las actividades que se realizan dentro de la cadena de valor (*vínculos internos*) así como las actividades que desarrollan proveedores y clientes (*vínculos externos*). (Hansen & Mowen, 2003 citado en Chirinos, 2008).

Mitzberg (1988 citado en Bermeo & Bermeo, 2005) cuestiona el término integración vertical sustituyéndolo por el de “integración en cadena”, debido a su objeto de involucrar negocios o actividades secuenciales que están hacia adelante o hacia atrás de la cadena de valor.

Por tanto hoy en día si se proyecta ser competitivo se requiere de un enfoque integrador, donde los actores que intervienen en la transformación de bienes, desde los proveedores, incluidos los eslabones que facilitan la entrega del producto, hasta el consumidor final, se constituyan bajo el esquema de cadena productiva, de tal manera que de forma consciente y comprometida, se propicie la unidad y se conduzca al beneficio de los participantes y de la comunidad en la cual se está inserta.

5.6 EJES DEL PODER DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

Poder del comprador. Se evalúan a nivel internacional, nacional y local los siguientes aspectos:

- ❖ Tamaño del mercado

- ❖ ¿Quiénes son los oferentes y quienes los demandantes?
- ❖ ¿Cómo se da el proceso de venta?
- ❖ ¿Dónde se da?
- ❖ Existen controles de precios por parte de la demanda
- ❖ Existen requerimientos físicos o normativos por parte de la demanda (a los 3 niveles)
- ❖ Grados de sofisticación de la demanda (3 niveles).

Poder del proveedor. Se evaluarán los siguientes aspectos:

- ❖ Recursos (activos)
- ❖ Factores de los recursos (fortaleza económica, infraestructura, recursos financieros, recursos humanos, ciencia y tecnología)
- ❖ Procesos
- ❖ Factores de procesos (marco institucional, administración de recursos públicos, administración empresarial)
- ❖ Internacionalización (capacidad para sostener o incrementar su participación en los mercados internacionales, cultura para entender las necesidades del mundo)
- ❖ Competitividad (Recursos x Procesos) Internacionalización

Sustitutos

- ❖ Productos alternativos
- ❖ Costos por cambiar y utilizar los productos sustitutos

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "**Estrategia Competitiva**" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.

A continuación explicaremos detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

Nuevos participantes

- ❖ Se cuestiona sobre el acceso a la distribución
- ❖ La necesidad de pago por derechos de propiedad intelectual
- ❖ Costos fijos
- ❖ Crecimiento del mercado
- ❖ Economías de escala

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- Economías de escala:

Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.

- Curva de experiencia:

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

- Ventaja absoluta en costos:

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

- Diferenciación del producto:

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- Acceso a canales de distribución:

En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

- Identificación de marca:

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.

- Barreras gubernamentales: Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.
- Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.
- Represalias:
- Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.
- Inversión necesaria o requisitos de capital:
- Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos:
 - Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:
 - Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- Nivel percibido de diferenciación del producto:
 - Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- Costos de cambio para el cliente:
 - Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más

proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores:
- Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
- Importancia del volumen para los proveedores:
- De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- Diferenciación de insumos:
- Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- Costos de cambio:
- Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.
- Disponibilidad de insumos sustitutos:
- Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
- Impacto de los insumos:
- Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Poder de negociación de los clientes

- Concentración de clientes:
- Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- Volumen de compras:
- Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.
- Diferenciación:
- Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- Información acerca del proveedor:
- Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- Identificación de la marca:
- El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- Productos sustitutos
- Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con (*Porter 1998*), ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

- Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.
- Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:
- Concentración:
- Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios como es el caso de Microsoft que tiene el poder de fijación de precios en el mercado, o como el caso de las compañías telefónicas como CLARO, MOVISTAR y Nextel que tienen el dominio de todo el mercado peruano y tienen el poder de fijación de precios paralelos.
- Diversidad de competidores
- Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.
- Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.
- Condiciones de costos
- Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.
- Diferenciación del producto

- Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc.

La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

- Costos de cambio
- Es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.
- Grupos empresariales
- Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.
- Efectos de demostración
- Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fácil competir en otros mercados.
- Barreras de salida

La competencia se vuelve más dura aun cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales , la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

- ¿Una sexta fuerza?

En algunos textos se describe una sexta fuerza, el gobierno, como complemento del modelo de Porter, en donde explican que el gobierno está muy relacionado con las empresas porque no solo interviene regulatoriamente sino que potencialmente

pueden convertirse en competencia, por ejemplo cuando el gobierno o el estado ofrece universidades de educación superior al igual que otras empresas privadas.

Desde mi punto de vista, la sexta fuerza no debería existir porque el gobierno ya está directa y/o indirectamente relacionado con las empresas en las 5 fuerzas ya mencionadas.

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a plasmar nuestras estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover nuestras fichas para tener un jaque mate. Otro de los conceptos que nos enseña Porter es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.

5.7 ASPECTOS DEL MÉTODO DE BORDA COUNT

En 1770 el ingeniero francés Jean Charles Borda denunció ante la Academia de Ciencias de París que, cuando hay más de dos candidatos, elegir aquél que obtenga un mayor número de votos puede resultar paradójico, ya que la dispersión del voto puede acarrear que el aspirante con mayor número de sufragios puede ser, a su vez, el menos deseado por la mayoría. Por tal motivo, Borda propuso el método que él denominó “elección por orden de mérito” y que hoy lleva su nombre, en el que los electores no sólo tienen en cuenta el candidato más deseado, sino que ordenan la totalidad de los posibles elegibles y les asignan una puntuación tanto mayor cuanto mejor sea la opinión sobre ellos, de tal forma que resulta elegido el aspirante con mayor puntuación total. Este método ha sido utilizado en numerosos tipos de elecciones, tanto por su comodidad como por el hecho de que permite mostrar en cierta forma la intensidad de preferencia entre los candidatos. Adolece, no obstante, de inconvenientes tales como el incumplir el axioma de independencia de alternativas irrelevantes de (*Arrow, 1963*), y de tratarse de un método manipulable, si bien este último aspecto ha sido recientemente revisado por (*Dummet, 1998*).

El hecho de que en el método de Borda los electores asignen un número a cada candidato tiene cierta similitud con la existencia, para cada uno de dichos electores, de una función de utilidad: la puntuación otorgada a cada candidato reflejaría el valor que éste tiene para cada votante. De esta forma el método de Borda podría contemplarse como utilitarista y la utilidad agregada sería la suma de utilidades individuales.

Nosotros nos proponemos generalizar el método de Borda mediante la comparación de todos los pares de aspirantes, de manera que los agentes muestren la intensidad de las preferencias entre candidatos a través de relaciones binarias difusas recíprocas: cada elector valora de 0 a 1 la intensidad con la que prefiere un aspirante a otro, de forma que la intensidad de preferencia entre el segundo candidato y el primero es 1 menos la intensidad de preferencia entre el primero y el segundo. Una vez conocidas las intensidades individuales de preferencia, una primera generalización del método de Borda consiste en que los agentes puntúen a los candidatos con la suma de intensidades de preferencia entre el aspirante a valorar y todos los demás, incluido el mismo. Resultará elegido el candidato cuya suma de puntuaciones individuales sea mayor.

Aunque este procedimiento no exige de los agentes ninguna propiedad de coherencia, lo que lo acerca a la realidad empírica que muestra sistemáticamente inconsistencias en las decisiones individuales, consigue una ordenación colectiva de las opciones, que bajo la estructura de pre orden completo, facilita la toma de decisiones colectivas. No obstante, este método comparte con el de Borda el incumplimiento del axioma de independencia de alternativas irrelevantes.

Un procedimiento más versátil que el anterior consiste en construir una relación de preferencia difusa colectiva a partir de las individuales. Se trata de uno de los métodos de agregación caracterizados en el trabajo García Lapresta - Llamazares (1998): aquél en el que la intensidad de preferencia colectiva entre dos opciones se construye como la media aritmética de las intensidades individuales. Este procedimiento, al contrario que el de Borda, no viola el axioma de independencia de alternativas irrelevantes. Por otra parte, fijado un nivel de cualificación, la relación

de preferencia difusa colectiva tiene asociada una relación de preferencia ordinaria, en la que las opciones maximales resultan ser las ganadoras para el nivel de cualificación fijado.

Imaginemos que tenemos 5 candidatos y que debe puntuarse a cada uno con 5, 4, 3, 2 y 1 punto dependiendo de su mayor o menor favoritismo.

Ranking Candidato Fórmula Puntaje

1°	Andrés	n	5
2°	Berta	$n-1$	4
3°	Camilo	$n-2$	3
4°	David	$n-3$	2
5°	Elizabeth	$n-4$	1

6.- METODOLOGÍA

La metodología que se tomó para la obtención de información empleada contempla el análisis de la información de los siguientes sectores información proporcionada por la sociedad de productores de queso de poro de Balancán:

- Proveedores de leche (lluvia de ideas).
- Productores de queso de la sociedad de queso de poro SPR de RL de CV (lluvia de ideas).
- Comercializadores o Distribuidores (lluvia de ideas)

6.1 LLUVIA DE IDEAS PRODUCTORES DE QUESO.

Para recabar la principal información de los productores de queso se realizó durante las reuniones mensuales de la sociedad de productores levantamiento de información a manera de lluvia de ideas. Mediante la lluvia de ideas se detectaron las problemáticas y se plasmaron en las láminas en el papel rota folio dando cada productor su punto de vista al respecto y valorizando las propuestas de solución en el acopio, recepción de leche fresca, para la producción del queso, la comercialización y Distribución.

