



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

## CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

### “ESTRATEGIA DE MEJORA PARA EL PREMIO NACIONAL DE EXPORTACIÓN”

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE **1854**

**MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

PRESENTA:

CARMEN LIZETH ORDUÑO SOTO

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

Dr. JUAN ANTONIO LEOS RODRÍGUEZ



**APROBADA**



**Chapingo, Estado de México a 19 de febrero de 2021**

## **“Estrategia de mejora para el Premio Nacional de Exportación”**

Tesis realizada por **Carmen Lizeth Orduño Soto**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

### **MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**



DIRECTOR:

---

Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez



ASESOR:

---

Dr. Enrique Genaro Martínez González



ASESOR:

---

Dr. Jorge Aguilar Ávila

## **DEDICATORIAS**

Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar la maestría, siendo un éxito para mi vida personal y profesional.

Este triunfo se lo dedico principalmente a mi mamá, por ser el pilar más importante en mi vida, por impulsarme a ser mejor y crecer en el ámbito profesional, pero sobre todo por demostrarme siempre su cariño incondicional. A mis abuelos (Q.E.P.D.) quienes me criaron desde pequeña y fueron como mis padres; segura estoy que estarían muy orgullosos por este logro.

A mi familia y amigos por el apoyo brindado a lo largo de este proceso y por impulsarme siempre a seguir adelante y ser mejor día a día.

A mis compañeros de la maestría por su amistad brindada en estos dos años.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A la Universidad Autónoma Chapingo y al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por darme la oportunidad de ser partícipe en la maestría en Estrategia Agroempresarial.

Al **Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez**, quien durante los dos años de la maestría fungió como mi director de tesis, por sus consejos para su realización, pero sobre todo por su paciencia; de igual manera por sus exigencias, siempre en busca de mi mayor esfuerzo.

Al **Dr. Enrique Genaro Martínez González** por sus comentarios y sugerencias para mejorar la tesis. Por regañarme cada vez que me ponía paranoica.

Al **Dr. Jorge Aguilar Ávila** por sus indicaciones tan puntuales para la elaboración de este documento de graduación.

A los profesores del CIESTAAM que me dieron clases durante mi estancia en la maestría: Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas, al Dr. Vinicio H. Santoyo Cortes y al Dr. Manrubio Muñoz Rodríguez; y a todo el personal administrativo.

A la Fundación Premio Nacional de Exportación por permitir el acceso a la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

A la MBA Vianey Guadalupe Zavala Palafox exdirectora del Premio Nacional de Exportación, por su apoyo e información brindada para la realización de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca otorgada para la realización de la maestría.

## **DATOS BIOGRÁFICOS**

### **Datos personales**

Nombre: Carmen Lizeth Orduño Soto

Fecha de nacimiento: 30 de septiembre de 1987

CURP: OUSC870930MSLRTR08

Profesión: Lic. Administración de Empresas Turísticas

Cédula profesional: 9422241



### **Desarrollo académico**

Preparatoria: Universidad Autónoma de Sinaloa

Licenciatura: Universidad de Occidente Unidad Regional El Fuerte, Sin.

### **Desarrollo Laboral**

2015-2016- Asistente administrativo en Hotel Guerrero

2016-2018- Generalista de Recursos Humanos en Agrícola El Fuerte Fe

## RESUMEN

### Estrategia de mejora para el Premio Nacional de Exportación

Orduño Soto Carmen Lizeth<sup>1</sup>, Leos Rodríguez Juan Antonio<sup>2</sup>

El objetivo de la investigación fue identificar áreas de oportunidad del PNE para proponer estrategias de mejora. Se analizaron 17 cuestionarios que los organizadores del PNE aplicaron a los participantes de la categoría V (Empresas Exportadoras Grandes Agropecuarias) de 2010 a 2018. Se utilizaron el árbol de problemas para hacer un diagnóstico y el modelo CANVAS en el diseño de las propuestas de mejora. Se identificó a qué países exportan las empresas del sector agropecuario, y cuáles productos, y qué estados son los que más participan en el PNE. El producto más exportado fue el jitomate en sus diferentes variedades principalmente a EE. UU. y Canadá. Resultó una red con una estructura abierta compuesta por 17 nodos y 46 vínculos donde destacaron tres países de destino: EE. UU. con 15 vínculos, Canadá con seis y Japón con cinco. El análisis se extendió a las 1030 empresas del Directorio de Agroexportadores Mexicanos de SADER y Consejo Nacional Agropecuario, con el objeto de representar con un número mayor de empresas las redes que se observaron del PNE. El grado de perecibilidad determina en gran parte el número de países de destino. Se identificó una gran precariedad en las exportaciones: se comercia un solo producto o un número reducido de ellos con un solo país. Se propone una estrategia de mejora para el PNE, que incluye incentivos adicionales a los participantes con el fin de que haya una mayor participación de empresas. El sector agroexportador enfrenta retos importantes: el cumplimiento de los aspectos laborales del T-MEC; la posible demanda por estacionalidad; y la necesidad de diversificar productos y destinos de exportación; entre otros.

**Palabras clave:** Precariedad, innovación, Redes

---

<sup>1</sup> Tesista

<sup>2</sup> Director

## ABSTRACT

### Improvement strategy for the National Export Award

Orduño Soto Carmen Lizeth<sup>3</sup>, Leos Rodríguez Juan Antonio<sup>4</sup>

The objective of this research was to identify areas of opportunity for the National Export Award (NEA) to propose improvement strategies. Seventeen questionnaires that the organisers of the NEA applied to participants in category V (Large Agricultural Exporting Companies), from 2010 to 2018, were analysed. The Problem Tree was used to make a diagnosis and the CANVAS model to design improvement proposals. It was identified to which countries the companies in the agricultural sector export, what products they export and what states are the ones that participate more in the NEA. As a result, tomato was the most exported product in its different varieties, mainly to The USA and Canada. A network, with an open structure, composed by 17 nodes and 46 links, highlighted three destination countries of exportations: The USA with 15 links, Canada with six and Japan with five. The analysis was extended to the 1030 companies of the SADER Mexican Agricultural Exporters Directory and of the National Agricultural Council, with the aim of representing, with a greater number of companies, the networks which were observed of the NEA. The perishability degree largely determines the number of destination countries. A great precariousness in exports was identified: a single product or a small number of them are traded with a single country. An improvement strategy is proposed for the NEA, that includes additional incentives to the participants to have a greater participation by companies. The agro-export sector faces important challenges: compliance of the T-MEC labour aspects; a possible demand for seasonality; and the need for diversifying products and export destinations; among others.

9

**Keywords:** Precariousness, Innovation, Networks

---

<sup>3</sup> Author

<sup>4</sup> Advisor

## I. Tabla de contenido

DEDICATORIAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DATOS BIOGRÁFICOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Preguntas para responder.....	3
1.1.1. Pregunta general.....	3
1.1.2. Preguntas específicas.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.1.3. Objetivo general.....	4
1.1.4. Objetivo específico.....	4
1.5. Hipótesis.....	4

1.6.	Organización del trabajo .....	5
2.	MARCO CONCEPTUAL .....	6
2.1.	Comercio internacional .....	6
2.1.1.	Precariedad .....	7
2.1.2.	Competitividad.....	7
2.2.	Planeación .....	8
2.2.1.	Estrategia comercial.....	8
2.2.2.	Descripción de escenarios .....	10
2.2.3.	Matriz ERIC .....	10
2.2.4.	Árbol de problemas .....	10
2.2.5.	Benchmarking .....	11
2.3.	Modelo de negocio y el lienzo CANVAS .....	12
2.4.	Modelo CANVAS .....	13
2.5.	Análisis de Redes Sociales (ARS) .....	14
3.	MARCO CONTEXTUAL .....	15
4.	METODOLOGÍA .....	17
4.1.	Análisis de la estrategia comercial del PNE y su problemática.....	17
4.2.	Para el análisis del perfil de empresas que participan en el PNE .....	18

4.3.	Propuesta de una estrategia de mejora.....	20
5.	RESULTADOS .....	20
5.1.	Estrategia actual del PNE .....	20
5.1.1.	Servicio .....	21
5.1.2.	Precio .....	23
5.1.3.	Canal de comercialización .....	24
5.1.4.	Promoción .....	24
5.1.5.	Procesos del PNE .....	25
5.1.6.	Comité de Premiación (CP).....	25
5.1.7.	Consejo Consultivo de Evaluación (CCE) .....	26
5.1.8.	Personal.....	27
5.1.9.	Problemática .....	28
5.1.10.	Árbol de problemas.....	29
5.1.11.	Matriz ERIC.....	29
5.1.12.	Modelo CANVAS .....	32
5.2.	Tipología de las empresas participantes en el PNE .....	35
5.2.1.	Indicadores.....	35
5.2.2.	Atributos de empresas participantes en el PNE .....	35

5.2.3.	Dinámica de la actividad .....	37
5.2.4.	Dinámica de la innovación .....	41
5.2.5.	Análisis de Redes Comerciales aplicando ARS .....	42
5.2.6.	Análisis de Redes del Directorio de Agroexportadores mexicanos de SADER y Consejo Nacional Agropecuario (CNA) .....	46
5.3.	Definición de la nueva Estrategia Comercial .....	55
5.3.1.	Benchmarking .....	55
5.3.2.	Premio Nacional Agroalimentario (PNA) .....	55
5.3.3.	Premio Nacional de Calidad (PNC).....	56
5.3.4.	Servicio .....	60
5.3.5.	Precio .....	66
5.3.6.	Canal de comercialización .....	67
5.3.7.	Promoción .....	68
5.3.8.	Aspectos Técnicos .....	70
5.3.9.	Descripción de escenarios .....	71
5.3.10.	Requerimientos de insumos.....	76
5.3.11.	Necesidades de servicios auxiliares .....	76
5.3.12.	Necesidades de Recursos Humanos (RR.HH.) .....	77

5.3.13.	Aspectos Administrativos .....	78
5.3.14.	Programa fase de inversión .....	78
5.3.15.	Análisis financiero .....	87
	Plan de inversiones .....	88
6.	Propuesta de dictamen .....	97
7.	Conclusiones .....	99
8.	Literatura Citada .....	100
9.	Anexos.....	105
9.1.	Lista con folio de empresas participantes en el PNE en la categoría V, periodo 2010-2018. ....	105
9.2.	Necesidades de RR.HH. para los tres escenarios del proyecto para el PNE. ....	106
9.3.	Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 1. ....	106
9.4.	Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 2. ....	107
9.5.	Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 3. ....	108
9.6.	Matriz de congruencia .....	110
9.7.	Instrumento de colecta de información.....	112
9.8.	Empresas ganadoras del PNE en el periodo 2009-2013.....	114
9.9.	Empresas ganadoras del PNE en el periodo 2014-2018.....	116

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuota de participación en el PNE a 2019.	23
Cuadro 2. Análisis de los involucrados.	28
Cuadro 3. Matriz ERIC del PNE.	29
Cuadro 4. Modelo Canvas actual del PNE.	33
Cuadro 5. Resumen de indicadores de la red de PNE.	42
Cuadro 6. Costos de participación de los premios analizados.	57
Cuadro 7. Comparación de los premios (PNA y PNC) con el PNE.	58
Cuadro 8. Posible calendario de actividades para el PNE.	60
Cuadro 9. Situación actual del PNE en ingresos por cuotas vs perspectiva del proyecto propuesto.	65
Cuadro 10. Etapas para promover el PNE.	69
Cuadro 11. Insumos necesarios para el proceso del PNE para los tres escenarios propuestos.	76
Cuadro 12. Servicios auxiliares para los tres escenarios del proyecto para el PNE.	76
Cuadro 13. Cronograma de actividades para el escenario 1 del proyecto	79
Cuadro 14. Diagrama Gantt con insumos requeridos para escenario 1.	80
Cuadro 15. Cronograma de actividades para el escenario 2 del proyecto.	81

Cuadro 16. Diagrama Gantt con insumos requeridos para Escenario 2.	82
Cuadro 17. Diagrama Gantt con insumos requeridos para escenario 3.	84
Cuadro 18: Cálculo del capital de trabajo para el Escenario 1 del proyecto propuesto.	91
Cuadro 19: Cálculo del capital de trabajo para el Escenario 2 del proyecto propuesto.	92
Cuadro 20: Cálculo de capital de trabajo para el Escenario 3 del proyecto propuesto.	93
Cuadro 21. Proyección de ingresos y egresos del proyecto para el Escenario 1.	94
Cuadro 22. Proyección de ingresos y egresos para el Escenario 2 del proyecto.	95
Cuadro 23. Proyección de ingresos y egresos para el Escenario 3 del proyecto.	96
Cuadro 29: Matriz de congruencia para el PNE.	110
Cuadro 30: Empresas e instituciones ganadoras del PNE en el periodo 2009-2013.	114
Cuadro 31: Empresas e instituciones educativas ganadoras del PNE en el periodo 2014-2018.	116

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización del trabajo.	6
Figura 2. Evolución de la apertura comercial en México en el periodo 1993 al 2019.	16
Figura 3. Evolución de las exportaciones e importaciones en México en el periodo 1993-2019.	16
Figura 4. EE.UU. evolución de las importaciones de frutas y hortalizas de México, 2003-2019.	17
Figura 5. Árbol de problema del PNE.	29
Figura 7. Participación de empresas en el PNE por sectores productivos, categoría V, periodo 2010-2018.	35
Figura 8. Participación por año de empresas en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	36
Figura 9. Participación por estado en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	37
Figura 10. Producto con mayor participación en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	37
Figura 11. Monto de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	38
Figura 12. Control de calidad de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	39

Figura 13. Procesos de logística de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	39
Figura 14. Estrategia para acceder a mercados de las empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	40
Figura 15. Empresas participantes en el PNE que declaran haberse beneficiado de los tratados de libre comercio, categoría V, periodo 2010-2018.	40
Figura 16. Principales innovaciones implementadas por empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	41
Figura 17. Factores de éxito exportador de las empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	42
Figura 18. Red de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	43
Figura 19. Red de exportación de tomates de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	44
Figura 20. Red de exportación de frutillas de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	44
Figura 21. Red de exportación de carnes de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	44
Figura 22. Grados de entrada de la red de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	45
Figura 23. Grados de salida de la red de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.	46

Figura 24. Países a los cuales exportan las empresas del Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	47
Figura 25: Giros comerciales de empresas participantes en el Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	48
Figura 26. Red de exportación de hortalizas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	48
Figura 27. Subred de tomates. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	49
Figura 28. Subred de hoja verde. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	50
Figura 29. Subred de chiles. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	50
Figura 30. Red de berries. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	51
Figura 31. Subred de arándanos. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	52
Figura 32. Red de carnes. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	52
Figura 33. Exportación por producto y número de países destino. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	53
Figura 34. Localización por giro de las empresas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	54

Figura 35. N.º de sellos de empresas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.	55
Figura 36. Actividades para realizar en el proyecto para el Escenario 1.	73
Figura 37. Actividades para realizar para el Escenario 2 del proyecto.	74
Figura 38. Actividades para realizar para el Escenario 3 del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	75
Figura 39. Escenario 1 del plan de inversiones para e PNE.	88
Figura 40. Escenario 2 del plan de inversiones para el PNE.	89
Figura 41. Escenario 3 del plan de inversiones para el PNE.	89
Figura 42. flujo de ingresos de participación de los tres escenarios del proyecto.	97

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

El comercio internacional es importante en la medida que contribuye a aumentar la riqueza de los países y de sus pueblos, riqueza que medimos a través del indicador de producción de bienes y servicios que un país genera anualmente (Huesca, 2012).

El comercio internacional en México juega un papel importante en la economía, ya que es un impulso para un desarrollo económico; sin embargo, para facilitar esta actividad fue necesario crear tratados que permitieran el intercambio comercial entre México y los demás países, uno de ellos es denominado TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) entre Estados Unidos de América (EE. UU.), Canadá y México, el cual entró en vigor el uno de enero de 1994, y creó la mayor zona de libre comercio en el mundo.