Dichos talleres se realizaron en las reuniones de Asambleas mensualmente en las instalaciones del Instituto Tecnológico Superior de Los Ríos, en el municipio de Balancán, Tab.

Los temas a tratar a grandes rasgos fueron:

- 1.- precios de compra de la leche
- 2.- relaciones con los actores
- 3.-principales debilidades que encuentra en su actividad
- 4.- principales fortalezas en su actividad
- 5.- principales oportunidades en su actividad
- 6.- principales amenazas que ve en su actividad

7.- lugares de comercialización de productos

8.- comportamiento de la actividad

9.- tipos de apoyos recibidos

6.2 EL MÉTODO MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA.

Con enfoque en red de valor (*Figuroa et al., 2012*), la información obtenida y proporcionada se realizó mediante reuniones y talleres de trabajo que permitirá realizar análisis FODA para conocer el grado de sus fortalezas, esto en cuanto a nivel tecnológico para así poder caracterizarlos y conocer el desarrollo de la actividad a través del tiempo como cadena productiva, el identificar y conocer la problemática actual de la cadena nos ayuda a presentar alternativas de solución y proyectarlos como una cadena de valor.

6.3 LA INTERACCIÓN ENTRE LOS ACTORES.

Se diagnosticó mediante 11 mapeos la cadena productiva (*Figuroa et al., 2012*). Y los 5 ejes de poder (Porter 1979) a su vez los resultados obtenidos de los ejes se evaluaron mediante método de (*BordaCount 1970*), se eligieron los atributos más importantes en cada rubro de los ejes de poder y se calificaron con una puntuación en la que la mayor es 5 y la menor es 1. Valores de mayor a menor grado importancia. Mapear una cadena es un intento para poder visualizar y entender de manera rápida los procesos y fenómenos que explica el comportamiento de la misma la información fue recabada en reuniones de trabajo con los productores. Herramienta que nos ayudó a visualizar y entender de manera particular la cadena productiva del queso de poro de la sociedad de productores, la información obtenida de la cadena al igual servirá para la toma de decisiones y estrategias posteriores. Con la información se clasifico de manera gráfica y se utilizaron los mapeos para diagnosticar una cadena productiva a cadena de valor.

7.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1 ANÁLISIS MEDIANTE LLUVIA DE IDEAS SOBRE PROBLEMÁTICAS EN LA ACTIVIDAD.

Los talleres se realizaron en las reuniones de Asambleas mensualmente en las instalaciones del Instituto Tecnológico Superior de Los Ríos, en el municipio de Balancán, Tab. En dos sesiones el 21 de Julio y en segunda una reunión extraordinaria el 30 de julio, De las 12 empresas productores de queso poro que se encuentran actualmente registrados en el padrón, en la sesión 1 solo 6 empresas asistieron al taller representadas por un socio, en la sesión 2 asistieron 7 empresas, estando presentes en las dos sesiones el presidente y secretario de la organización quienes determinaron realizar los talleres y ellos informaran a los demás productores para hacer el diagnóstico y detectar los factores que intervienen en el sistema de producción de queso.

No.	Empresa	Representante	Cargo
1	Quesos Tigre	Ambrosio González García	Secretario
2	Quesos Bejucal	Héctor Emilio Castro Paredes	Socio
3	Quesería San Marquito	Carmita Arana Uc	Socio
4	Quesería San Pedro	Rosa Nelly Fernández sacarías	Socio
5	Quesería La Natividad	Natividad Arias Notario	Socio
6	Derivados Lácteos de Los Ríos	Vidal Gómez Lezama	Socio
7	Quesería Sunina	Evaristo Castillo Piedra	Presidente
8	Quesería Achotal	Luis Felipe Montuy Santiago	Socio
9	Quesería 4 Hermanos	Alma Inés Abreu Rodríguez	Socio
10	Quesería 3 Hermanos	Rosa Arias Notario	Socio

11	Quesería San José	Urías Moreno Mandujano	Socio
12	Quesería Yomel	Heberto Abreu Orozco	socio

Cuadro 1: Padrón de socios

Sesión 1

En la sesión Taller del 21 de julio se tuvieron los siguientes Asistentes:

No.	Empresa
P1	Quesos Tigre
P2	Quesos Bejucal
P3	Quesería San Marquito
P4	Quesería San Pedro
P5	Quesería La Natividad
P6	Quesería Sunina
P7	Quesería 4 Hermanos

Se trabajó con los productores asistentes considerando que estaban representando a la mayoría de las empresas en la reunión se prosiguió con el análisis del FODA, los productores comentaron sobre los distintos indicadores que ellos tienen detectados en cuanto a problemáticas en relación a la producción de queso poro y el entorno en el municipio de Balancán Tabasco estos indicadores son los que se muestran a continuación:

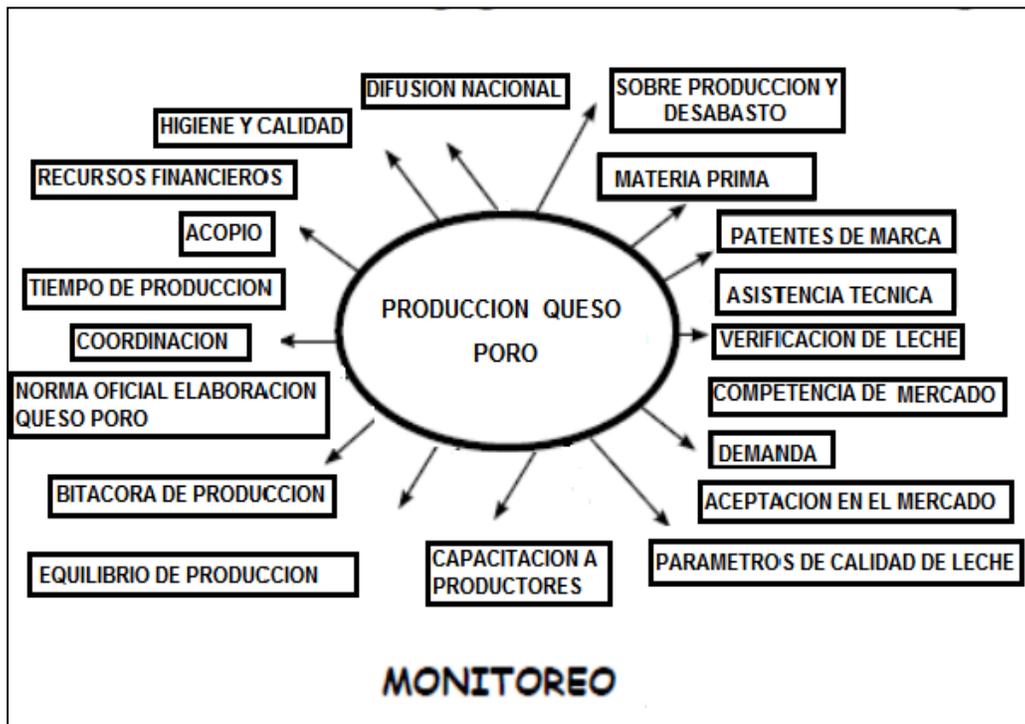


Figura 7. Lluvia de ideas para detectar las problemáticas o debilidades.

7.2 ANALISIS FODA DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL QUESO DE PORO.

Percepción de la situación actual de la cadena productiva del queso poro, el levantamiento de información se pudo conocer más a detalle el comportamiento de la sociedad de productores de queso de poro y el entorno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de productores en la Sociedad ➤ Marca colectiva ➤ Precio sostenible ➤ Desarrollo de proyectos ➤ Capacidad instalada ➤ Participación en ferias regionales y nacionales ➤ Formación de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incumplimiento de parámetros normas de calidad vigentes de marca colectiva y normas oficiales ➤ Falta de infraestructura para mejoras de condiciones de fabricación, áreas y equipos adecuados para mejor producción. ➤ Sobre producción de leche y desabasto ➤ Falta de una red de distribución ➤ Falta de control en la producción primaria ➤ Falta de Normatividad Propia ➤ Falta de capacitación ➤ Difusión Nacional
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo gubernamental ➤ Ruta turística del queso de poro ➤ Amplia disponibilidad de materia prima ➤ Disponibilidad de Universidades e Institutos de participar en los procesos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos sustitutos a bajo costo ➤ Sequias y lluvias abundantes ➤ Competencia desleal ➤ Alza de precios de insumos ➤ inseguridad

Cuadro 2: Análisis FODA

7.2.1 ANÁLISIS DE DEBILIDADES O PROBLEMATICAS

Utilizando el método de *BordaCount* (1970). Se valorarán los siguientes

Se seleccionaron por mayoría las más significativas asignando un valor entre 5 mayor y 1 menor grado de importancia.