Algunos tratados recientes incluyen disposiciones en materia laboral y ambiental (COMEX, 2004).

Bajo este contexto, la importancia de la innovación radica en su vitalidad para que los sistemas agrícolas, industriales, pecuarios, ya sean públicos o privados, puedan permanecer en el mercado a futuro.

De acuerdo con el manual Oslo (2008), una innovación comprende nuevos productos (bienes y servicios) y procesos, así como cambios significativos de esos productos o procesos. Una innovación ha sido implementada si se introduce en el mercado (innovación de producto) o es utilizada dentro del proceso de producción (innovación de proceso). Por lo tanto, las innovaciones implican una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.

La innovación es una de las herramientas más importantes para superar los desafíos que presenta el sector agroempresarial. La demanda de alimentos tiene un poderoso medio, no solo para obtener más y mejores alimentos, sino también

para producirlos de manera sustentable. Además, le permite a los pequeños productores y a los agricultores familiares vincular la producción primaria con las fases de procesamiento, empaquetado y comercialización, lo que se convierte en mejores oportunidades e ingresos para los sectores más numerosos y mayores necesidades en el mundo rural (IICA, 2017).

Por su parte, la innovación de servicios es una disciplina la cual no es sólo adquirir productos tangibles o físicos, sino innovar con actividades o beneficios que son intangibles o bien que no conducen a la posesión de algo. Un ejemplo sería una empresa que introduce un nuevo mecanismo en el servicio de ventas y atención al cliente incorporando una nueva forma de comercializar (OCDE, 2008).

Prokopenko (1998) menciona que la competitividad se traduce en el grado que tiene la empresa para producir bienes y/o servicios que son evaluados y aceptados en sus mercados, por lo que el factor importante a considerar es la productividad y sus estrategias empleadas para llevar a cabo la gestión de sus actividades administrativas, financieras, manejo de recursos y tecnología, además de la administración de su personal.

Es así, que las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Las exportaciones tienen un grado de mejoramiento y es importante el apoyar a aquellas empresas que se están desarrollando en este ámbito para aumentar su capacidad exportadora.

Exportar es enviar un bien o servicio a otra parte del mundo, con el propósito de comercializar, además de que se establecen bajo circunstancias determinadas (PROMEXICO, 2016). Las comercializaciones son de gran ayuda para el país, debido a que existen ingresos de capital y, además, lo hace más competitivo. Se pretende que el futuro exportador comercialice productos de calidad, para colocar a México como uno de los principales países en los intercambios.

En 2009, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana empresa designa a la Fundación Premio Nacional de Exportación (FPNE) como responsable de la organización, promoción y difusión del PNE.

El PNE se crea con el objetivo de galardonar año con año el esfuerzo, tenacidad, creatividad e innovación de las empresas e instituciones educativas que apoyan la actividad exportadora.

El PNE consta de 12 categorías en las cuales se puede participar, sin embargo, el presente trabajo se enfocará en la categoría V (Empresas Exportadoras Grandes Agropecuarias) debido a que son empresas del sector agro vinculadas al comercio exterior.

## **1.2. Justificación**

A pesar de tener una existencia de más de dos décadas, el PNE ha tenido un crecimiento reducido, ya que los que están dentro de él no se ven o estudian con el propósito de mejorar y ofrecer mejores resultados a sus participantes. Por tanto, el presente trabajo está enfocado en desarrollar una estrategia de mejora para el Premio Nacional de Exportación (PNE) en la categoría V, con la finalidad de crear acciones que le permitan mejorar su desempeño con la utilización de instrumentos de colecta y procesamiento de información, con el objetivo de calificar a los participantes de una manera imparcial y en menor tiempo.

## **1.3. Preguntas para responder**

### **1.1.1. Pregunta general**

En relación con lo anterior, a la pregunta general de la presente investigación es: De acuerdo con el funcionamiento actualmente el PNE, ¿es su estructura presente la más adecuada para sus objetivos?

### **1.1.2. Preguntas específicas**

- 1) ¿La estrategia comercial actual del PNE está alineada con los objetivos del PNE?

- 2) ¿Cuáles son los giros comerciales, estado de origen, destino de exportación de las empresas que participan en el PNE en la categoría V?
- 3) ¿Cuál escenario será factible y apropiado para el diseño de una nueva estrategia de mejora para el PNE?

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.1.3. Objetivo general**

Analizar la estructura y funcionamiento del PNE en la categoría V (Empresas Exportadoras Grandes Agropecuarias), mediante la revisión documental y entrevistas con actores clave para identificar áreas de oportunidad en su diseño, estructura e implementación en el periodo 2010-2018 y proponer una estrategia de mejora para su fortalecimiento.

##### **1.1.4. Objetivo específico**

- Analizar la estrategia comercial actual del PNE, mediante entrevistas a involucrados, con la finalidad de observar su diseño, operación y áreas de oportunidad.
- Identificar el perfil de las empresas que participan en el PNE en la categoría V, a través del instrumento de colecta de información, para catalogar los giros comerciales, estado de origen y destino de exportación.
- Proponer una estrategia de mejora a través de un proyecto viable, con el fin de determinar su factibilidad.

#### **1.5. Hipótesis**

Con base en las anteriores preguntas y en relación con los objetivos propuestos, se plantean las siguientes hipótesis:

- Una estrategia de mejora para el PNE que enfrenta áreas de oportunidad en favor de los objetivos de este.
- Una caracterización y tipología de las empresas permitirá una mayor participación de empresas y productos en el PNE.

## **1.6. Organización del trabajo**

El presente trabajo de investigación está conformado por seis capítulos (Figura 1). El capítulo uno aborda los antecedentes, justificación, preguntas para responder, objetivos e hipótesis. En el capítulo dos se definen los conceptos relevantes utilizados, tales como innovación, competitividad, modelo Canvas y comercio internacional.

Por su parte, el capítulo tres muestra el marco contextual, donde se ofrece un análisis realizado a la apertura comercial que ha tenido México desde 1993 a 2019 con la finalidad de observar cómo han evolucionado las exportaciones y las importaciones agrícolas. En el capítulo cuatro se describen la metodología y herramientas utilizadas para recabar, procesar y analizar la información.

El capítulo cinco muestra los resultados. Se describe la estrategia comercial actual del PNE, los procesos del PNE y la problemática. Asimismo, se formuló un plan de negocio que consta de una estrategia comercial, aspectos técnicos, análisis financiero y una propuesta de dictamen. Igualmente se muestra el análisis que se hizo al Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y Consejo Nacional Agropecuario (CNA), con la finalidad de mostrar con mayor cantidad de empresas el análisis que se realizó al PNE.

Finalmente, en el seis capítulo se muestran las conclusiones que se obtuvieron a través de la problemática de estudio hasta la propuesta de estrategias que se le sugiere a el PNE para que tome en cuenta.

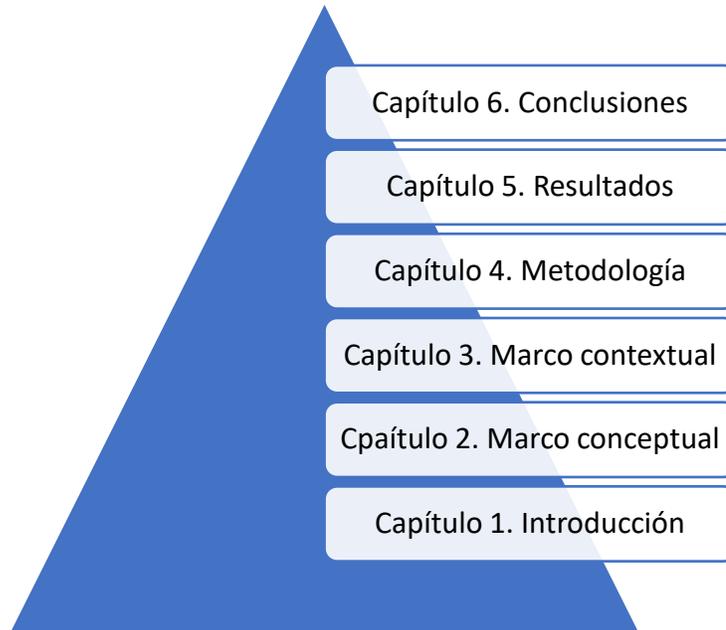


Figura 1. Organización del trabajo.

Elaboración propia.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Comercio internacional**

Es el análisis de los distintos aspectos relacionados con el intercambio de bienes y servicios entre personas residentes en diferentes países. Es decir, qué bienes intercambia un país en los mercados internacionales, con qué países y en qué cantidades (Bajo, 1991).

Por lo tanto, el comercio internacional es el movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establece cada país.

Al realizar operaciones internacionales los países involucrados se benefician mutuamente y posicionan mejor sus productos o servicios al ingresar a mercados extranjeros.

### **2.1.1. Precariedad**

Park & Urmeneta (2019) mencionan que una posible causa de la inestabilidad exportadora es que las empresas vendan un solo producto a un solo destino; los cuales son indicadores de precariedad.

Por ejemplo, el índice de precariedad de una empresa exportadora presentaría un mayor valor cuando durante todos los años exportó un mismo producto a un mismo destino en una misma fecha y con un mismo medio de transporte. Todas estas particularidades acrecientan la fragilidad de las empresas a cambios en la demanda del producto en el país a exportar, fechas de venta y métodos de transporte.

### **2.1.2. Competitividad**

Michael Porter (2007) mediante su modelo del diamante de la competitividad dice que la ventaja competitiva de un país es “su capacidad para incitar a las empresas locales y extranjeras a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades”. Por su parte Amit & Zott (2001) mencionan que la competitividad es la capacidad de una empresa para posicionarse y mantenerse en el mercado durante un largo plazo.

Por lo tanto, una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior.

Es así, que las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Existe un grado más alto de tecnología y existe una fuerte inversión por parte del país en aspectos relacionado con el comercio, como puertos, carreteras, comunicaciones, etc. Las exportaciones tienen un grado de

mejoramiento y es importante el apoyar a aquellas empresas que se están desarrollando en este ámbito para aumentar su capacidad exportadora. También es importante orientarse y promover las alianzas de empresas dentro del mismo país.

## **2.2. Planeación**

Hellriegel, Jackson, Slocum (2017) mencionan que la planeación es como el proceso de diagnosticar el entorno tanto interno como externo de la empresa; así como el establecer misión, visión, metas; crear, elegir y enfocar estrategias generales y asignar recursos con el fin de alcanzar objetivos.

Por su parte Steiner (1998) expresa que la planeación es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Por lo tanto, la planeación es fundamental, porque toda aquella empresa ya sea pequeña, mediana o grande que quiera realizar una actividad sin importar en qué estado o entorno se encuentre, debe plantearse qué quiere conseguir, cómo lo quiere conseguir y quién debe hacerlo.

Durante la planificación se recopila información sobre el entorno de la empresa, se realiza un diagnóstico de la situación con diversos escenarios posibles y se determinan metas y estrategias para lograrlos.

### **2.2.1. Estrategia comercial**

La estrategia tiene tres paradigmas a lo largo de su historia: militar, matemático y de gestión económica; siendo la última la dominante en la actualidad. Su método ha evolucionado de una ciencia de conflictos pura y dura a una ciencia del éxito, consenso, cooperación y oportunidad.

Chan Kim & Mauborgne (2005) plantean el concepto de “estrategia del océano azul”, que significa crear un espacio sin competencia en el mercado, es decir, crear y capturar nuevas demandas, romper con el dilema de valor o costo y ajustar el sistema de actividad de la empresa para lograr diferenciación.

Según Porter (2011), la estrategia de la empresa se desarrolla en la capacidad de mantener la diferenciación con la competencia. Debe proporcionar a los clientes un mayor valor, crear un valor comparable a un costo menor o ambas cosas.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia es elegir actividades diferentes a las de la competencia. Es decir, qué hacer y qué no hacer para que la mejor combinación de actividades se complemente entre sí y cree un valor real para los clientes.

La formulación de estrategias no es una práctica que realicen todas las organizaciones, su diseño es importante porque las empresas pueden entender sus capacidades y limitaciones, así como las capacidades y limitaciones de los competidores, y todos los factores externos que les afectan de alguna manera.

Kotler & Armstrong (2008) definen a la estrategia comercial como el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que las empresas pueden combinar para producir la respuesta deseada del mercado objetivo. Esta mezcla de marketing consta de cuatro factores los cuales son: productos o servicios, precios, punto de venta o distribución y promoción.

A continuación, se muestra una breve definición de los factores:

- **Producto o servicio:** combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado objetivo.
- **Precio:** cantidad que el cliente pagará por el producto o servicio.
- **Promoción:** actividades que transmiten las ventajas del producto o servicio y convencen a los clientes potenciales de comprar.
- **Punto de venta:** proceso por el cual el producto o servicio llega al cliente.

### **2.2.2. Descripción de escenarios**

Postma & Liebl (2005) menciona que “los escenarios son un camino para visualizar el futuro usando y combinando varias imágenes”. Conill et al. (2011) señala que la planificación de escenarios constituye un instrumento para la toma de decisiones que permite manejar y predecir ambientes de rápido cambio social y de interacciones complejas, disminuyendo el nivel de incertidumbre a través de la descripción de futuros alternativos posibles.

Los escenarios son de gran ayuda ya que mejoran la comprensión actual del entorno y los diversos futuros posibles, es decir, ayudan a imaginar las consecuencias de decisiones o estrategias en cada uno de los diversos escenarios.

### **2.2.3. Matriz ERIC**

La matriz ERIC tiene cuatro cuadrantes: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, es una herramienta analítica la cual se apoya en el libro “La estrategia de océano azul”, fue propuesta por (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

En su trabajo, Porter (2008) menciona que “una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas.

### **2.2.4. Árbol de problemas**

El árbol de problemas de acuerdo con Martínez & Fernández (1991), es una técnica participativa que permite identificar el problema generando un modelo de relaciones causales que lo explican. La lógica de esta herramienta es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él, y a su vez es causante de los que están arriba; mostrando la interacción entre causa y efectos.

Por su parte, Muñoz (2010) lo define como una herramienta analítica, la cual sirve para visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática

particular. El diagrama de árbol de problemas facilita la organización de éstos dentro de una secuencia lógica, que conducirá al analista a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles que permitan mejorar o erradicar la situación problemática a la que se enfrenta el actor analizado.

Camacho, Cámara, Cascante & Sainz (2003), mencionan que un árbol de problemas debe ofrecer una visión parcial de la realidad estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidades que se establecen entre esos problemas. Esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecer una base para una posible intervención.

De acuerdo con ILPES (2004) una vez completado el árbol de causas, éste puede ser unido al árbol de efectos, creando así el árbol de causas-efectos o árbol de problemas. Es importante señalar que, esta primer etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de alternativas de solución que se pueda proponer, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o rechazar en función de la profundización de los estudios que necesariamente hay que hacer, incluido en esto la consulta a los afectados a través de métodos participativos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

Por lo tanto, el árbol de problemas es una herramienta que se utiliza para identificar el problema principal, analizando las relaciones tipo causa-efecto. Para ello se formula el problema central, y una vez definido se exponen las causas que lo generan y sus efectos negativos.

### **2.2.5. Benchmarking**

Benchmarking es un proceso continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista

una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance (Clemente & Laburu, 2014).

Por otra parte, Romo (2000) menciona que con la correcta aplicación del benchmarking se pueden obtener los beneficios como la satisfacción de las necesidades de los clientes, establecimiento de metas y objetivos efectivo, medición verdadera de la producción, hacerse competitivos y las mejores prácticas de la industria.

### **2.3. Modelo de negocio y el lienzo CANVAS**

El modelo de negocio es un guion de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. El modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

López (2012) menciona que hasta hace unos años los modelos de negocio utilizados por los competidores de la industria eran muy similares, por lo cual el modelo de negocio no producía una ventaja competitiva. Las organizaciones ahora son más conscientes de analizar sus modelos de negocio para comprender dónde obtener una ventaja competitiva para lograr y sobre todo para mantener una ventaja sobre la competencia.