Cuadro 3: Valores problemáticas

No	Problemática	VALOR P1	VALOR P2	VALOR P3	VALOR P4	VALOR P5	VALOR P6	VALOR P7	MODA
1	Sobre producción y desabasto	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
2	Recursos financieros	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
3	Equilibrio de la producción	3.00	2.00	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00
4	Verificación de leche	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
5	Norma oficial mexicana queso poro	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00

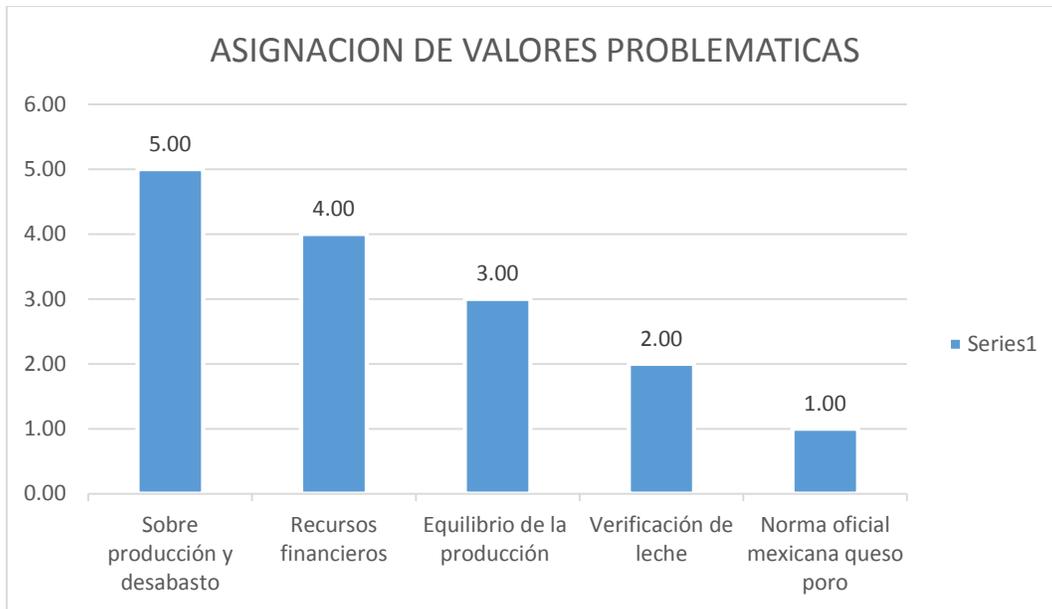


Figura 8. Valores Mayores Problemáticas

Se pueden observar los valores con mayor frecuencia y los de mayor grado de importancia según el valor asignado por el grupo de productores la problemática más significativa que consideran indispensable poder atender es la sobreproducción de leche y desabasto valorada con 5.00, cabe mencionar que este factor es persistente año con año, la alta producción de materia prima en algunas épocas como época de lluvias y la escases en periodos fríos y sequía, por lo que se han visto obligados a comprar en otros municipios cercanos incrementando sus gastos en la producción del queso la falta de recursos financieros valorada con 4.00 de valor, impide el invertir para poder solventar los problemas más persistentes, de igual manera al no contar con un equilibrio como tal de la leche valorada con 3.00 no se cuenta con equilibrio en la producción de quesos esto es de igual manera unos de los factores más importante y la tercera prioridad, la cuarta prioridad valorada con 2.00 es tener un buen control de la recepción de la leche para mejorar la calidad de los quesos que se elaboran por otro lado alguno de los aspectos a considerar se comentó que la relación con los lecheros en ocasiones es difícil debido a que les entregan producto de baja calidad por lo que piden realizar una plática de acercamiento con estos productores de leche y tener vinculación ya que ellos dependen de esta materia prima, así mismo demandan se impartan talleres

participativos regulares de capacitación para los lecheros sobre buenas prácticas de manejo en el establo, así como de la importancia del uso de bitácoras de campo en el cual se registren las pariciones en el establo del hato ganadero para tener una sincronización y de esta manera tener vacas lactantes en la época de otoño-invierno que es en donde más repercute la baja producción de leche., contar con una norma oficial mexicana ha sido desde hace algún tiempo según comentan una prioridad valorada en 1.00.

7.2.2 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

Se seleccionaron por mayoría las más significativas asignando un valor entre 5 mayor y 1 menor grado de importancia

No	FORTALEZAS	VALOR P1	VALOR P2	VALOR P3	VALOR P4	VALOR P5	VALOR P6	VALOR P7	MEDIANA
1	Organización	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
2	Marca colectiva	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1.00	4.00	3.00
3	Precio sostenible	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00
4	Desarrollo de proyectos	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00
5	Capacidad instalada	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00

Cuadro 4: Valores Fortalezas

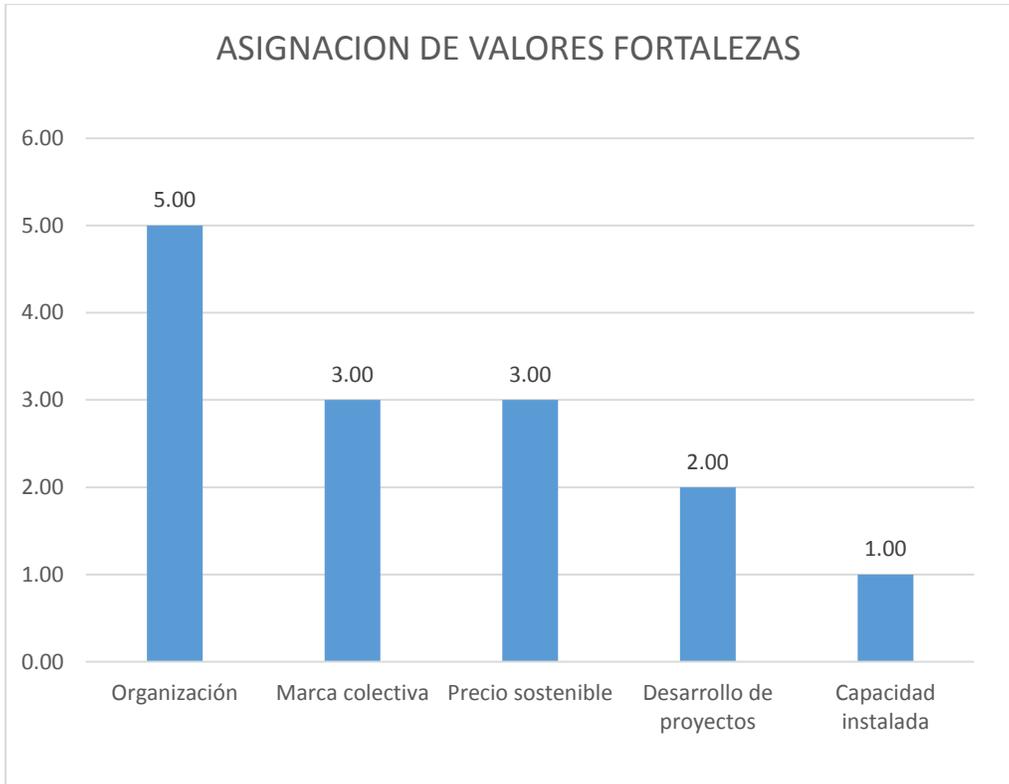


Figura 9: Valores Mayores de Fortaleza

7.2.3 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

Se seleccionaron por mayoría las más significativas asignando un valor entre 5 mayor y 1 menor grado de importancia.

No	OPORTUNIDADES	VALOR P1	VALOR P2	VALOR P3	VALOR P4	VALOR P5	VALOR P6	VALOR P7	MEDIANA
1	Ruta Turística del Queso Poro	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00
2	Prestigio de producto	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00
3	Amplia disponibilidad de materia prima	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
4	Apoyo Gubernamental	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
5	Disponibilidad de Universidades e Institutos de participar en los procesos de mejora	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	4.00	2.00	1.00

Cuadro 5: Valores de oportunidad

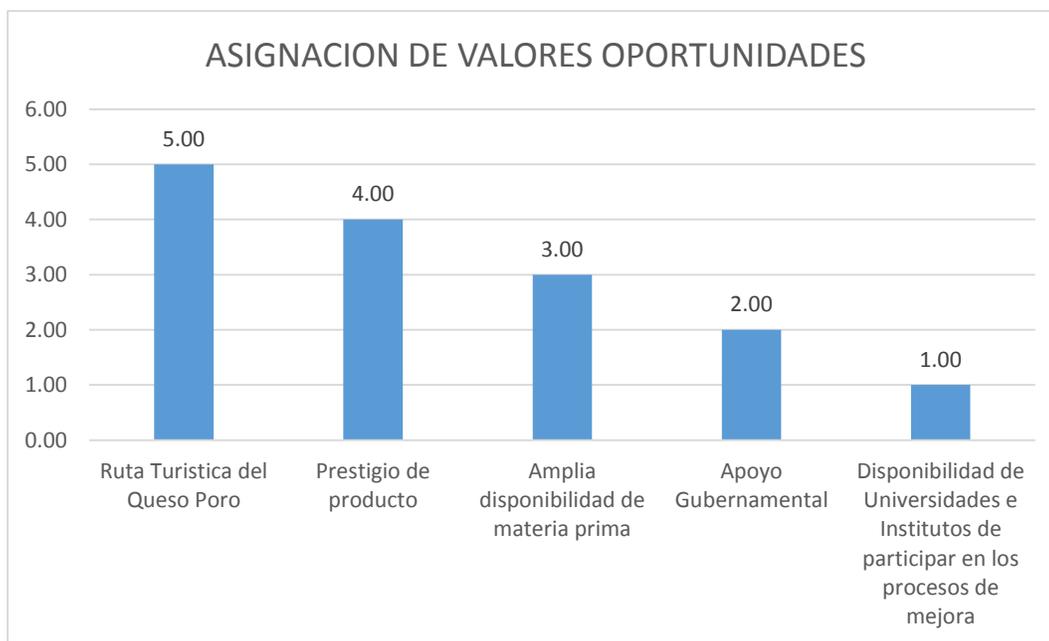


Figura 10: Valores Mayores de Oportunidad

7.2.4 ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

Se seleccionaron por mayoría las más significativas asignando un valor entre 5 mayor y 1 menor grado de importancia