De acuerdo con lo anterior, un modelo de negocio es primordial para todas aquellas organizaciones que quieren conseguir éxito. Es una descripción que permite reflexionar acerca del funcionamiento de las empresas y encontrar alternativas innovadoras para poder diferenciarse de posibles competidores.

Por lo tanto, un modelo de negocio es una forma en la cual las empresas tienen una propuesta de valor con la finalidad de llegar a sus clientes potenciales. En ocasiones las empresas desconocen el modelo de negocio con el cual operan, por lo cual se considera importante identificarlo para descubrir posibles áreas de oportunidad.

#### **2.4. Modelo CANVAS**

Existe una herramienta propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010) denominada lienzo de modelo de negocio o modelo CANVAS, a cual es una representación gráfica que permite describir, visualizar, evaluar y modificar un modelo de negocio, con el propósito de desarrollar nuevas alternativas.

En el Modelo CANVAS se pueden observar modelos de negocios nuevos o existentes, además de que se considera como una herramienta práctica que fomenta la comprensión, la creatividad y el análisis. Está conformado por nueve módulos que reflejan la lógica que siguen las empresas para obtener ingresos, los cuales describen el modelo de negocio de las empresas:

- **Segmentos de mercado:** incluye diferentes personas o entidades a las que se dirige una empresa. Una empresa puede definir uno o más segmentos de mercado en su modelo de negocio y los productos o servicios que ofrece se dirigirán a esos segmentos de mercado los cuales pueden ser grandes o pequeños.
- **Propuesta de valor:** describe los productos o servicios que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales, por lo cual la propuesta de valor representa las ventas que los clientes creen que ofrece la empresa.
- **Canales:** son aquellos con los cuales la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado con la finalidad de hacerles llegar la propuesta de valor.

- **Relaciones con los clientes:** relación que la empresa mantiene con el segmento de mercado y pueden estar basadas en la captación de clientes, fidelización de clientes y evaluación de ventas.
- **Fuente de ingresos:** flujo de caja que genera la empresa en el segmento de mercado.
- **Recursos clave:** activos primordiales para el modelo de negocio, es decir, todos los recursos que permiten a la empresa crear y brindar una propuesta de valor, ingresar al mercado objetivo y establecer relaciones con segmentos de mercado y obtener ingresos.
- **Actividades clave:** son las acciones más importantes que realiza una empresa para que su modelo de negocio funcione correctamente, las cuales varían según el tipo de modelo de negocio desarrollado por la empresa.
- **Asociaciones clave:** describe la red de proveedores y socios que son fundamentales para el correcto funcionamiento del modelo de negocio.
- **Estructura de costos:** explica los costos (fijos, variables y economías de escala) que implica trabajar en un modelo de negocio específico.

## 2.5. Análisis de Redes Sociales (ARS)

El ARS tiene la intención de analizar la forma de conexión o vínculo entre individuos o empresas con el propósito de determinar la estructura general de la red, el grupo de la red y la posición del individuo o empresa con el fin de profundizar en la estructura social que subyace del flujo de información, intercambios o poder (Menéndez, 2003).

Las redes, como estructuras sociales en constante recomposición, no muestran semejanza, usualmente, con organigramas o esquemas ordenados. Por el contrario, reflejan una composición suelta o hasta dispersa, o bien una organización producto de los fines que persigue, o de la influencia del entorno Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Altamirano Cárdenas, J. R., & Muñoz Rodríguez (2009).

A continuación, se describen indicadores que permiten el análisis y caracterización de las redes sociales:

- **Tamaño de la red:** Está definido por el número de actores que participan en la misma, tomando en cuenta que, a mayor variedad entre los actores, mayor será la diversidad de recursos que fluyan en la red.
- **Número de vínculos:** Son las relaciones establecidas entre los actores de la red. Si existe un número alto de vínculos, la probabilidad de que fluya la información será mayor.
- **Centralización:** Es un indicador que mide la diferencia entre los niveles de centralidad de los actores y que nos proporcionan una idea de que existen nodos dominantes (Freeman, 2011).

### 3. MARCO CONTEXTUAL

*La apertura comercial de México, medida como el cociente de la suma de exportaciones más importaciones entre el PIB (WTO, 2012), ha crecido en los últimos 30 años (Figura 2 y*

Figura 3) a partir de su ingreso al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT, por sus siglas en inglés) reemplazado en 1995 por la Organización Mundial de Comercio (OMC) a la cual pertenece México. La entrada en vigor del Trato de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 profundizó esta apertura comercial.

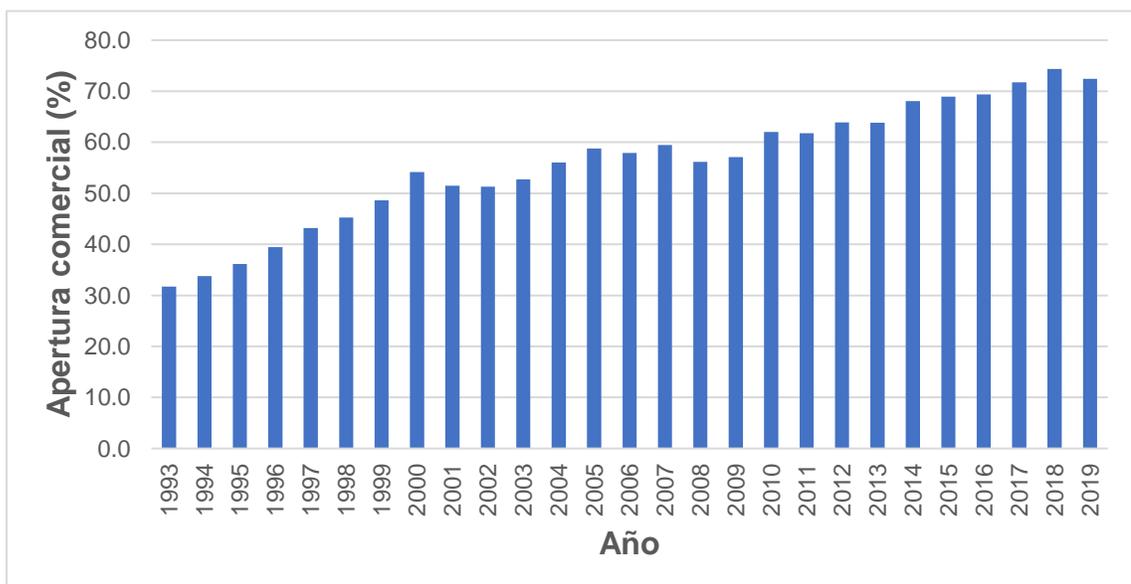


Figura 2. Evolución de la apertura comercial en México en el periodo 1993 al 2019.  
Elaboración propia con información de Banxico (2020).

A partir de julio de 2020, el TLCAN fue reemplazado por el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). A la fecha México cuenta con 14 tratados de libre comercio (SE, 2020).

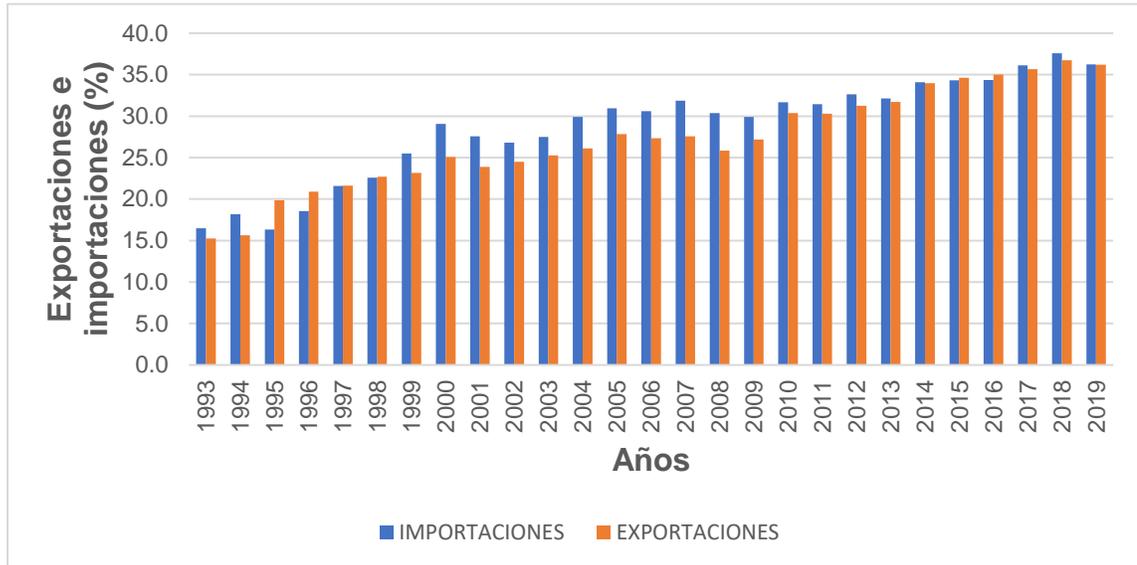


Figura 3. Evolución de las exportaciones e importaciones en México en el periodo 1993-2019.  
Elaboración propia con información de Banxico (2020).

México es el principal proveedor de frutas y hortalizas a Estados Unidos de América (EE.UU.) tanto en fresco como refrigeradas y congeladas, debido entre otros factores, a su ubicación geográfica. Además, México posee una gran variedad de climas y ecosistemas que permiten la adecuada producción de hortalizas durante todo el año.

En general, las exportaciones agrícolas a EE.UU. han crecido. En la Figura 4 se muestra la evolución de las importaciones de EE.UU. de frutas y hortalizas de México. En el periodo considerado las exportaciones de hortalizas crecieron a una tasa promedio anual de 8.8% y las de frutas a una de 16%. A partir de 2016 las exportaciones de fruta son mayores que las de hortalizas. En 2019 México proveyó el 45% de las importaciones totales de EE.UU. de frutas y 63% de las importaciones totales de hortalizas. Dentro de éstas sobresalen tomates con 85.5% y lechugas con 84.5% (TSE, 2020).

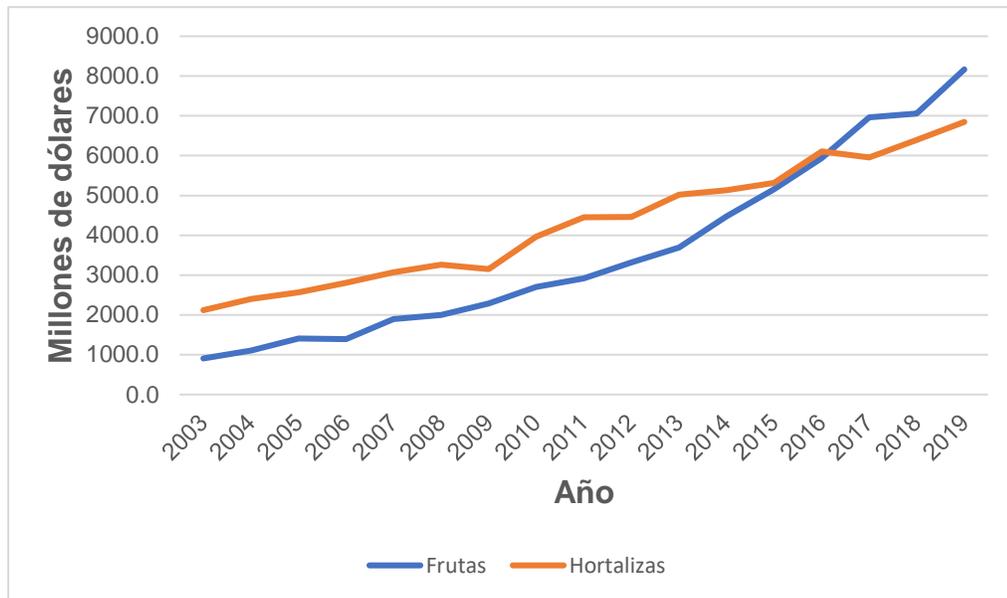


Figura 4. EE.UU. evolución de las importaciones de frutas y hortalizas de México, 2003-2019.  
Elaboración propia con información de TradeStats Express (2020).

#### 4. METODOLOGÍA

La investigación se realizó gracias a la cooperación de la FPNE. Se nos facilitó algunos de los cuestionarios que ellos aplicaron a las empresas participantes en la categoría V (Empresas exportadoras grandes agropecuarias) en el periodo 2010 al 2018.

Asimismo, se hizo un análisis del Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA (ver apartado 5.2.6.) con la finalidad de visualizar con mayor número de actores las redes de los giros que se analizaron en el PNE con lo cual se pudo determinar el universo del análisis.

##### 4.1. Análisis de la estrategia comercial del PNE y su problemática

A fin de analizar la estrategia comercial actual del PNE se diseñó una base de datos de empresas ganadoras en el PNE en la categoría V, la cual consistía en el nombre de la empresa, año que ganaron el premio, lugar de procedencia, producto exportable, correo electrónico y número de teléfono. Se aplicó un cuestionario a través de formulario de Google (Google Forms) en un período de enero a julio 2020.

Del mismo modo, se aplicaron formularios de Google a evaluadores del PNE y exdirectora del PNE, con la finalidad de conocer su opinión acerca de todo el proceso que conlleva el PNE. Se utilizó el modelo CANVAS con la finalidad de conocer cuál era la propuesta de valor que tiene el PNE.

En el análisis de la problemática se utilizó la matriz ERIC y el árbol de problemas, donde se enfatizó en el estado actual del PNE, principalmente en la categoría V debido a que se cuenta con mayor información de ésta y sobre todo porque son empresas del sector agroalimentario vinculadas al comercio exterior, con el propósito de identificar y determinar las principales áreas de mejora como también aspectos que requieran de medidas correctivas para que las actividades que se realizan se efectúen bajo lineamientos, metodologías y normas que conlleven a una optimización de recursos; encontrando así un punto de partida que permita plantear propuestas para mejorar su estructura empresarial.

#### **4.2. Para el análisis del perfil de empresas que participan en el PNE**

La colecta de información se llevó a cabo con 17 cuestionarios que el PNE aplica en la primera etapa de su proceso; el cual consta de 10 preguntas abiertas; después se procedió a realizar un instrumento de colecta de información (anexo 2), dirigido a categorizar los productos, los países a los cuales exportan, innovaciones realizadas (procesos, producto o servicio), entre otros aspectos. La información necesaria se recabó en el periodo comprendido de agosto a noviembre del 2019.

El instrumento de colecta de información se estructuró de la siguiente manera:

- I. **Indicadores:** se plasmó datos de folio para cada encuestado, con el fin de no mencionar nombre de las empresas.
- II. **Atributos del entrevistado:** información referida del entrevistado, como el nombre, teléfono, lugar, año de participación en la FPNE y sector al que pertenece.

- III. **Dinámica de la actividad:** información referida a los productos que exporta, las marcas que tiene el entrevistado, montos y porcentajes de cada producto exportado, certificaciones, tratados de libre comercio, logística de exportación y su estrategia para acceder a mercados.
- IV. **Dinámica de la innovación:** este apartado consistió en información relacionada a las principales innovaciones realizadas y a observar los factores que han determinado el éxito exportador de la empresa encuestada.
- V. **Redes:** información referida a conocer los países a los cuales exporta.

Se procedió al diseño de una base de datos con el fin de sistematizar la información recabada a través del instrumento de colecta de información y el formulario de Google. Posteriormente esa información se traslada a Microsoft Excel 2016® utilizando estadística descriptiva y se desarrollaron gráficos para su ejemplificación.

De la base de datos generada en Microsoft Excel 2016® se analizó la información con el propósito de construir una *red de exportación* a través de la pregunta: “*principales países de destino a los cuales exporta*”. Para finalmente procesar la información en NetDraw 2.097.

El cálculo de indicadores de ARS se llevó a cabo con el programa UCINET 6 for Windows® versión 6.288 con el objetivo de identificar los países a los cuales exportan más las empresas que participaron el PNE en el periodo 2010-2018, es decir, los actores dominantes, así como también los productos que más se exportan. De igual manera, se identificó el índice de centralización y la densidad.

Con el instrumento de colecta de información se hicieron nubes de palabras, a fin de mostrar aquéllas que más mencionaron las empresas participantes. Dado que el cuestionario que aplica el premio contiene preguntas abiertas, era difícil su procesamiento; por lo tanto, se procedió a realizar las nubes de palabras con el programa “*Wordle*”.

En primer lugar, se seleccionó la respuesta dada por las empresas (pregunta por pregunta), para después insertar esas respuestas en el programa Wordle y generar las nubes de palabras.

### **4.3. Propuesta de una estrategia de mejora**

De acuerdo con la estrategia actual del PNE y la problemática encontrada, se procedió a diseñar y evaluar un proyecto de estrategia comercial con la finalidad de contrarrestar los problemas analizados. De igual manera, se hizo un análisis de otros premios que tienen similitudes al PNE con el fin de evaluar sus propuestas de valor.

Se desarrolló una estrategia comercial para el PNE con la finalidad de que su propuesta de valor mejorara al otorgar mayores incentivos a los ganadores y de igual manera que hubiese una mayor participación de empresas de la república mexicana de distintos giros comerciales. Después se hizo un análisis financiero.

## **5. RESULTADOS**

Los resultados serán presentados de acuerdo con los objetivos en tres bloques. Sin embargo, en el segundo bloque se muestra el análisis elaborado para las empresas participantes en el PNE en el periodo 2010 a 2018 y seguido un análisis realizado al de Agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

### **5.1. Estrategia actual del PNE**

En el presente capítulo se hace un análisis de la estrategia comercial que tiene actualmente el PNE, basándose en las 4 P's del marketing: Producto o servicio, Precio, Plaza y Promoción.

Kotler & Armstrong (2008) mencionan que el marketing de las 4 P's consiste en la oferta de un servicio y/o producto de una compañía a los consumidores, así como en los métodos y herramientas que aquella elige para realizar el intercambio:

- **Producto:** es decir características, diseño, marca y empaque de la oferta de un bien o servicio, junto con los beneficios posteriores a la compra como garantías y políticas de devolución.
- **Precio:** incluyendo descuentos, complementos y formas de pago.
- **Promoción:** publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y campañas de venta, diseñadas para crear la conciencia acerca de los bienes y servicios y la demanda para estos.
- **Plaza o punto de venta:** la distribución del producto o el servicio a través de establecimientos específicos y tiendas virtuales.

El PNE fue establecido como un reconocimiento anual al esfuerzo de las empresas e instituciones educativas que han logrado ser un sinónimo de competitividad en el ámbito nacional, convirtiéndose en motor de crecimiento económico del país y en importantes generadoras de empleo.

El PNE a través de la SE convoca a todas las empresas exportadoras de productos y servicios e instituciones educativas establecidas en el país a participar en el premio con el propósito de premiar y reconocer el esfuerzo, constancia y creatividad de las empresas e instituciones que contribuyan al aumento y diversificación de las exportaciones mexicanas.

#### 5.1.1. Servicio

El PNE cuenta con doce categorías en las que empresas e instituciones pueden participar en cualquiera de ellas:

- I. **Empresas exportadoras pequeñas industriales:** aquellas que tengan hasta 50 empleados y cuyo rango de monto de ventas anuales sea desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos o un tope máximo combinado de 95 millones de pesos.
- II. **Empresas exportadoras medianas industriales:** aquellas que tengan entre 51 y 250 empleados y cuyo rango de monto de ventas anuales sea

desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos o un tope máximo combinado de 250 millones de pesos.

- III. **Empresas exportadoras grandes industriales:** aquellas que tengan de 251 empleados en adelante y cuyo rango de monto de ventas anuales supere los \$250 millones de pesos.
- IV. **Empresas exportadoras pequeñas y medianas agropecuarias:** aquellas empresas exportadoras de productos del sector primario (productos agrícolas, ganaderos, silvícolas, pesqueros, etc.), que tengan hasta 250 empleados y cuyo rango de monto de ventas anuales no exceda los \$250 millones de pesos.
- V. **Empresas exportadoras grandes agropecuarias:** aquellas que tengan de 251 empleados en adelante y cuyo rango de monto de ventas anuales supere los \$250 millones de pesos.
- VI. **Empresas manufactureras, maquiladoras o de servicios de exportación (IMMEX):** aquellas que realizan procesos industriales o de servicios destinados a la elaboración, transformación o reparación de mercancía de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación.
- VII. **Empresas exportadoras pequeñas medianas y grandes comercializadoras:** aquellas que tengan como su principal giro la compra-venta internacional de mercancías y cuyo rango de monto de ventas anuales sea desde \$4.01 hasta más de \$250 millones de pesos.
- VIII. **Empresas exportadoras de servicios:** aquellas que ejecutan ellas mismas la acción de exportar servicios directamente, tales como: desarrollo de software (nearshore outsourcing), call centers, atención médica y hospitalaria, servicios de construcción en terceros países, diseño, educación y otros.
- IX. **Empresas prestadoras de servicios:** aquellas que prestan servicios específicos a los exportadores, tales como: empresas de paquetería, de logística, prestadoras de servicios portuarios y aeroportuarios, agencias aduanales y otras.

- X. Instituciones Educativas:** aquellas que cuenten con programas académicos en materia de comercio exterior y/o negocios internacionales (carreras técnicas, licenciaturas, maestrías, doctorados o diplomados) y que desarrollen actividades de apoyo directo al sector exportador.
- XI. Exportadores Indirectos:** aquellas empresas que proveen insumos que serán incorporados a un producto que será exportado por un tercero.
- XII. Organismos Promotores de Comercio Exterior:** aquellas organizaciones y/o instituciones, públicas o privadas, especializadas en la detección, desarrollo, mejora y promoción de las exportaciones de empresas nacionales. No podrán participar en esta Categoría las organizaciones que componen el Consejo Consultivo de la Fundación Premio Nacional de Exportación, A.C., como: COMCE, ANIERM, CONCAMIN, CNA y AMSDE.

### 5.1.2. Precio

Las empresas e instituciones aportan una cuota de participación, la cual varía de acuerdo con la categoría. Las cuotas se realizan a través de depósito bancario o transferencia electrónica.

Cuadro 1. Cuota de participación en el PNE a 2019.

Categoría	Cuota (+ I.V.A. y gastos de evaluador en 3ra etapa, \$)
I. Empresas exportadoras pequeñas industriales	3,200
IV. Empresas exportadoras pequeñas y medianas agropecuarias	3,300
II. Empresas exportadoras medianas industriales	4,700
XI. Exportadores indirectos	5,000

VII. Empresas exportadoras comercializadoras (pequeñas, medianas, grandes)	6,300
VIII. Empresas exportadoras de servicios	
IX. Empresas prestadoras de servicios	
VI. Empresas manufactureras, maquiladoras o de servicios de exportación (IMMEX)	8,500
V. Empresas exportadoras grandes agropecuarias	9,000
III. Empresas exportadoras grandes industriales	11,000
X. Instituciones educativas	
XII. Organismos promotores de comercio exterior	

---

Fuente: Elaboración propia con información de Premio Nacional de Exportación (2009).

A todos los participantes se les realiza una factura por la cuota de participación donde se les condona el I.V.A.

### **5.1.3. Canal de comercialización**

La única herramienta que se utiliza para posicionar al PNE es a través de la plataforma <http://www.pne.economia.gob.mx>. En ella existe un apartado para realizar la inscripción a la categoría que se elija.

### **5.1.4. Promoción**

La promoción del premio ha sido realizada a través de entrevistas de radio, correo electrónico personalizado a empresas que participaron años anteriores y visita a estados de la república mexicana que cuentan con concurso de premio estatal de exportación.

En el año 2019 se abrió una página en la red social de facebook, sin embargo, desde ese momento no se ha vuelto a utilizar; desaprovechando esta útil

herramienta considerando que hoy en día se puede llegar a más clientes haciendo uso de las redes sociales.

#### **5.1.5. Procesos del PNE**

Se analizó la parte complementaria del PNE con la finalidad de conocer cuáles eran las actividades que realizan.

#### **5.1.6. Comité de Premiación (CP)**

El Comité de Premiación es la instancia que selecciona a las empresas e instituciones ganadoras del PNE.

Durante una reunión del CP, los coordinadores de las diferentes categorías del premio que pertenecen al Consejo Consultivo de Evaluación exponen ante los integrantes del CP las principales características y méritos de los finalistas, sin mencionar sus nombres, solo utilizando la clave que se les asignó cuando se registraron para participar en el PNE. Los integrantes del CP emitirán un voto secreto para elegir a los ganadores de cada categoría.

El CP lo integran representantes de:

- I. Secretaría de Economía.
- II. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- III. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- IV. Secretaría de Desarrollo Social.
- V. Secretaría de Educación Pública.
- VI. Secretaría de Energía.
- VII. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- VIII. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- IX. Secretaría de Relaciones Exteriores.
- X. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- XI. Nacional Financiera, S. N. C.

- XII. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología.
- XIII. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.
- XIV. Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, A.C.
- XV. Consejo Nacional Agropecuario.
- XVI. Consejo Coordinador Empresarial.
- XVII. Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de la República Mexicana.
- XVIII. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- XIX. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México.

Se desconoce qué cargo tienen los representantes de cada instancia, sin embargo, con información recabada a través de entrevistas y encuestas a funcionarios del Premio mencionaron que la FPNE realiza una invitación a cada instancia y son ellos quienes año con año escogen una persona con conocimientos en el área de exportación para que los represente.

#### **5.1.7. Consejo Consultivo de Evaluación (CCE)**

El CCE está conformado por expertos en comercio exterior de los sectores empresarial, gubernamental y académico nacional. El Consejo tiene el compromiso y responsabilidad de analizar y calificar los méritos de las empresas e instituciones participantes en el PNE.

Dicho Consejo está conformado por 12 grupos de evaluadores para las 12 categorías de participación y cada grupo tiene cuatro evaluadores y un coordinador quienes realizan el análisis del perfil de los participantes mediante un procedimiento estrictamente confidencial.

Los evaluadores deben analizar la información de cada participante poniendo énfasis en los siguientes criterios:

- Experiencia exportadora, diversificación de mercados y productos, e importancia relativa de su actividad exportadora
- Factores individuales diferenciadores que hacen de la empresa un caso de éxito
- Ventajas comparativas y competitivas de la empresa
- Utilización de mecanismos de fomento a las exportaciones tales como tratados y otros programas de apoyo
- Capacidad de innovación
- Grado de formalización de sus procesos de comercio exterior
- Utilización de sistemas o programas de control de calidad
- Estrategia de acceso a mercados
- Efectividad de sus mecanismos de logística

#### **1.1.1.1. Beneficios otorgados a los evaluadores**

- Constancia de participación
- Desayuno

Estos escasos beneficios que reciben los evaluadores por parte del PNE, puede ser la causa de por qué la mayoría de ellos no se involucra en la tercera etapa, dejándole toda la responsabilidad al coordinador y quien realiza las visitas de campo.

#### **5.1.8. Personal**

El personal con que cuenta el PNE son cuatro: director general, director administrativo, jefe de promoción y asistente. Sin embargo, no se cuenta con información escrita de cuáles son las funciones específicas que realiza cada uno.

En algunos años se ha contado con estudiantes de la Universidad Autónoma Chapingo de la Licenciatura en Comercio Exterior quienes realizan sus prácticas profesionales y fungen como ayudantía para el PNE.

### 5.1.9. Problemática

En el análisis de involucrados (Cuadro 2) se elabora un mapa de los actores que se encuentran en una situación problema y en alguna situación en general (Julio, 2011).

Para este caso de estudio el Premio Nacional de Exportación es el actor principal. Por otro lado, los clientes son un segmento importante para la viabilidad de la fundación. Los terceros involucrados serían los cooperantes, es decir, los que han ayudado contribuyendo con información veraz y oportuna.

Cuadro 2. Análisis de los involucrados.

Actor	Interés	Importancia	Resultante
PNE	Ser un premio con mayor participación de empresas de diferentes regiones y sectores.	Alta	El Premio se vuelve rentable
Agroindustrias (clientes)	Aumentar ventas a través del uso (logo) de la FPNE.	Mediana	Incremento en ventas
Cooperantes	Aumentar su conocimiento y experiencia en el sector agropecuario.	Alta	Incrementar el desempeño del PNE con mayores resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Se enfatizó en el estado actual del PNE, principalmente en la Categoría V debido a que se cuenta con mayor información de ésta y sobre todo porque son empresas del sector agroalimentario vinculadas al comercio exterior, con el propósito de identificar y determinar las principales áreas de mejora como también aspectos que requieran de medidas correctivas para que las actividades que se realizan se efectúen bajo lineamientos, metodologías y normas que conlleven a una optimización de recursos; encontrando así un punto de partida que permita plantear propuestas para mejorar su estructura empresarial.

### 5.1.10. Árbol de problemas

Se hizo uso de la herramienta de árbol de problemas, el cual se estructuró a través de los cuestionarios a actor claves. Donde se muestran los principales problemas de la situación en la cual se encuentra actualmente el PNE, las relaciones de causa y efecto establecidas entre ellos.

Para desarrollarlo, se identificó un solo problema central, el cual es una carencia de un modelo de gestión estratégico debido a que carece de una propuesta de valor llamativa para sus clientes.



Figura 5. Árbol de problema del PNE.

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

### 5.1.11. Matriz ERIC

Se utilizó la matriz ERIC para analizar las áreas de oportunidad que tiene el PNE y proponer acciones de mejora. En el Cuadro 3 se muestran las acciones que el PNE debe eliminar, reducir, incrementar o crear para mejorar su situación actual.

Cuadro 3. Matriz ERIC del PNE.

<p><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la publicación de la convocatoria.</li> <li>• Publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación (DOF).</li> </ul>	<p><b>Reducir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas muy generales en el cuestionario.</li> </ul>
<p><b>Incrementar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión electrónica.</li> <li>• Participación de empresas.</li> <li>• Presencia en foros y ferias agropecuarias nacionales e internacionales.</li> <li>• Relación con asociaciones de productores e instituciones.</li> <li>• Participación de los evaluadores en la etapa III.</li> </ul>	<p><b>Crear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de recolección de información con preguntas cerradas y recabadas de manera digital en forma más amigable.</li> <li>• Promoción nacional e internacional a las empresas ganadoras.</li> <li>• Incentivos para empresas ganadoras y para los evaluadores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la matriz ERIC, el PNE debe *eliminar* el retraso en la publicación de la convocatoria, con el fin de darle mayor oportunidad a las empresas para reunir la información que se les solicita, además de tener una mejor organización, es decir, se les daría oportunidad a los evaluadores de calificar a las empresas con mayor tiempo y darles una retroalimentación a los participantes. Asimismo, se plantea eliminar que la convocatoria sea publicada en el DOF con la intención de darle mayor agilidad al proceso del PNE y de tal manera no haya un retraso en el proceso. Por lo tanto, se propone realizar un calendario con las actividades y tiempos definidos con el propósito de que se respeten y se tenga una mayor organización.

En el apartado *reducir*, se detecta que hay preguntas muy generales en el cuestionario que se les realiza a las empresas, además, de que son en modo abiertas lo cual no ayuda a que los evaluadores tengan el tiempo necesario para comparar una empresa con otra.