AMENAZAS	VALO R P1	VALO R P2	VALO R P3	VALO R P4	VALO R P5	VALO R P6	VALO R P7	MEDIA NA
Sequias y lluvias abundantes	5.00	1.00	2.00	5.00	4.00	5.00	2.00	4.00
Competencia desleal	3.00	3.00	5.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.00
inseguridad	4.00	5.00	1.00	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00
Productos sustitutos a bajo costo	1.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00
Alza de precios de insumos	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Cuadro 6: Valores de Amenazas

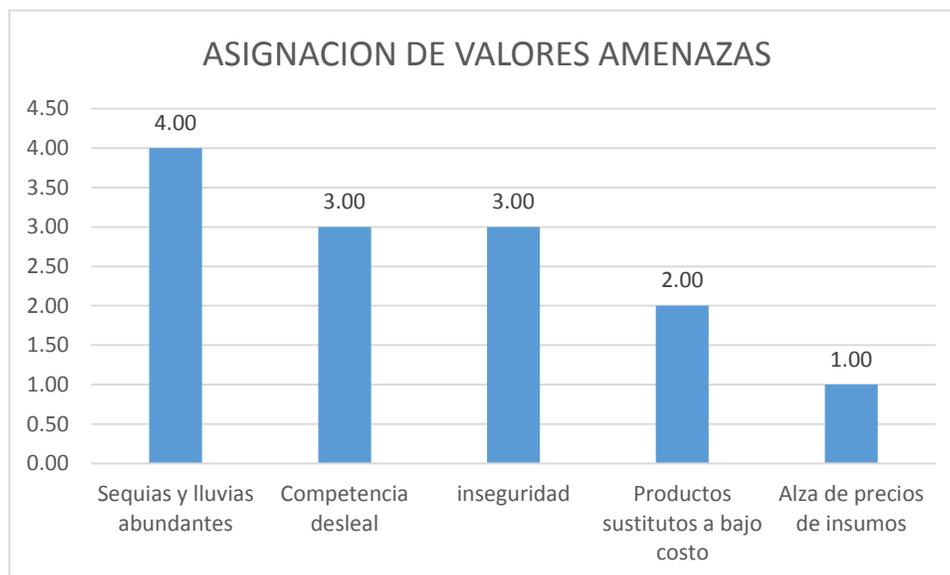


Figura 11: Valores Mayores Amenazas

7.3. RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO LOCAL DEL QUESO DE PORO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES.

Sesión 2. Participación de los siguientes productores

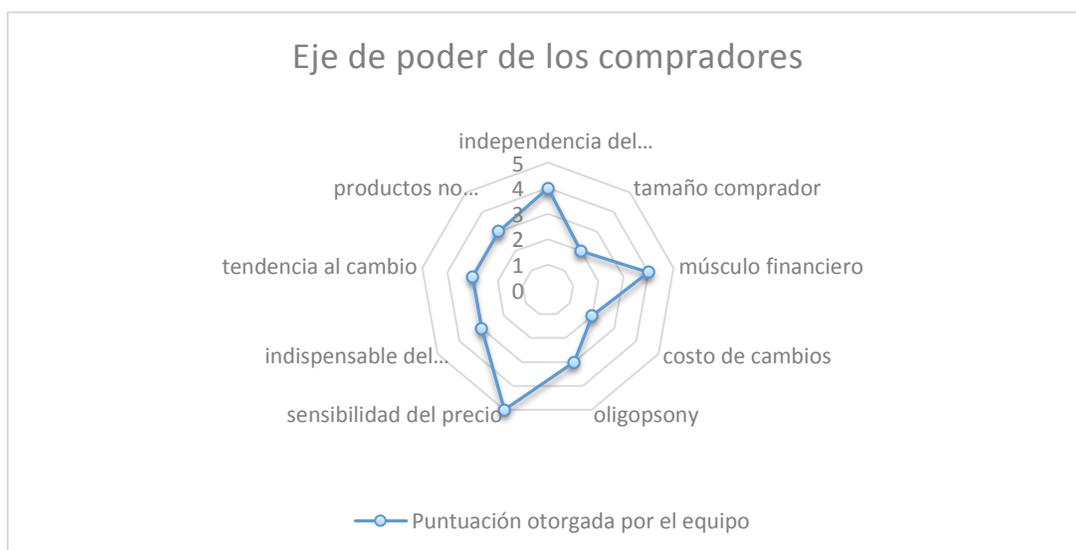
No.	Empresa
P1	Quesos Tigre
P2	Quesos Bejucal
P3	Quesería San Marquito
P4	Quesería San Pedro
P5	Quesería La Natividad
P6	Quesería Sunina
P7	Quesería 4 Hermanos
P8	Derivados Lácteos

Se realizaron mapeos estratégicos aplicados a una cadena productiva del sector lácteo a manera de entender los ejes predominantes en la cadena productiva de la sociedad quesos de poro genuinos de Balancán y la información valorada por los productores. Las calificaciones por el método de *BordaCount (1970)* van desde 5 es el grado mayor y 1 en menor escala; esta herramienta nos ayudara a visualizar y entender de manera particular la manera de entender la cadena productiva del queso de poro de la sociedad de productores, la información obtenida de la cadena al igual servirá para la toma de decisiones y estrategias posteriores; cabe mencionar que la información fue tomada en actividad dentro de la sociedad de productores de queso de poro.

7.3.1 EJES DE PODER DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Por medio de los Ejes del poder de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Se valoraron en escala de 5, la mayor y 1 la menor. En base a lo predominante. Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la Baja de precios negociando por una calidad superior, o mayores cantidades de servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos. De esta manera podemos entender que piensa el consumidor en base a la interpretación de los productores de queso en su experiencia durante la permanencia en el mercado, interpretar los requerimientos en base a la demanda de los productos. Figura 12: Eje de poder del comprador



ATRIBUTO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	MEDIANA
Independencia del comprador	3	4	3	4	3	4	4	4	4
Tamaño del comprador	1	2	2	4	2	5	2	2	2
Musculo financiero	4	5	4	3	4	5	4	4	4
Costo de cambios	2	2	1	2	3	2	3	2	2
Oligopsony	3	2	3	5	3	3	3	2	3
Sensibilidad del precio	5	5	2	4	5	5	3	5	5
Indispensable del producto	4	3	3	4	3	5	3	3	3
Tendencia al cambio	5	3	4	3	3	3	3	3	3
Productos no diferenciados	4	3	3	3	3	3	2	3	3

Cuadro 7: Atributos del comprador

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO
INDEPENDENCIA DEL COMPRADOR	Libertad de elegir clientes
TAMAÑO DEL COMPRADOR	Que tan grande es la demanda de clientes
MUSCULO FINANCIERO	Solidez del comprador o sector económico que se ataca
COSTO DE CAMBIOS	El grado de Costos que tendría el cliente en caso de cambios

OLIGOPSONY	cuando algunos compradores grandes dominan un mercado clientes mayoristas o intermediarios
SENSIBILIDAD DEL PRECIO	El grado de manejo de los precios en base a la oferta y demanda
INDISPENSABLE DEL PRODUCTO	Que tan indispensable es el producto ofertado hacia el cliente
TENDENCIA AL CAMBIO	Flexibilidad a cambios por parte de la empresa
PRODUCTOS NO DIFERENCIADOS	Oferta de producto único y diferenciado

7.3.2 EJES DE PODER DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

En este eje se evalúan importancia

- Recursos (activos)
- Factores de los recursos (fortaleza económica, infraestructura, recursos financieros, recursos humanos, ciencia y tecnología)
- Procesos
- Factores de procesos (marco institucional, administración de recursos públicos, administración empresarial)
- Internacionalización (capacidad para sostener o incrementar su participación en los mercados internacionales, cultura para entender las necesidades del mundo)
- Competitividad (Recursos x Procesos)

EJE DE PODER DE LOS PROVEEDORES CADENA PRODUCTIVA QUESO DE PORO

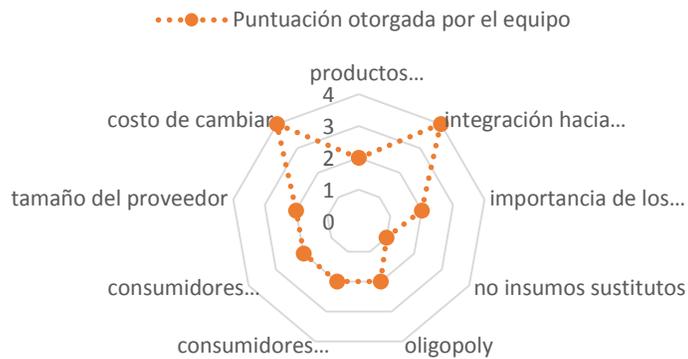


Figura 13: Eje del Poder de los Proveedores

ATRIBUTO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	MEDIANA
Productos diferenciados	2	2	3	4	2	2	5	2	2
Integración hacia adelante	1	4	5	5	5	3	4	4	4
Importancia de los costos de calidad	3	5	2	2	4	2	2	2	2
No insumos sustitutos	2	1	1	1	3	1	3	1	1
Oligopoly	2	1	2	1	2	5	3	2	2
Consumidores dispensables	2	1	2	2	1	5	2	5	2
Consumidores indispensables	5	5	2	1	2	2	1	3	2
Tamaño del proveedor	1	1	1	1	3	3	3	3	2
Costo de cambiar	4	4	5	3	3	5	2	5	4