En el módulo *incrementar*, se plantea que el personal de la FPNE asista a ferias y exposiciones con el fin de promocionar a el PNE, como lo son: *ExpoAgro* con sede en Sinaloa, Jalisco, Chihuahua y Baja California donde se exhiben los

productos y servicios de las empresas que año con año confían en la calidad de la muestra agrícola; *ExpoAgroalimentaria Guanajuato* enfocada a realizar contacto de negocios entre empresas del giro agrícola y compradores del mismo ramo; *Expoceres Agroinnovación* con sede en Los Mochis, Sinaloa cuenta con áreas de tecnología agrícola, agroinnovación y exhibición de maquinaria; *Foro Global Agroalimentario* es uno de los eventos más importantes del sector agro para compartir el conocimiento y experiencias con el propósito de fortalecerlo. La asistencia a ferias y expos serán de gran ayuda para realizar mayor difusión y que participantes potenciales conozcan sobre el PNE, sus procesos, los beneficios y demás aspectos.

Asimismo, se plantea tener relación con asociaciones de productores y con asociaciones de instituciones educativas de diferentes estados de la república con el propósito de formar alianzas entre ellos y que sus colaboradores sean participantes potenciales para participar en el PNE y que además pudieran contribuir con recursos económicos o de otro tipo a la Fundación.

En el apartado *crear*, se muestran las opciones que el premio deberá realizar en un futuro cercano:

- Mayor difusión a las empresas e instituciones ganadoras que se conozcan sus procesos y métodos con los cuales exportan sus productos o servicios a través de diferentes medios de comunicación: redes sociales, televisión, radio, página web de la FPNE.
- Crear nuevos incentivos para los ganadores con el fin de que año con año haya mayor participación de empresas e instituciones educativas; asimismo, aumentar los incentivos que reciben los evaluadores con el fin de estimularlos y se involucren más en todo el proceso del PNE.
- Crear un instrumento de colecta de información que contenga preguntas cerradas para que los evaluadores puedan calificar a las empresas con mayor rapidez.

Todo esto con el propósito de que en un futuro el PNE tenga un mejor posicionamiento en el mercado meta.

#### **5.1.12. Modelo CANVAS**

Se hizo uso de la herramienta propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010) denominada *Lienzo de Modelo de negocios* o *Modelo Canvas*; el cual tiene nueve módulos que reflejan la lógica que sigue cualquier empresa para conseguir ingresos; los módulos facilitan la descripción del modelo de las empresas al representar las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Cuadro 4. Modelo Canvas actual del PNE.

<p><b>8.-Asociaciones Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Secretaría de Economía</li> <li>-Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)</li> <li>-Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)</li> <li>-Consejo Nacional Agropecuario (CNA)</li> <li>-Consejo Coordinador Empresarial (CCE)</li> <li>-Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Turismo (CONCANACO SERVYTUR)</li> </ul>	<p><b>7.- Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alentar e impulsar la participación de empresas, instituciones y organizaciones mexicanas en materia de comercio exterior a exportar sus productos, servicios y/o conocimientos en nuevos mercados sin importar las barreras geográficas.</li> </ul>	<p><b>2.- Propuesta de Valor</b> </p> <p>Entrega del Premio por el Presidente de la República, Diploma y estatuilla.</p> <p>Derecho a utilizar el emblema de ganador en los empaques de los productos.</p> <p></p>	<p><b>4.- Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma </li> </ul> <hr/> <p><b>3.- Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Internet</li> <li>-Entrevistas de radio</li> <li>-Visita a estados</li> </ul>	<p><b>1.- Segmentos de mercado</b> </p> <p><b>-Empresas exportadoras:</b></p> <p><b>*Tamaño:</b> Pequeñas, Medianas y Grandes</p> <p><b>*Giro:</b> Industriales, Agropecuarias, Manufactureras, Comercializadoras, Exportadoras de Servicios, Prestadoras de Servicios, Exportadores Indirectos y Promotores de Comercio Exterior.</p>
<p><b>9.- Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuotas: promoción, preseas y diplomas</li> </ul>		<p><b>5.- Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuotas de inscripción (Categoría V \$9,000 + I.V.A.)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

Las áreas de mejora que se encontraron en el Modelo Canvas del PNE fueron:

- El ingreso por parte de las cuotas de participación es destinado a la promoción, preseas y diplomas de las empresas e instituciones ganadoras. Si se considera que la participación de empresas e instituciones es escasa, se destina muy poco a la promoción del PNE.
- El único canal para llegar a participantes potenciales es a través de la plataforma, desaprovechando otros medios de comunicación como lo son las redes sociales.
- Pocos incentivos para las empresas e instituciones ganadoras, así como para los evaluadores.

A pesar de los esfuerzos que realizan, el premio tiene poca participación de empresas año con año, lo cual podría ser debido a factores como:

- La promoción: ésta no ha sido de forma efectiva, tomando en cuenta que se hace a través de visitas a los estados con apoyo de la Secretaría de Economía (SE) de cada uno de los estados, asimismo se realizan entrevistas de radio, envío de correos personalizados a empresas y a través de la página de la fundación. De igual manera, en 2019 se abrió una página en la red social Facebook, sin embargo, no se ha utilizado.
- No cuentan con una estrategia comercial definida que le dé valor agregado al premio con una propuesta de valor específica y motivadora.

Es de suma importancia también conocer la forma en cómo la Fundación administra sus recursos monetarios, ya que es preciso darles importancia a aspectos de esta índole, para así contribuir no solo a maximizar su utilización, sino a llevar registro de los ingresos, egresos de la fundación, financiamientos, entre otros con la finalidad de conocer los costos fijos con los que opera la Fundación: renta de oficina, sueldos, agua, luz, teléfono, etc.

## 5.2. Tipología de las empresas participantes en el PNE

El instrumento de colecta de información se realizó de acuerdo con la información obtenida del cuestionario que aplica el PNE en la etapa uno de su proceso de selección.

### 5.2.1. Indicadores

Se le asignó un folio a cada empresa con el propósito de no mencionar nombres y resguardar la privacidad de la información obtenida, además del sector al cual se dirigen (véase anexo 9.1.).

### 5.2.2. Atributos de empresas participantes en el PNE

El giro de las empresas está representado en la figura 6, en primer lugar, se encuentran las hortalizas con una participación de 12 agroempresas, es decir el 70.6% del total de los entrevistados (17), seguido del sector porcícola con tres agroempresas, lo que representa el 17.6%, y por último el sector frutillas con una participación de 2 agroempresas, es decir el 11.8%.

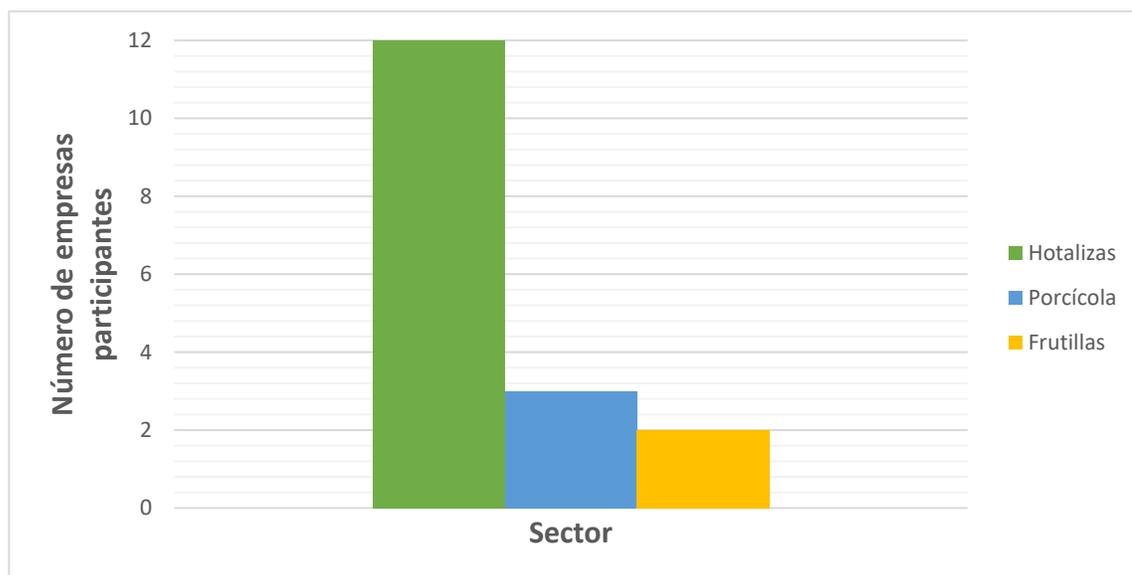


Figura 6. Participación de empresas en el PNE por sectores productivos, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al año de participación del rango 2010-2018, los años 2012, 2013 y 2017 destacan con una participación de 3 agroempresas por cada año, lo que representa el 52.9% del total, seguido de los años 2011 y 2015 con una participación de dos agroempresas por cada año, es decir el 23.5% del total, y por último 2010, 2014, 2016 y 2018 con la participación de una agroempresa por cada año, representando el 23.5% del total (figura 7).

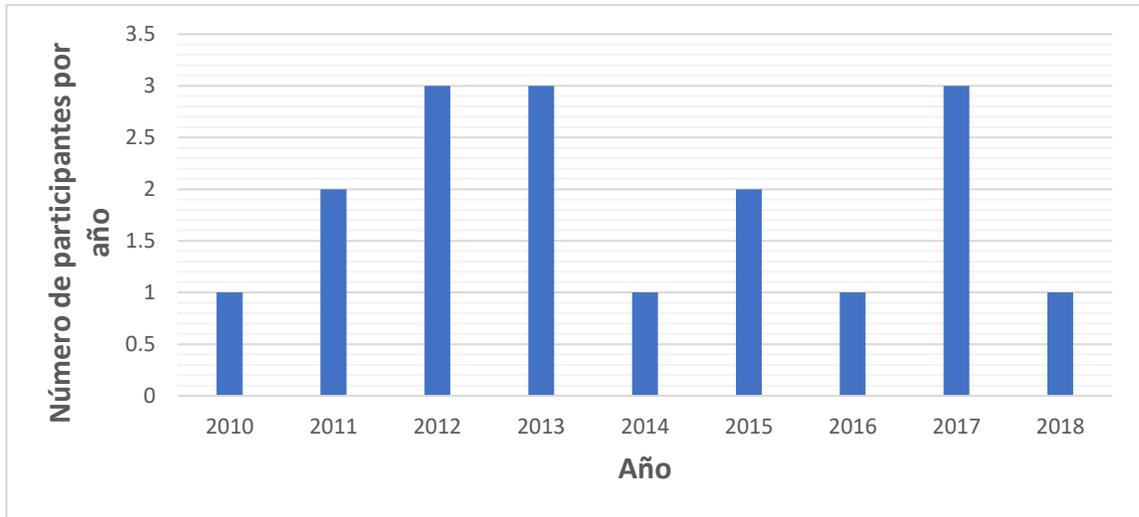


Figura 7. Participación por año de empresas en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la participación por estado, destaca Sinaloa con 35.3%, seguido de Ciudad de México con un 17.6%, continuando con Baja California con el 11.8% (figura 8).

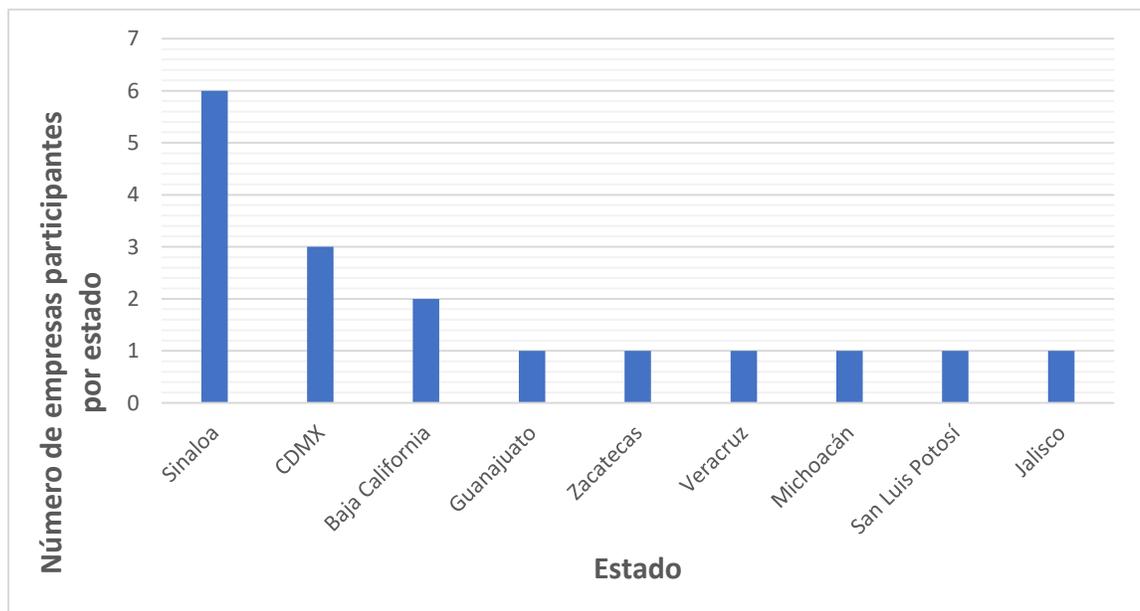


Figura 8. Participación por estado en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Dinámica de la actividad

Se encontró que el sector con mayor participación en la PNE son las hortalizas y el producto que más se exporta es el jitomate en diferentes modalidades (saladet, bola, Cherry, entre otros) figura 9.

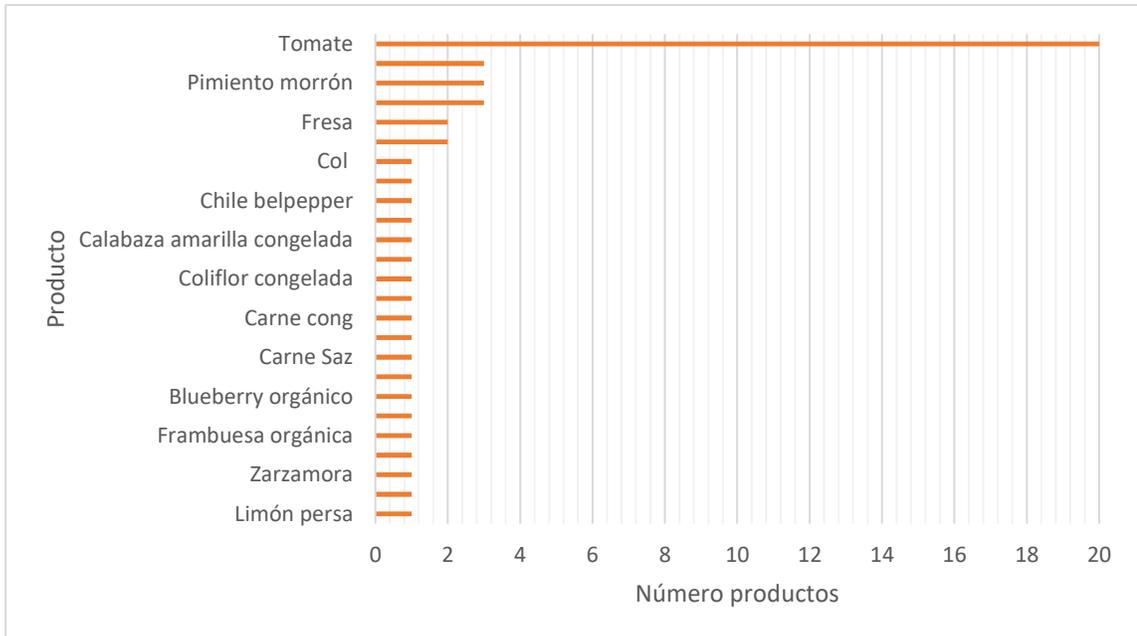


Figura 9. Producto con mayor participación en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al monto total de exportación, durante el año de participación de cada empresa en el PNE, se encontró que el 82.4% (hortalizas y frutillas) se exporta a los EE. UU. y el 17.6% (carnes) a Japón (figura 10).

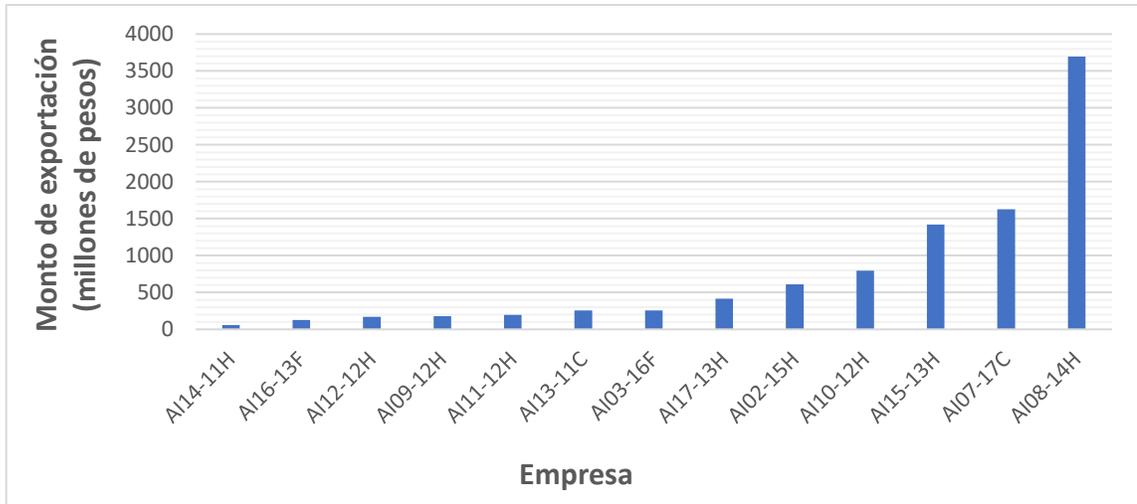


Figura 10. Monto de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información recabada se encontró que el 47.0% de las empresas participantes en la PNE mencionan tener certificación en Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y Sistema de Reducción de Riesgos de Contaminación.

Por otro lado, las nubes de palabras que se generaron a través del programa Wordle, donde primeramente se seleccionó la respuesta dada por las empresas participantes en la categoría V del PNE (pregunta por pregunta), para después procesar esas respuestas en el programa Wordle y generar la nube de palabras.

En cuanto a los procesos de control de calidad que tiene cada empresa, se generó una nube de palabras, donde enfatizan como respuestas: buenas prácticas, inocuidad, producto (Figura 11).





Figura 13. Estrategia para acceder a mercados de las empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

Las nubes de palabras fueron de gran apoyo dado que los cuestionarios que el PNE aplica contiene preguntas abiertas, lo cual dificulta su procesamiento. Con las nubes de palabras se visualizaron las más frecuentes por parte de las empresas que participaron en el PNE.

Se encontró que el tratado que más se utiliza o bien del que más se han beneficiado las empresas participantes en la PNE es el TLCAN con un 100%, es decir, 17 agroempresas lo mencionan de un total de 17, seguido Japón con el 17.4%, donde cuatro agroempresas del total de 17 mencionan éste (figura 14).

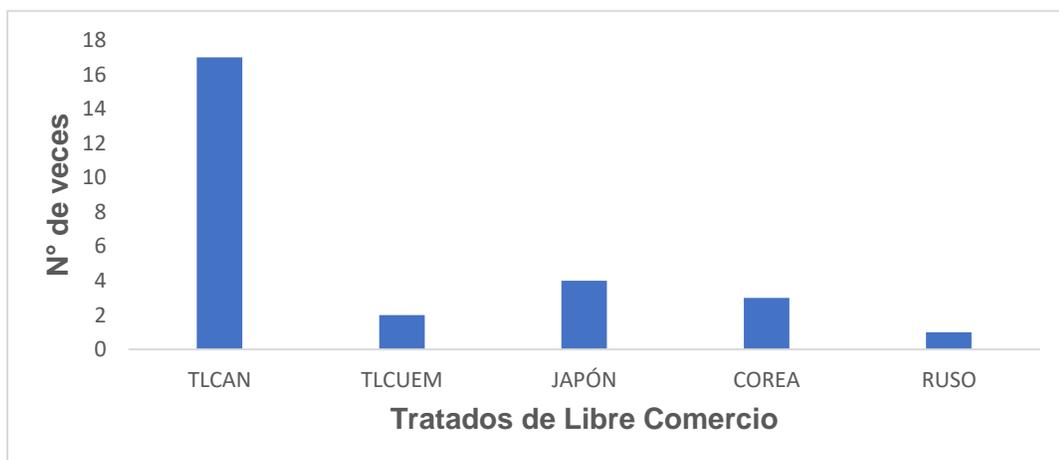


Figura 14. Empresas participantes en el PNE que declaran haberse beneficiado de los tratados de libre comercio, categoría V, periodo 2010-2018.







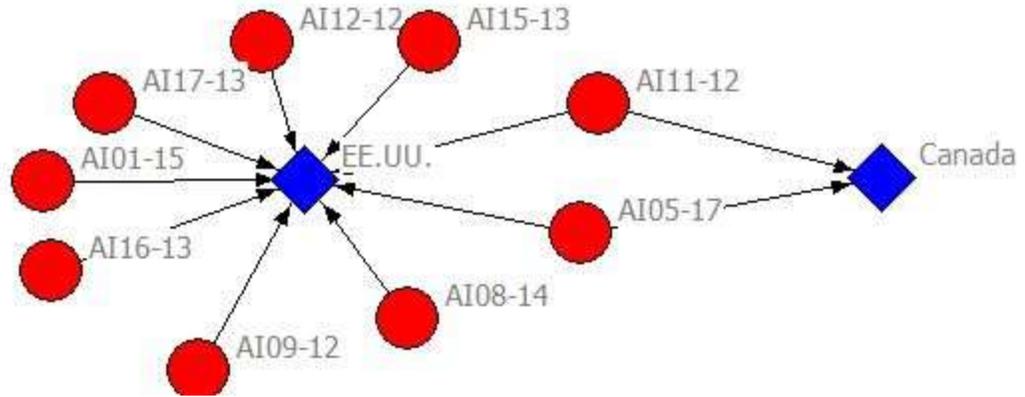


Figura 18. Rede de exportación de tomates de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

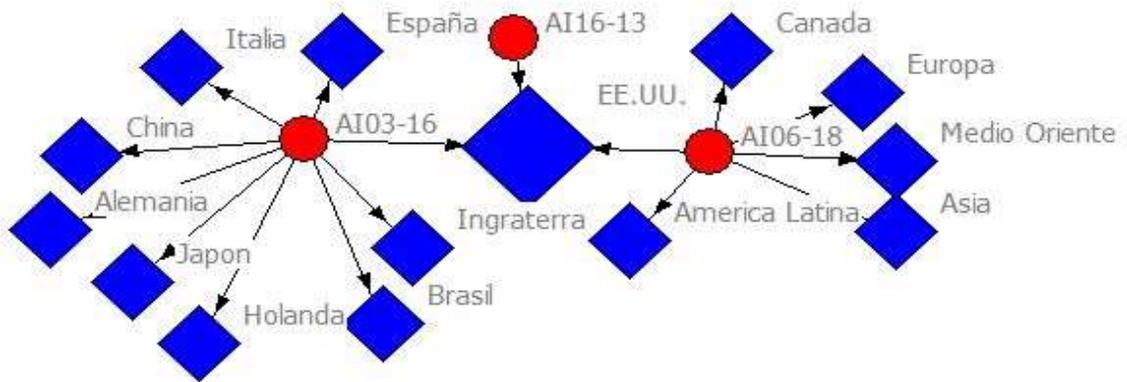


Figura 19. Rede de exportación de frutillas de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

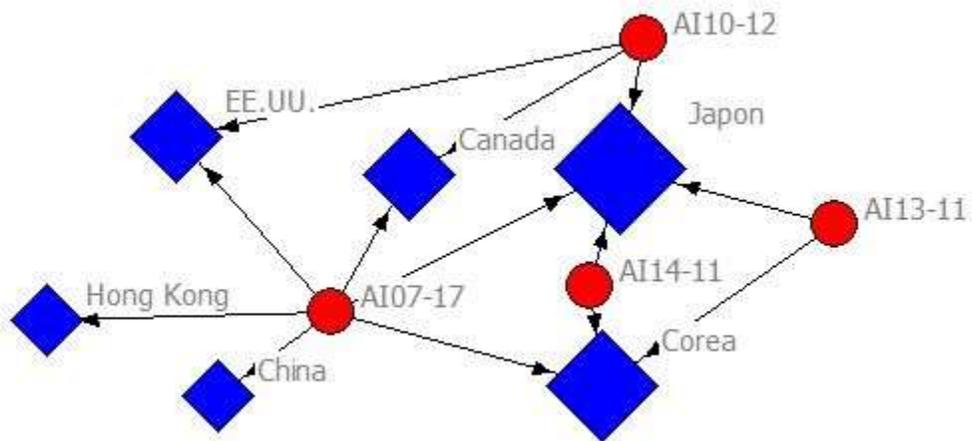


Figura 20. Rede de exportación de carnes de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

Los actores cuyo nodo es evidentemente más grande que los demás (EE. UU., Canadá y Japón) corresponden a los países a los cuales las agroindustrias participantes en el PNE exportan más (figura 21). Se muestra en color rojo las empresas, color azul rey los países y en color verde limón los actores destacados.

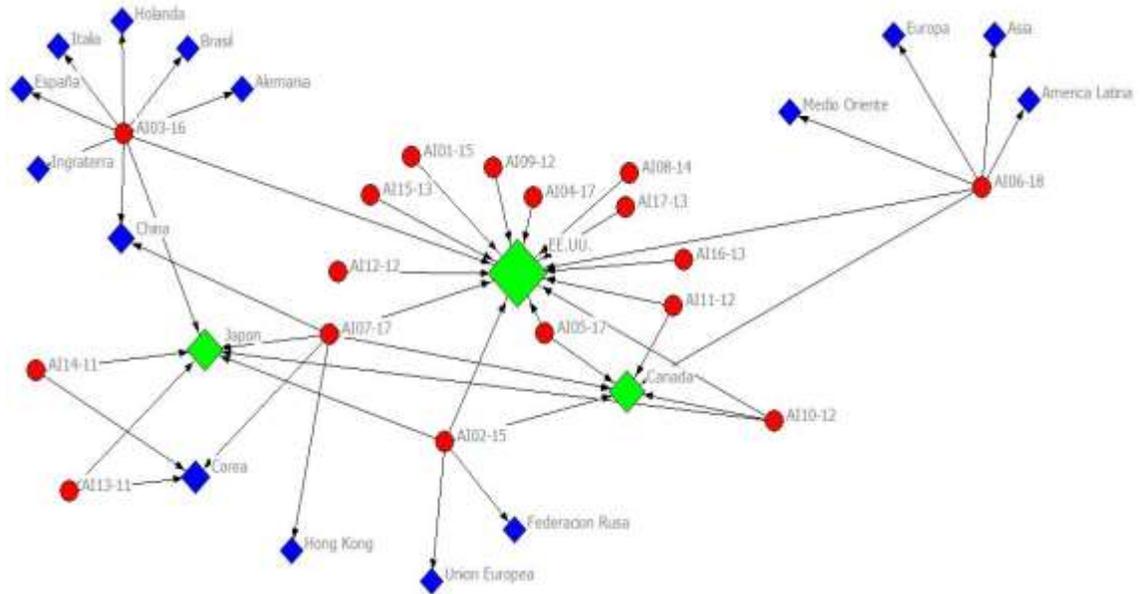


Figura 21. Grados de entrada de la red de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la figura 22 se muestran los actores dominantes, en este caso son las empresas que exportan a más países. En color rojo son las empresas, color azul los países y en color verde limón los actores destacados.

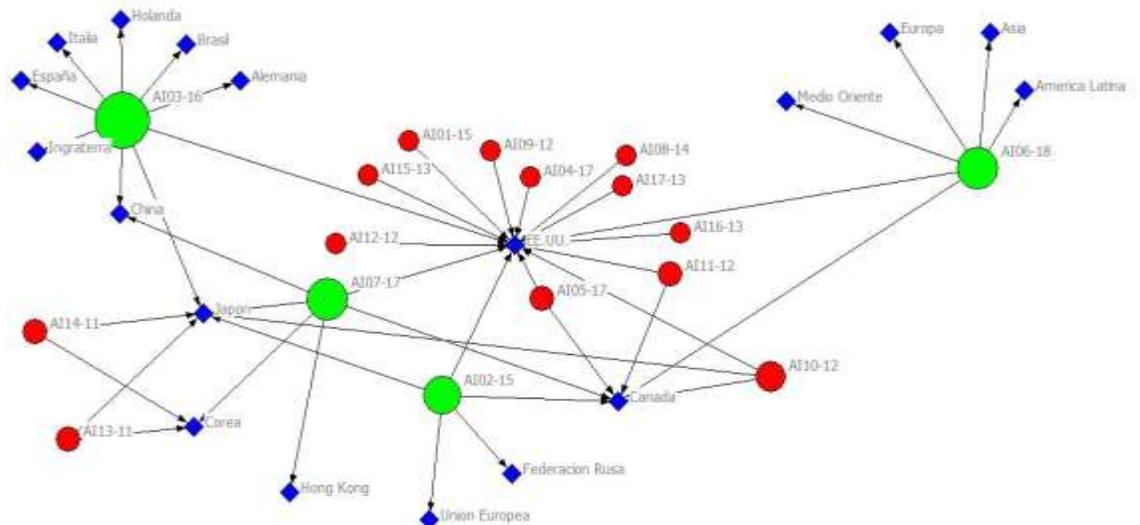


Figura 22. Grados de salida de la red de exportación de empresas participantes en el PNE, categoría V, periodo 2010-2018.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, de acuerdo con lo encontrado en el instrumento de colecta de información con base con el cuestionario que el PNE realiza en la etapa 1:

- Las empresas del giro hortalizas exportan sus productos principalmente a EE.UU. y Canadá, las de frutillas al incluir arándanos puede exportan a otros países de Europa y carnes al ser un producto que se exporta congelado le permite llegar a países como Japón.
- El producto que más se exportó fue el jitomate en sus distintas variedades.
- Hay una escasa participación por estados de la república. Lo cual se intuye podría deberse a poca promoción que se le realiza al PNE.

#### **5.2.6. Análisis de Redes del Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y Consejo Nacional Agropecuario (CNA)**

Se analizaron las 1030 empresas incluidas en el Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER & CNA (2019) con la finalidad de conocer cuáles son los países con los que comercian sus productos.

La información se trasladó a Microsoft Excel 2016® para su análisis y se desarrollaron gráficas para su ejemplificación. El cálculo de indicadores de ARS se llevó a cabo con el programa UCINET 6 for Windows® versión 6.288 a través de la pregunta “¿A qué países exporta?”. Para finalmente procesar la información en NetDraw 2.097.

De las 1030 empresas del giro agropecuario que están en el directorio, se encontró un total de 111 países a los cuales exportan sus productos, donde destaca EE.UU. seguido de Canadá con una suma del 45.8% del total. Mostrando la precariedad que tienen algunas empresas al exportar a un solo país o a un número reducido de ellos (figura 23).



Figura 24: Giros comerciales de empresas participantes en el Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

Se analizó la red de hortalizas encontrándose 400 vínculos donde destacan los actores: América del Norte (EE.UU. y Canadá) y Europea que son los continentes a donde más se exportan estos productos. De las 1030 empresas, 271 empresas son las pertenecientes a este giro comercial, es decir, el 26.3% del total. En color rojo se muestra las empresas, en color azul rey los continentes y los nodos de tamaño más grande son los actores destacados (figura 25).