Cuadro 8: Atributos del Proveedor

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO
PRODUCTOS DIFERENCIADOS	Insumos ofrecidos se diferencian de otros del mercado
INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	Ir más lejos innovar canales
IMPORTANCIA DE LOS COSTOS DE CALIDAD	Importancia del producto y mejora sobre la calidad
NO INSUMOS SUSTITUTOS	Existencia de productos diferenciados que puedan reemplazar a los tradicionales
OLIGOPOLY	
CONSUMIDORES DISPENSABLES	Existencia de proveedores dispensables
CONSUMIDORES INDISPENSABLES	Existencia de proveedores indispensables
TAMAÑO DEL PROVEEDOR	Los insumos lo proveen pocas o muchas empresas
COSTO DE CAMBIAR	Costo que implica cambiar de proveedor

7.3.3 EJES DE PODER DE NUEVOS PARTICIPANTES O COMPETIDORES

- Se cuestiona sobre el acceso a la distribución
- La necesidad de pago por derechos de propiedad intelectual
- Costos fijos
- Crecimiento del mercado
- Economías de escala

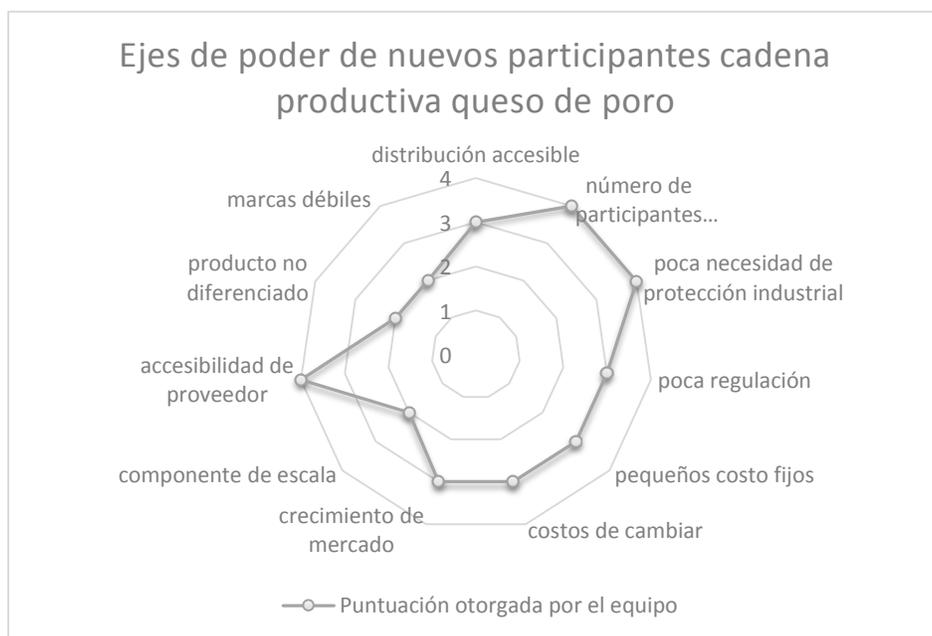


Figura 14: Eje de poder de Nuevos Participantes

ATRIBUTO	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	MEDIANA
Distribución accesible	3	4	2	3	3	2	5	2	3
Número de participantes o competidores	5	4	5	5	3	3	4	4	4
Poca necesidad de protección industrial	4	3	4	4	4	4	4	2	4
Poca regulación	4	3	3	3	3	1	3	1	3
Pequeños costos fijos	3	3	5	1	2	5	3	2	3
Costos de cambiar	5	4	2	2	1	5	2	5	3
Crecimiento de mercado	3	3	3	3	2	2	1	3	3
Componente de escala	2	2	3	1	1	3	3	1	2
Accesibilidad al proveedor	4	4	5	3	3	5	2	5	4
Producto no diferenciado	3	1	2	2	2	4	2	1	2
Marcas débiles	1	2	3	1	4	2	2	1	2

Cuadro 9: Atributos Nuevos Participantes

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO
DISTRIBUCIÓN ACCESIBLE	Ventajas de distribución
NÚMERO DE PARTICIPANTES O COMPETIDORES	Entrada de competencia del sector
POCA NECESIDAD DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL	Registros y patentes
POCA REGULACIÓN	Control y regulación ante normatividades
PEQUEÑOS COSTOS FIJOS	Menores costos ante la competencia
COSTOS DE CAMBIAR	ventajas en costos ante la competencia
CRECIMIENTO DE MERCADO	nuevos canales de ventas
COMPONENTE DE ESCALA	Producciones economizando en base a la producción en escala
ACCESIBILIDAD AL PROVEEDOR	Accesibilidad hacia el proveedor
PRODUCTO NO DIFERENCIADO	Que el producto que compite es o no diferenciado ante la competencia
MARCAS DÉBILES	Fuerza de marca ante la competencia

7.3.4 EJES DE PODER DE LOS SUSTITUTOS

- Productos alternativos
- Costos por cambiar y utilizar los productos sustitutos

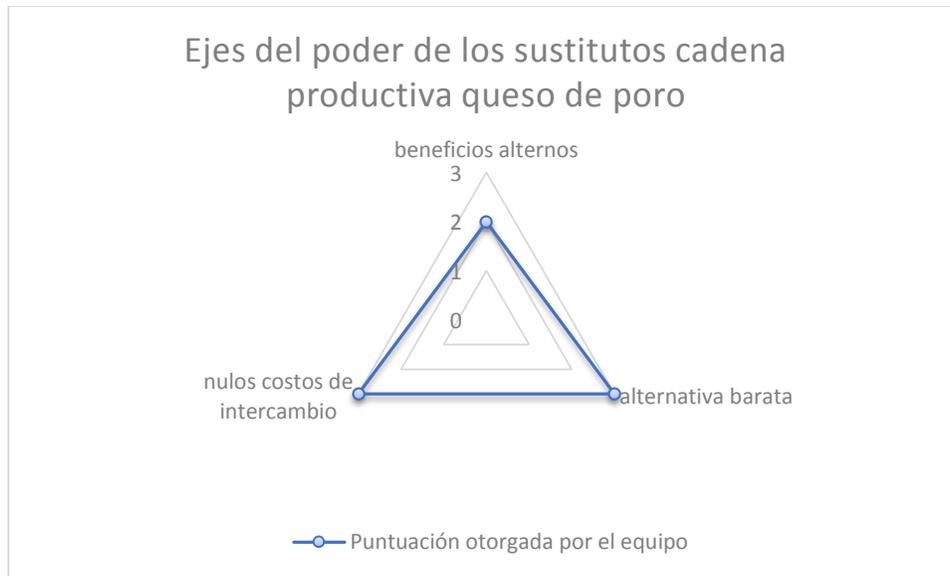


Figura 15: Eje del poder de los Sustitutos

ATRIBUTO	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	MEDIANA
Beneficios Alternos	1	5	2	3	2	2	5	2	2
Alternativa Barata	3	4	1	3	5	3	3	4	3
Nulos costos de Intercambios	3	3	4	4	3	3	4	2	3

Cuadro 10: Atributos de los Sustitutos

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO
BENEFICIOS ALTERNOS	La clientela se inclinara por un producto si ofrece benéficos alternos
ALTERNATIVA BARATA	Si hay un producto Barato alterara la demanda
NULOS COSTOS DE INTERCAMBIOS	Si el costo es más barato los clientes podrían inclinarse por el producto sustituto

7.3.5 EJES DE PODER DE LA RIVALIDAD

Factores de análisis de la competencia

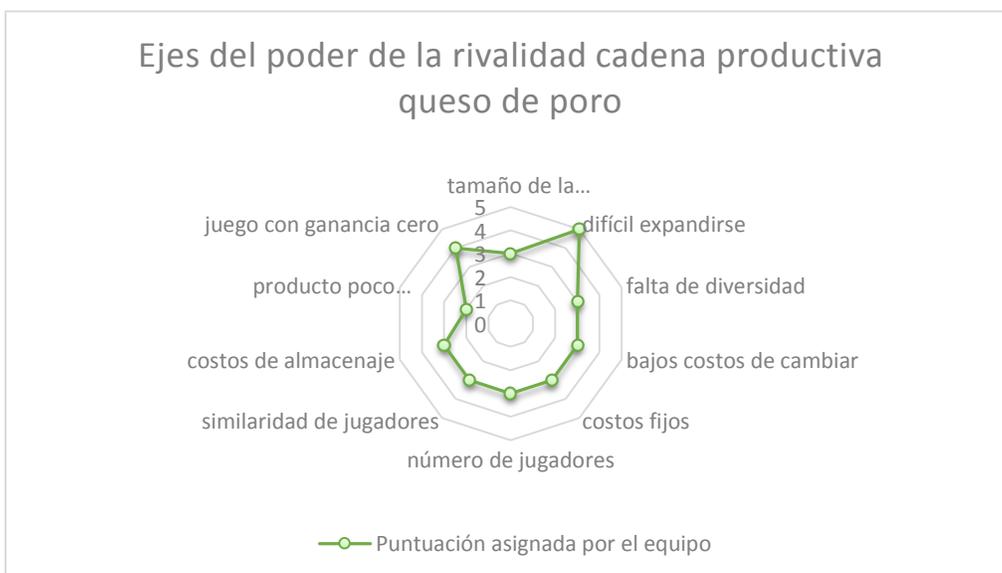


Figura 16: Ejes del Poder de la Competencia

ATRIBUTO	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	MEDIANA
Tamaño de la competencia	3	4	3	3	1	5	5	2	3
Difícil expandirse	5	5	2	1	5	5	5	4	5
Falta de diversidad	3	4	2	3	3	3	2	2	3
Bajos costos de cambiar	3	2	1	3	3	3	3	1	3
Costos fijos	3	2	5	4	2	5	3	2	3
Número de jugadores o competidores	5	5	3	3	1	5	3	3	3
Similitud de jugadores o competidores	1	2	3	3	5	5	1	3	3
Costos de almacenaje	3	5	3	4	3	3	3	3	3
Producto poco diferenciado	2	3	1	1	1	2	2	5	2
Juego con ganancia cero	3	5	4	1	4	4	3	4	4

Cuadro 11: Atributos de la Competencia

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO
TAMAÑO DE LA COMPETENCIA	Percepción de la rivalidad
DIFÍCIL EXPANDIRSE	Percepción de expansión
FALTA DE DIVERSIDAD	Diversidad de competidores
BAJOS COSTOS DE CAMBIAR	Cuando los costos de cambiar son relativamente bajos
COSTOS FIJOS	La empresa cubre sus costos mínimos
NÚMERO DE JUGADORES O COMPETIDORES	Competidores
SIMILIDAD DE JUGADORES O COMPETIDORES	Similitud de competidores
COSTOS DE ALMACENAJE	Costos de almacenar
PRODUCTO POCO DIFERENCIADO	Productos poco diferenciados
JUEGO CON GANANCIA CERO	Juego de rivalidad cero

7.3.6 RESUMEN GENERAL DE LOS CINCO EJES

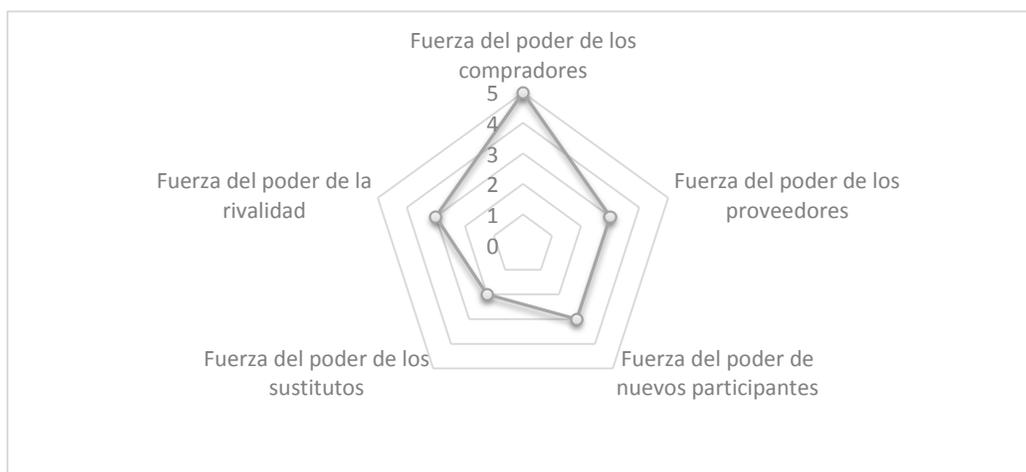


Figura 17: Resumen General de los Ejes de Poder

Analizando las cinco fuerzas a nivel regional del queso de poro concluimos que le damos mayor importancia al eje de los compradores porque son lo que consumen

el producto, por lo consiguiente, es importante conocer cada uno de los ejes de esta fuerza. En la fuerza de los proveedores identificamos que en la región no es de gran prioridad la fuerza de los proveedores debido a que existe materia prima y mayormente no se utilizan insumos sustitutos para la elaboración del queso de poro. Con respecto a los nuevos participantes aquí se consideró que es importante conocer el número de participantes entrantes al igual de tener la necesidad de la protección industrial. En el poder de la rivalidad se determinó que el producto es diferente por cada productor de queso, así que cada uno tiene sus clientes, sin embargo, es de considerar que los productores de queso no deben preocuparse mucho por la competencia local pero sí por la competencias con las empresas que ya están colocadas en el mercado nacional.

7.4 LOS ONCE MAPEOS PARA DIAGNOSTICAR LA CADENA PRODUCTIVA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCTORES DE QUESO DE PORO.

Se analizó a información recabada con los productores de quesos para entender el comportamiento actual de la cadena productiva en base a cada uno de los mapeos.