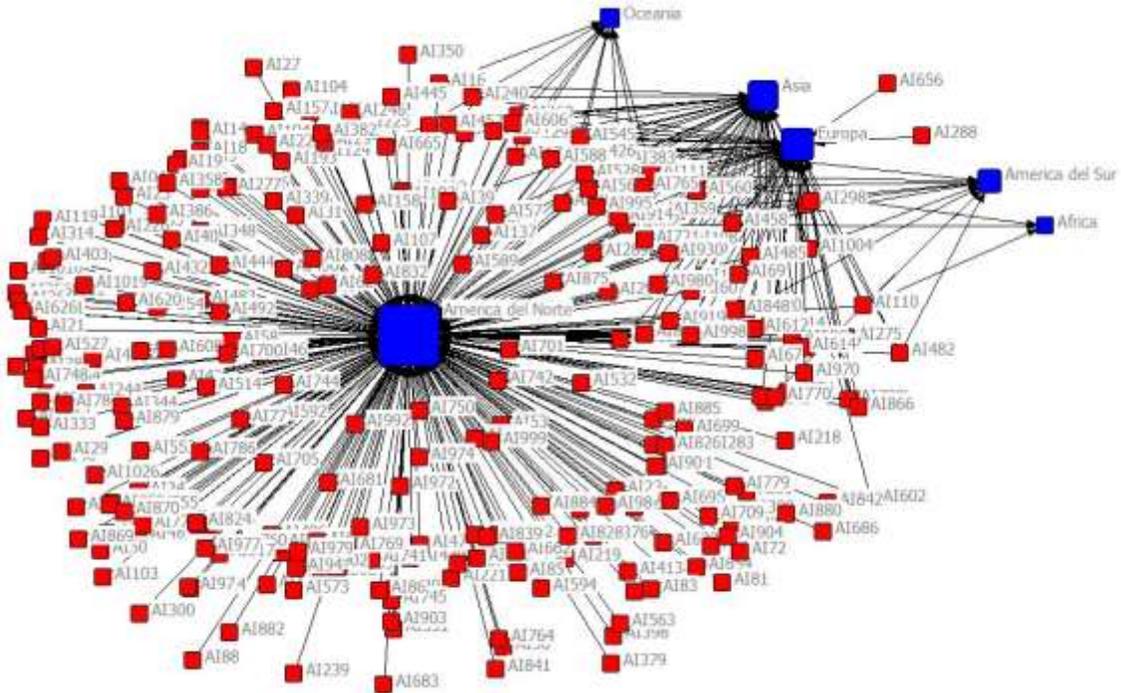


Figura 25. Red de exportación de hortalizas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

Se realizaron tres subredes (tomates, chiles, hojas verdes) con la finalidad de que analizar mejor sus particularidades.

Una empresa puede exportar más de un producto de distintos giros o bien del mismo y esos productos son exportados a un mismo país o a distintos países, por lo cual puede haber más de un vínculo. Por ejemplo, la empresa AI1033 exporta tomates y chiles a EE.UU. y Canadá, esa empresa tiene dos vínculos y cada vínculo se contabiliza en el giro al cual se está analizando.

En la subred de tomates en sus distintas variedades, se encontraron 117 vínculos y 99 empresas que exportan este producto a 20 países diferentes, donde destacan: América del Norte (EE.UU. y Canadá) y Europa. De las 99 empresas, el 100% de ellas exportan este producto a EE, UU. y el 26.3% lo exportan a Canadá (figura 26).

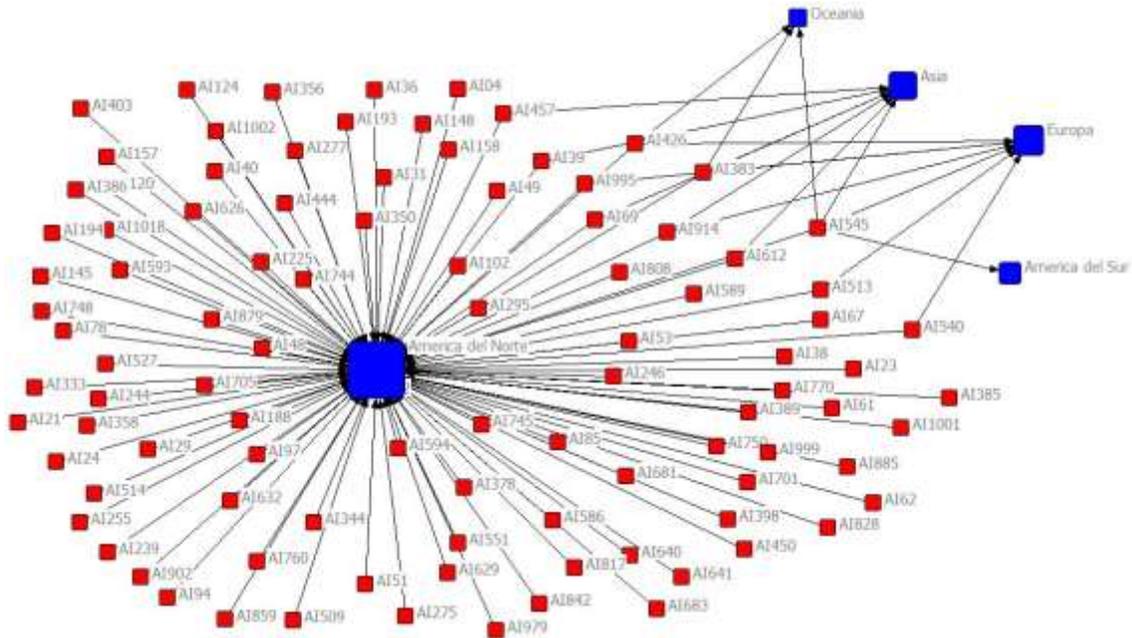


Figura 26. Subred de tomates. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

En la subred de hoja verde se encontraron 62 vínculos y 44 empresas que exportan este producto a 12 países diferentes de las cuales el 100% lo exporta a América del Norte (EE.UU.100% y el 25.3% exporta a Canadá) como se muestra en la figura 27.

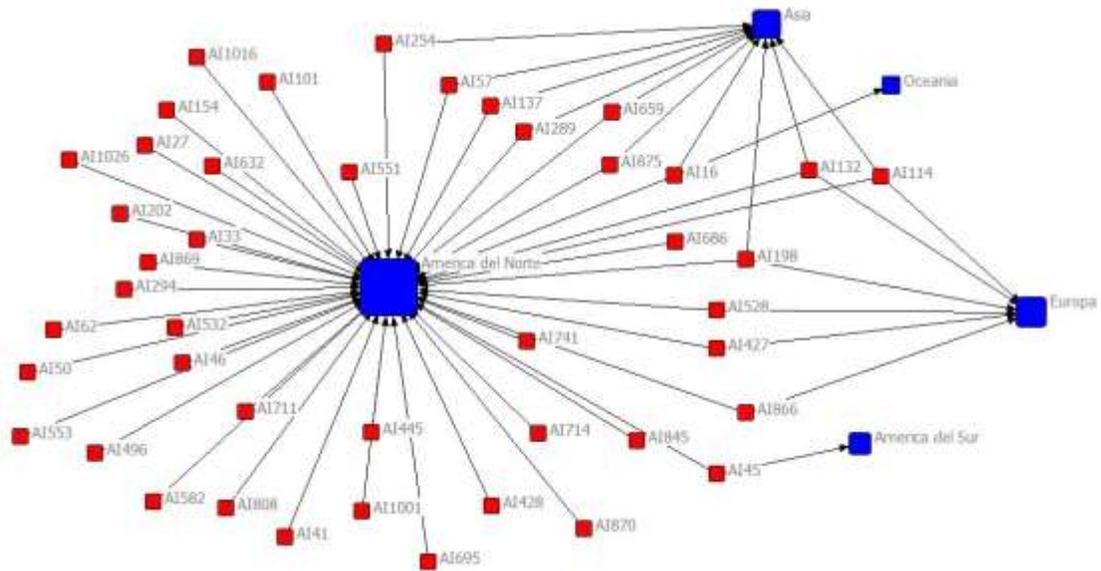


Figura 27. Subred de hoja verde. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con datos de SADER & CNA (2019).

Por su parte en la subred de chiles se encontraron a 81 empresas formando 113 vínculos, donde el 96.9% exportan a América del Norte (figura 28).

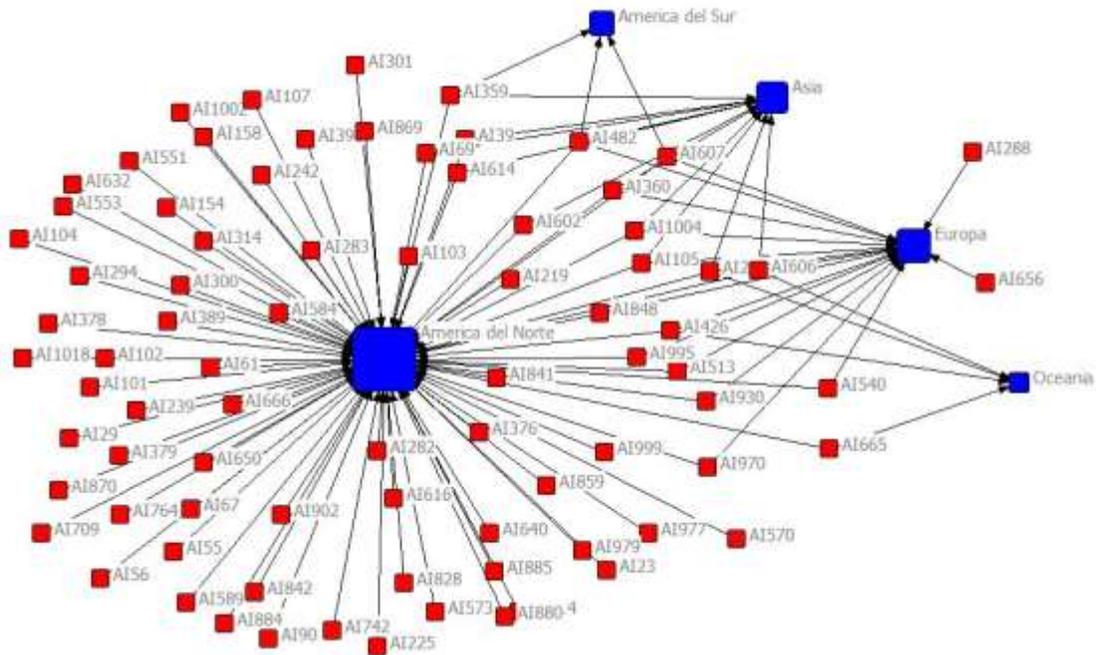


Figura 28. Subred de chiles. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con datos de SADER & CNA (2019).

Las hortalizas al ser un producto perecedero se exportan en su mayoría a EE.UU. dada la cercanía que se tiene con ese país. Mostrando que el grado de

percecibilidad determina el número de países a exportar un producto. Por ejemplo, de las 99 empresas que exportan tomate en sus distintas variedades 15 de ellas exportan solo tomate y solo lo exportan a EE.UU. mostrando la precariedad que hay en México y que tienen las empresas exportadoras agrícolas.

Asimismo, se analizó la red de berries (arándano, fresa, frambuesa, mora azul y zarzamora) encontrándose 41 empresas que exportan este producto formando 78 vínculos. El 100% exporta lo exporta a América del Norte (100% a EE.UU. y el 41.5% a Canadá) como se muestra en la figura 29.

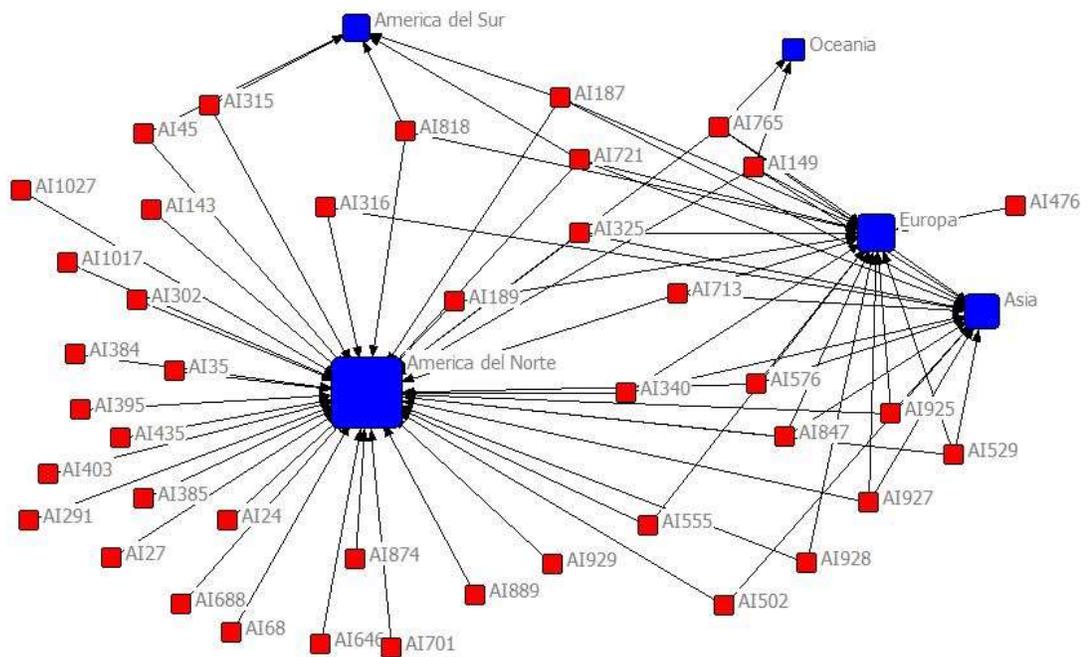


Figura 29. Red de berries. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con datos de SADER & CNA (2019).

A la red de berries se le realizó una subred de arándanos, formando 39g vínculos. De las 41 empresas de este giro 15 exportan este producto a América del Norte. Se hizo esta subred debido que este producto tiene menor grado de perecibilidad en comparación con las otras frutillas (Figura 30).

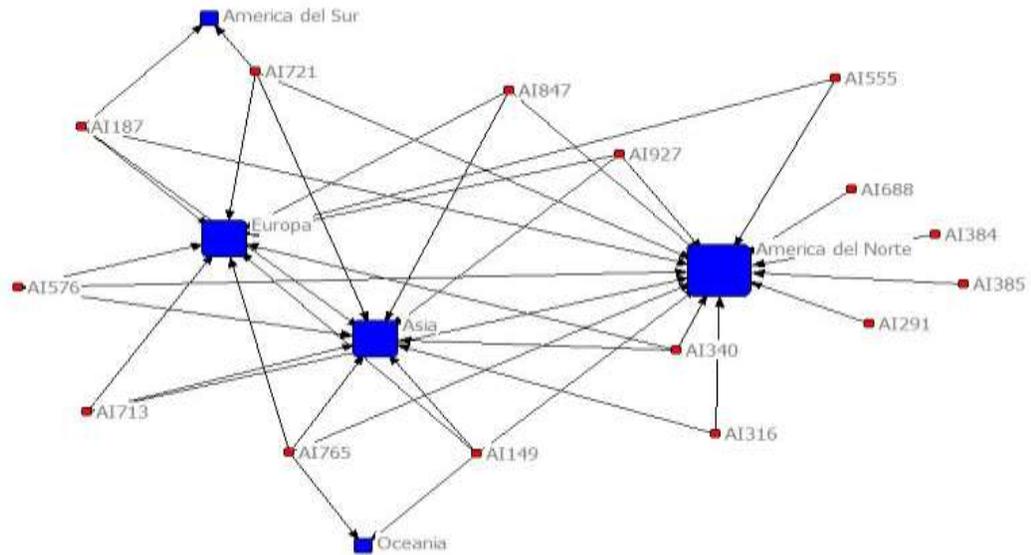


Figura 30. Subred de arándanos. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

Del mismo modo se construyó la red de carnes (pollo, res, puerco y caballo) encontrándose 59 vínculos y 29 empresas, de las cuales 24 exportan a América del Norte (EE.UU. y Canadá) y 24 a Asia (Japón y Corea del Sur) como se muestra la figura 31.