7.4.1 MAPEO DE ACTORES Y FUNCIONES

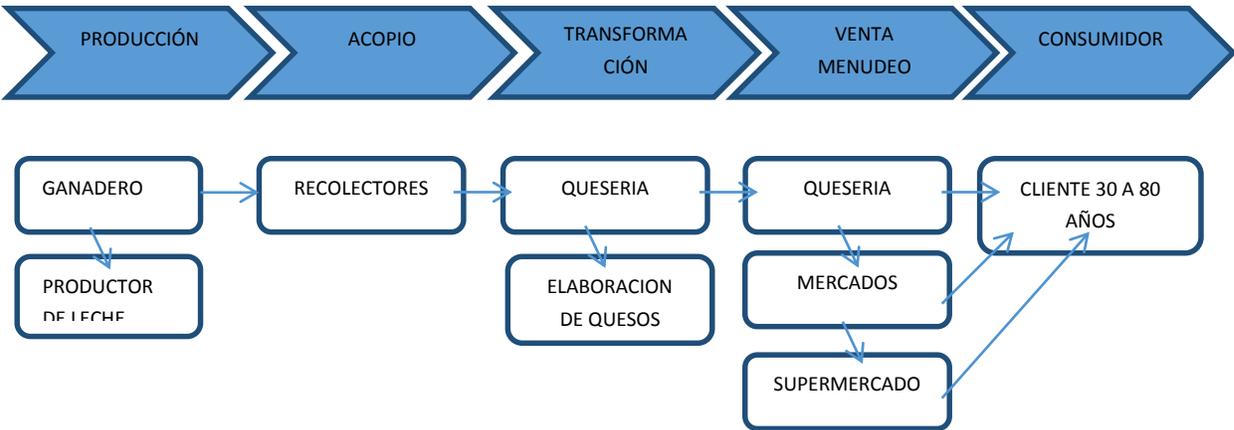


Figura 18: Mapeo de Actores

7.4.2 MAPEO DE EMPLEOS GENERADOS PARA UN PROCESO

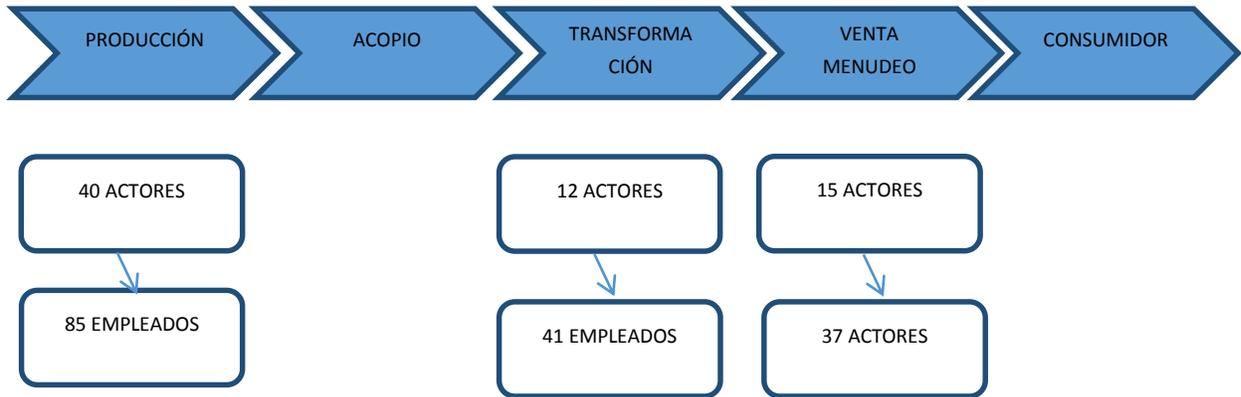


Figura 19: Mapeo de Empleos

7.4.3 MAPEO DEL FLUJO DE PRODUCTOS

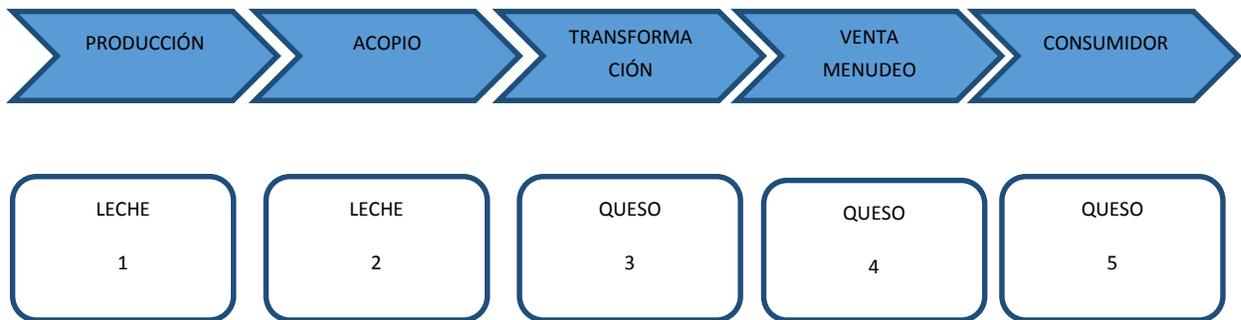


Figura 20: Mapeo de Flujo de Productos

7.4.4 MAPEO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

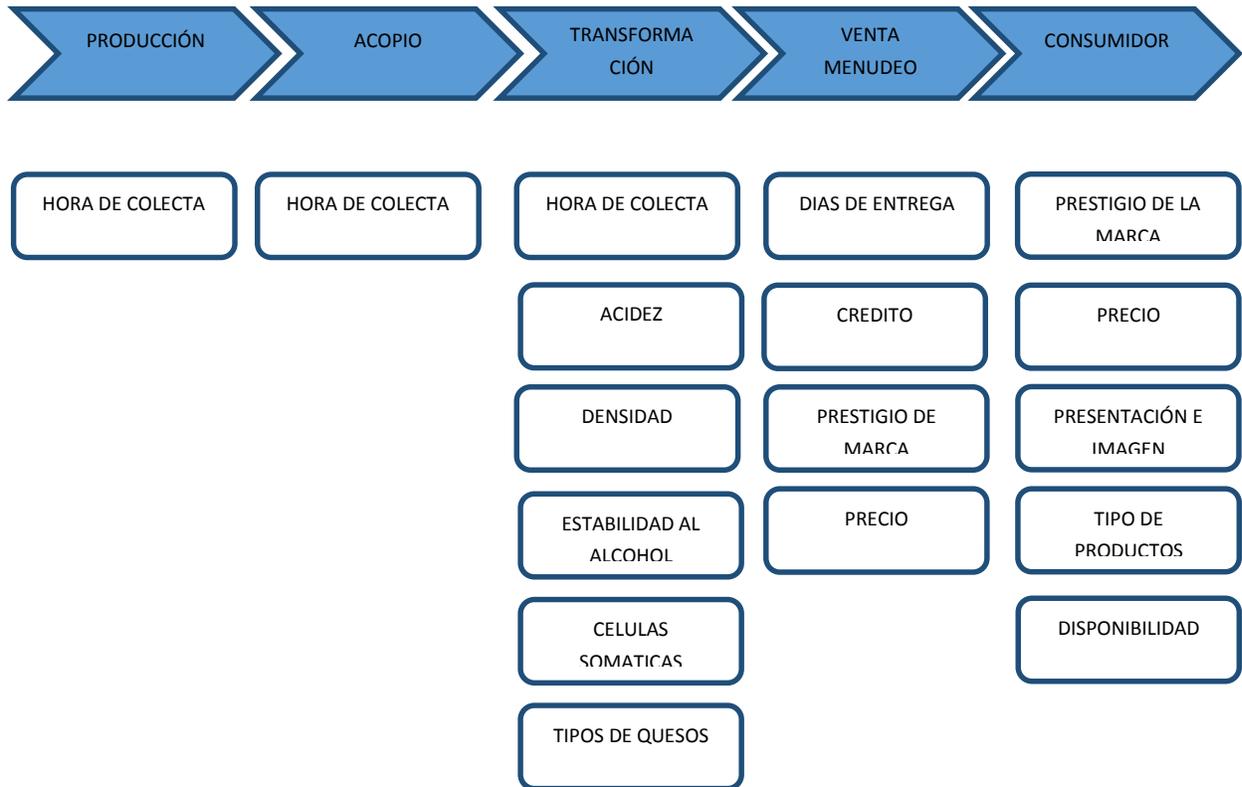


Figura 21: Mapeos del Flujo de Información

7.4.5 MAPEO DE VOLUMEN DE PRODUCTO

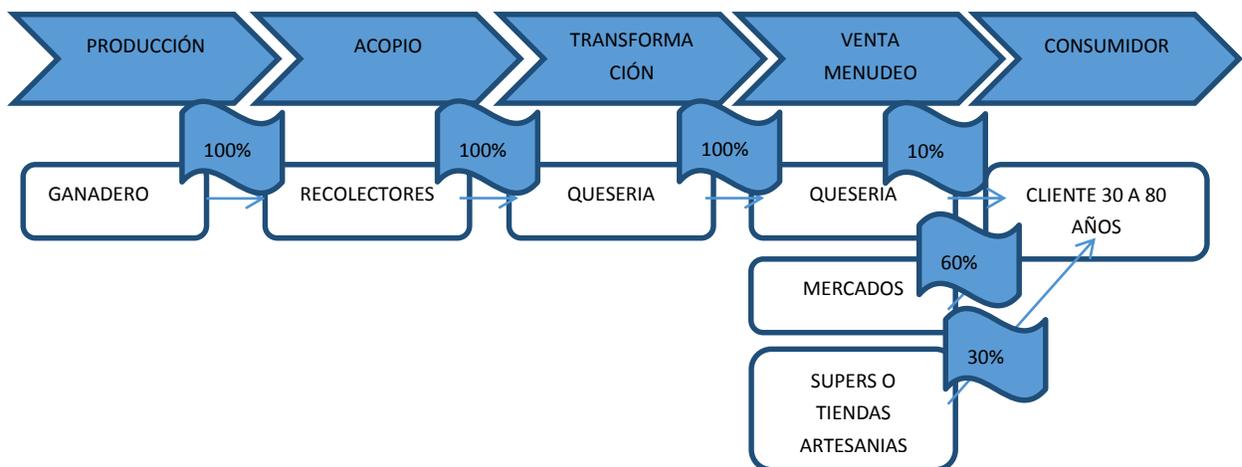


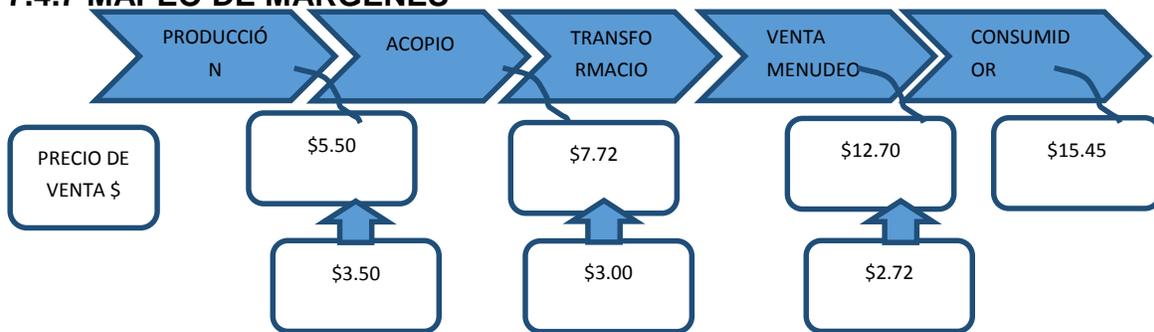
Figura 22: Mapeo de Volumen de Producto

7.4.6 MAPEO DE FLUJO GEOGRÁFICO



Figura: 23: Mapeo de Flujo Geográfico

7.4.7 MAPEO DE MARGENES



MARGEN EN FUNCION DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA \$

Figura 24: Mapeo de Márgenes

7.4.8 MAPEO DE LA GOBERNANZA

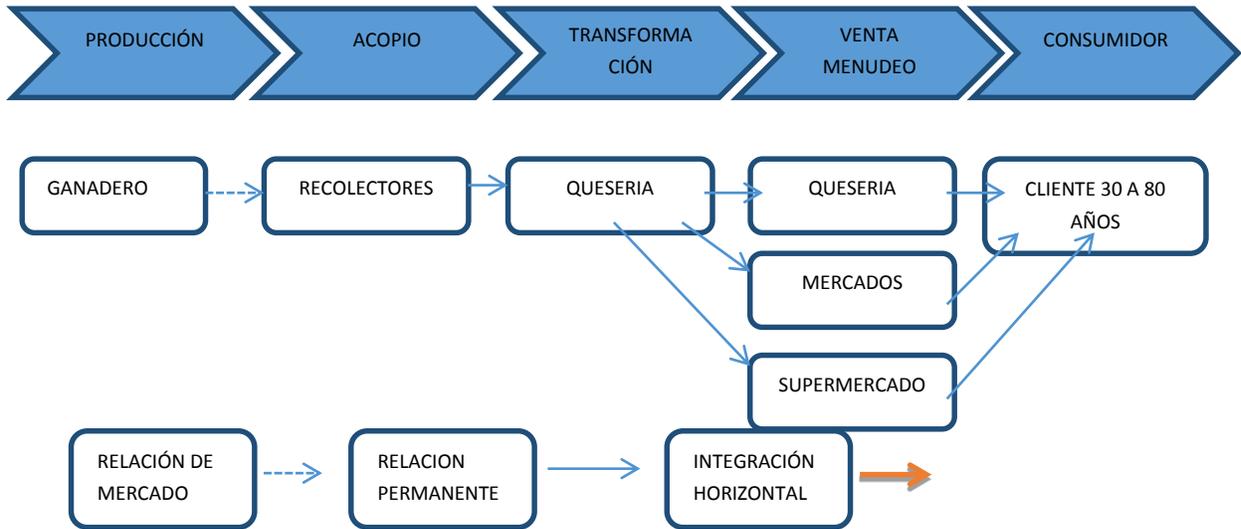


Figura 25: Mapeo de la Gobernanza

7.4.9. MAPEO DE SERVICIOS

ASESORIA TECNICA Y CONTABLE



FINANCIAMIENTO

Figura 26: Mapeo de Servicios

7.4.10 MAPEO DE INSTITUCIONES



SAGARPA	MUNICIPIO	COFEPRIS	COFEPRIS	COFEPRIS
SEDAFOP	COFEPRIS	INAES	ORGANIZACIÓN DE LOCATARIOS	PROFECO
HACIENDA	SEDAFOP	SEDAFOP		
COFEPRIS		CONACYT		

Figura 27: Mapeo de Instituciones

8. CONCLUSIONES

La situación actual de la cadena productiva de la sociedad de productores en base a las hipótesis formuladas podemos afirmar que en base a los resultados obtenidos:

Se cuentan con fortalezas muy predominantes como la buena organización de productores y un producto posicionado, existe relación con los productores de leche y comercializadores que puede mejorarse para poder tener mejores proveedores y clientes.

Las debilidades y amenazas no son impedimento para poder comercializar el producto, aun ante la falta de normatividades que rijan a productos diferenciados como el queso de poro, las relaciones con instituciones de nivel superior ha apoyado con evidencia en cuanto investigaciones que respalda al producto, aunque las amenazas existen las buenas relaciones de grupo coadyuva a poder generar confianza hacia el exterior.

Se identificaron los principales actores que intervienen en la cadena productiva son los productores de leche, los productores de queso, los comercializadores, no existiendo intermediarios tanto como en el acopio como en la distribución de quesos, esto ayuda a no golpear al productor de quesos abaratando más el producto que se oferta. Los márgenes de ganancias son significativos para cada sector de la cadena manteniendo buenos dividendos y la actividad económica se mantiene vigente.

En cuanto al análisis y mapeos de los ejes de poder se puede concluir que existe conocimiento del entorno exterior y en gran parte se sabe de las oportunidades existen como la demanda de clientes y las características actuales del comprador al igual que el fuerte crecimiento del competidor esto se debe en gran parte al posicionamiento que ha tenido la producción de quesos en la región, como estrategia planteada la conversión a una cadena de valor dependerá del consolidar no solo el grupo de productores sino a toda la cadena pues existe buena relación con ellos durante muchos años.

9. RECOMENDACIONES

Dentro de las estrategias que se proponen para solución de problemas de mayor a menor grado de importancias son:

1. Promover la autosuficiencia de leche
2. Capacitación a los productores en las buenas practicas
3. Estandarización o desarrollo de proveedores
4. Innovar empaque de productos
5. Incentivar el pago de materia prima
6. Consolidación de la sociedad de productores de queso de poro
7. Adoptar calidad en empresas pequeñas

1.- Estos son los aspectos considerados por los productores como estrategias para su desarrollo, considerando el desabasto de materia prima en algunas épocas, se ha pensado en algunas alternativas para poder contrarrestarla puede ser el caso de la instalación de un centro de acopio de leche propia para la sociedad de productores de queso de poro para solucionar un problema frecuente. En algunos casos el productor de queso complementa con producción de leche propia de esta forma puede invertirse en el desarrollo del hato propio para mejorar la eficiencia de la autosuficiencia de leche.

2.- De igual manera la capacitación y la asistencia técnica juega un papel muy importante ya que es necesario hoy en día contar con buenas prácticas de ordeña, manufactura y de procesamientos de productos.

3.- el desarrollo de proveedores puede ser otra alternativa para los productores de queso de poro ya que mediante el desarrollo de proveedores se puede buscar tener proveedores acordes a las necesidades de la producción de queso de poro.

4.- la innovación de productos es necesaria hoy en día en base a mercados exigentes que demandan un producto con mejor imagen, para buscar nuevos nichos de mercado y posicionar la marca.

5. incentivar el pago por calidad dependerá de la buena organización y relación que se tenga con el productor de leche, y es una alternativa al desarrollo de proveedores y mejores relaciones con los productores.

6. consolidar a la sociedad de productores como una cadena de valor es la visión que se tiene a futuro logrando solucionar aquellas debilidades y aprovechando las fortalezas que se tienen para consolidar el sistema productivo.

7. empezar a fomentar la calidad aun en las empresas más pequeñas, para tener un correcto orden y funcionamiento como grupo.

10. LITERATURA CITADA.

APAVIC Asociación de Productores Avícolas del Perú. 2002 La cadena productiva del

Perú. http://www.apavic.com/html/sections/articulo/art_cadena_productiva.asp. 30 septiembre 2003

Arrow, K.J. 1963: *Social Choice and Individual Values*. Segunda edición. Yale University Press. New Hagen.

Bermeo Muñoz, J. R. & Bermeo Muñoz, E. A. 2005. *Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas.*, Estudios Gerenciales, (94) 81-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209405> el 05 de junio del 2013.

Chirinos G., A., Rodríguez M., G. & Bonomie, M. E. 2008. *Integración vertical de la cadena de valor del sector avícola en el estado Zulia. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura.*, XIV (1) 175-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36414109> el 05 de junio del 2013.

Competitividad estrategia 2013. Estudio de Mercado del Queso de Poro.

Dummett, M. (1988): "The Borda count and agenda manipulation". *Social Choice and Welfare* 15, pp. 289-296.

Figuroa, Rodriguez, K, Figuroa Sandoval, B y Figuroa Rodríguez, Oscar L. 2012. De las cadenas productivas a las cadenas de valor: su diagnóstico y reingeniería. 1era edición, Colegio de Postgraduados.

Figuroa Rodríguez, Oscar L. 2011. Diagnostico regional con enfoque territorial. México, DF: Colegio de Postgraduados/financiera Rural

García Lapresta, J.L. - Llamazares, B. 1998: "Aggregation of fuzzy preferences: some rules of the mean". Fourth International Conference of the Society for Social Choice and Welfare. University of British Columbia. Vancouver, Canadá.

Grass Ramírez, J.F. 2013. Estrategias para el rescate y la valorización de 3quesos mexicanos genuinos. Tesis Doctor en Problemas Económicos Agroindustriales. CIESTAAM, Universidad Autónoma de Chapingo.

Grass Ramírez, J. F., Sánchez Gómez, J., & Altamirano Cárdenas, J. R. 2015. Análisis de redes en la producción de tres quesos mexicanos genuinos. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 23(45), 185-212.

Torres de la Cruz, Juan Antonio, et al., 2009. Caracterización del queso de poro de la Región de los Ríos, Tabasco: aspectos socio técnicos y tipicidad del producto (Versión condensada). Universidad Autónoma de Chapingo. Pág 5.

Villegas de Gante, A., & Cervantes Escoto, F. 2011. La genuinidad y tipicidad en la revalorización de los quesos artesanales mexicanos. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 19(38), 145-164.

Paginas web consultadas:

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

https://es.wikipedia.org/wiki/Recuento_Borda

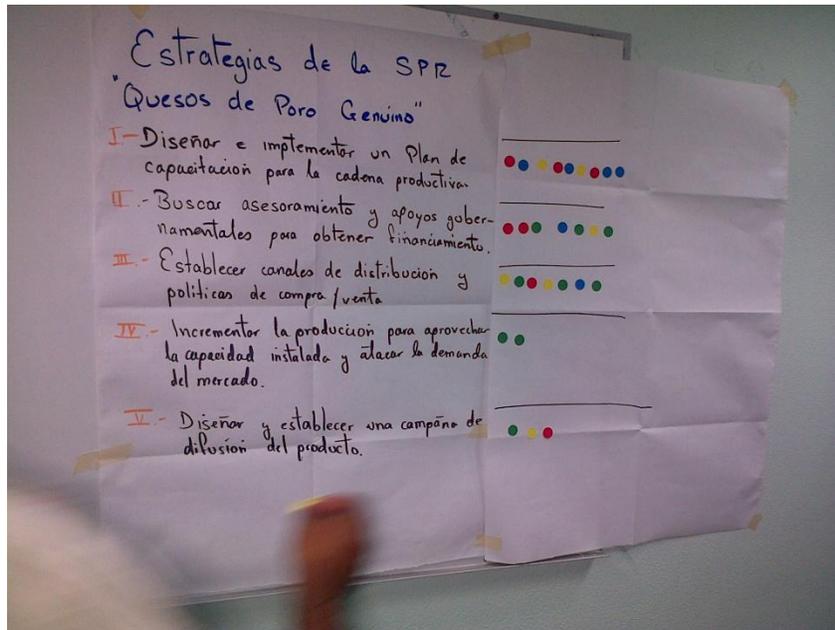
<http://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>

11. ANEXOS.

ANEXO 1.- FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTORES DE QUESOS EN LAS SESIONES Y ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA.









ANEXO 2. VISITAS DE CAMPO