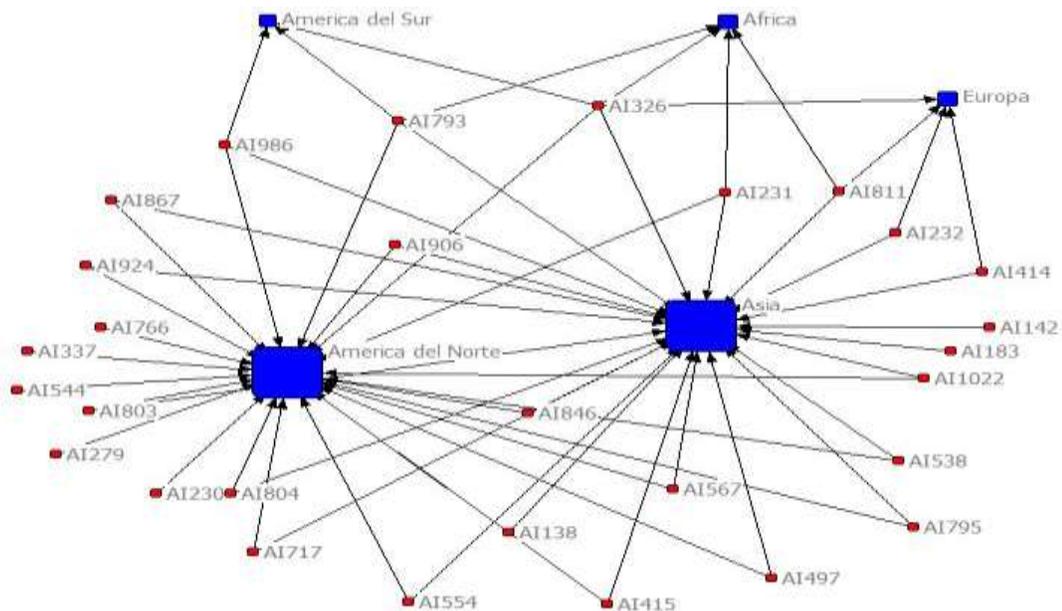


Figura 31. Red de carnes. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.  
Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

De las 17 empresas que se analizaron participantes en el PNE en el periodo 2010-2018, solo 4 están en el Directorio (AI01-15, AI06-18, 1I10-12, AI12-10). Por lo tanto, de este análisis se concluye que el grado de perecibilidad establece en gran medida los países a los cuales se destinará el producto. Por ejemplo, la figura 18 y figura 26 muestran los principales países destino del tomate (en sus diferentes variedades) dada su cercanía con México y la perecibilidad de este producto. Por su parte, carnes (figura 20 y figura 31) es exportado a EE.UU., Japón y Corea del Sur dado que es un producto que se exporta congelado, es decir, no perecedero y por lo tanto llega a países más lejanos comparado con tomates.

De igual manera, se observó la precariedad que existe, debido a que las empresas exportan solamente un producto o un número reducido y ese producto es exportado a un solo país, que en su mayoría es EE.UU. tal como lo muestra la figura 32.

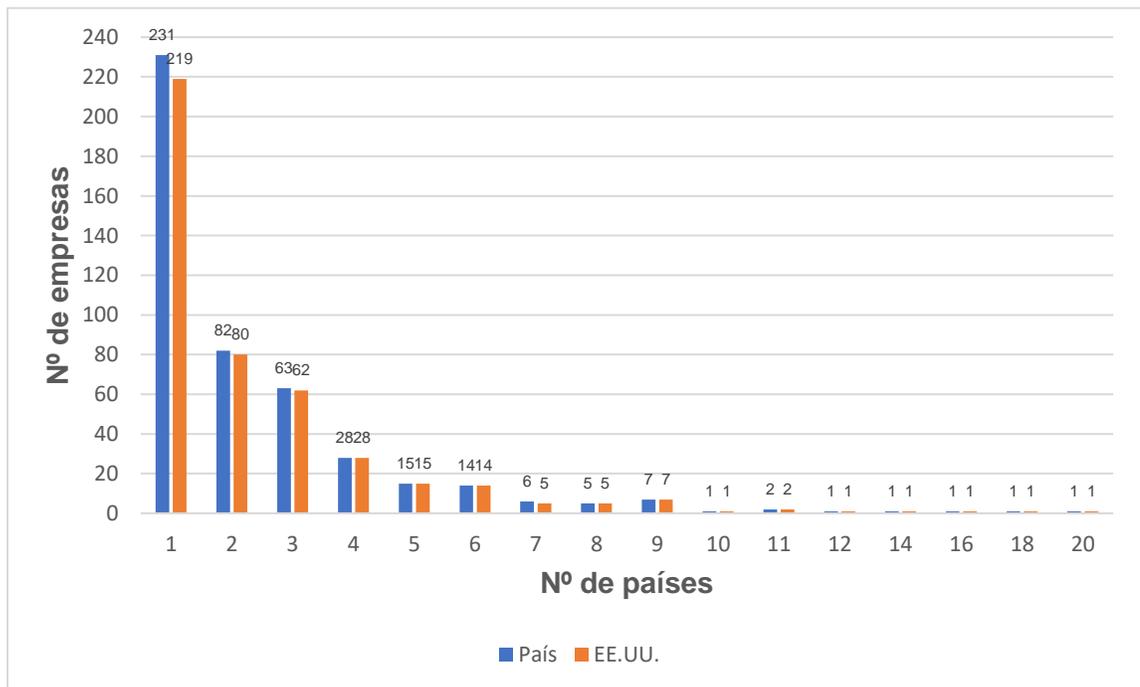


Figura 32. Exportación por producto y número de países destino. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

Fuente: Elaboración propia con datos de SADER & CNA (2019).

De las 1030 empresas, 231 exportan un solo producto a un solo país; de esas 231 empresas 219 lo exportan solo a EE. UU mostrando la precariedad que tienen algunas empresas del sector agroalimentario.

La localización de las empresas del directorio por giro. En color anaranjado se ubica el giro de bebidas alcohólicas, en color morado los cárnicos, azul-verde las frutas y azul rey las hortalizas (figura 33).



Figura 33. Localización por giro de las empresas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

Fuente: Elaboración propia con información de SADER & CNA (2019).

De igual manera se armonizó una base de datos de los sellos que tienen las empresas del Directorio. Encontrándose 73 sellos, de las 1030 empresas 436 tienen solo un sello, es decir, el 42.3% del total. Destacando FDA (Food and Drug Administration) con 109 empresas, SENASICA con 69, Primus GFS con 37, Global GAP 36 y Certificate of authenticity for export of tequila 35. Mostrando que las empresas no cuentan con los sellos de ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso, mismos que en la actualidad son de gran importancia esto de acuerdo con el capítulo 26 del T-MEC (figura 34).

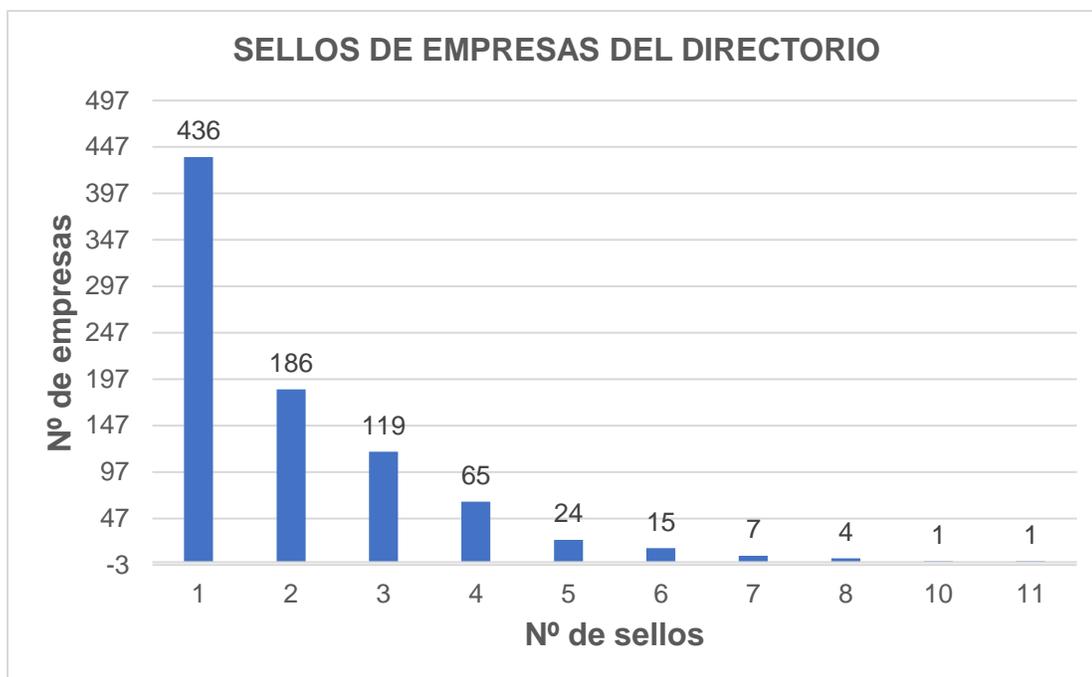


Figura 34. N.º de sellos de empresas. Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA.

Fuente: Elaboración propia con datos de SADER & CNA (2019).

### 5.3. Definición de la nueva Estrategia Comercial

#### 5.3.1. Benchmarking

Se analizaron a otros premios similares al PNE, consultado información del contenido como: categorías, modalidades de pago, duración, yg beneficios.

#### 5.3.2. Premio Nacional Agroalimentario (PNA)

Lo organiza el Consejo Nacional Agropecuario (CNA); cuenta con dos categorías las cuales las divide en cuatro actividades (primaria, agroindustrial, gremial y red de valor) y en cada una pueden participar empresas pequeñas, medianas y grandes.

El proceso consta de cuatro etapas: en la primera etapa los representantes de las empresas participantes asisten a un taller donde realizan un reporte documental, aquí las empresas reciben un diploma de participación; en la segunda etapa se evalúa el reporte presentado en la primera etapa, las empresas reciben un diploma de participación y un informe de evaluación; en la tercera

etapa el jurado decide que empresas serán visitadas, en esta etapa las empresas reciben un certificado de madurez firmado por el secretario de SADER y capacitación como evaluadores honoríficos del premio; y en la cuarta etapa se decide quién gana con base en los hallazgos de las visitas, en esta etapa las empresas reciben una presea del PNA y el derecho al uso del logotipo del premio mencionando el año en que fueron ganadoras. Aquellas empresas ganadoras pueden volver a participar después de dos años. Asimismo, cuentan con un calendario de actividades.

### **5.3.3. Premio Nacional de Calidad (PNC)**

Es un programa estratégico del Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía, quién delega al Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (IFC) su administración como tercera parte para garantizar tanto la transparencia, objetividad y confidencialidad del proceso de evaluación, como la vanguardia y solidez de las herramientas, métodos y modelos de calidad en la administración que propone y difunde.

Tiene 12 categorías, cada una con un giro diferente, solo las primeras tres categorías las divide de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Cuentan con un calendario de actividades tanto para participar en el PNC como para participar en el proceso de evaluador.

Dividen su proceso de participación en cinco etapas: primera etapa es acerca del perfil de la organización; segunda etapa son las prácticas de la organización para lograr una ejecución de las estrategias; tercera etapa es la visita de campo; cuarta etapa es la selección de las organizaciones ganadoras y la quinta etapa es la ceremonia de premiación.

A las empresas ganadoras se les otorga una presea de plata al directivo de más alto rango y una placa de reconocimiento a los trabajadores; los cuales son entregados por el presidente de la república mexicana.

Asimismo, se analizaron los precios de los dos premios que se estudiaron (PNA y PNC) junto con el del PNE, tomando en cuenta la categoría V debido a que se cuenta con más información de ésta (Cuadro 6):

Cuadro 6. Costos de participación de los premios analizados.

Premio	Primera etapa	Segunda Etapa	Tercera etapa	Cuarta etapa
PNE (categoría V)	\$9,000 + I.V.A.		Cubrir viáticos de evaluadores	
PNA (empresas grandes)	\$28,650 + I.V.A.	\$59,880 + I.V.A.	\$110,000 + I.V.A.	\$80,000 + I.V.A.
PNC (empresas grandes)	\$39,700 + I.V.A.	\$57,800 + I.V.A.	Cubrir los viáticos del equipo evaluador	

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una comparación de los premios: PNE, PNA y PNC, como se aprecia en el Cuadro 7:

Cuadro 7. Comparación de los premios (PNA y PNC) con el PNE.

Premio	PNE	PNC	PNA
<b>Propuesta de valor</b>	Empresas ganadoras: presea, diploma y placa conmemorativa, del mismo modo podrán hacer uso del emblema del PNE en forma permanente siempre y cuando se consigne el año en que fue otorgado.	Empresas ganadoras: presea de plata al directivo de más alto rango y una placa de reconocimiento a los trabajadores.	Reconoce el esfuerzo en calidad de organizaciones del sector agroalimentario y promueve una cultura de clase mundial en las empresas agroalimentarias mexicanas.
<b>Segmento de mercado</b>	<p><b>Empresas que exportan:</b></p> <p><b>*Tamaño:</b> Pequeñas, Medianas y Grandes</p> <p><b>*Giro:</b> Industriales, Agropecuarias, Manufactureras, Comercializadoras, Exportadoras de Servicios, Prestadoras de Servicios, Exportadores Indirectos y Promotores de Comercio Exterior.</p>	<p><b>Organizaciones:</b></p> <p><b>*Tamaño:</b> Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes</p> <p><b>*Giro:</b> Organización, Educación, Salud, Turismo, Energía, Tecnología de información y comunicación, Innovación organizacional, Organizaciones con impactos la sustentabilidad, Manufactura, Construcción</p>	<p><b>-Empresas agroalimentarias:</b></p> <p><b>*Tamaño:</b> Pequeñas, Medianas y Grandes</p> <p><b>*Giro:</b> agrícolas, pecuarias, acuícolas, forestales, floricultoras, agroforestales, agroindustrias, y organismos gremiales.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>-Premiar el esfuerzo de quienes han sabido conquistado los mercados internacionales.</p> <p>-Ofrece diagnóstico y autoevaluación de los sistemas, procesos y prácticas de comercio</p>	<p>-Compararse con empresas de clase mundial.</p> <p>-Recibir retroalimentación de las áreas sólidas y de oportunidad de la organización.</p>	<p>-1er etapa: Diploma de participación a representantes de organizaciones inscritas.</p> <p>-2da etapa: Diploma de participación como organización participante e Informe de</p>

<p>exterior para mejorar su competitividad y acceso a los mercados internacionales.</p> <p>-Proyectar a los ganadores como agrupaciones de clase mundial sin importar sector o tamaño.</p> <p>-Investigar a fondo las causas, estrategias y acciones que han favorecido el éxito exportador de los ganadores para buscar transferirlas posteriormente a otras empresas e instituciones con características similares.</p> <p>-Podrán ostentar el logo del PNE indicando el año en que se obtuvo.</p>	<p>-Crear un modelo de calidad propio.</p> <p>-Documentar procesos y sistemas.</p> <p>-Apoyo para promoción nacional e internacional.</p> <p>-Participar en eventos de calidad.</p> <p>-Información mensual personalizada en el área de calidad.</p> <p>-Facilidad para utilizar los programas de apoyo de la SE y otras dependencias.</p> <p>-Derecho de utilizar el emblema del PNC.</p>	<p>Evaluación de evaluación con áreas sólidas y de mejora.</p> <p>-3er etapa: Certificado de Madurez firmado por secretario de SADER, Informe de Evaluación y capacitación como Evaluadores honoríficos del premio.</p> <p>-4ta etapa: Presea del PNA y derecho al uso del logotipo del premio mencionando año en que fueron ganadoras.</p> <p>-Busca promover a los ganadores como ejemplo a seguir para otras empresas a fin de replicar su experiencia.</p>
--	--	--

---

Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios de los tres premios son muy similares, sin embargo, en el PNA y PNC se les da promoción a los ganadores, de acuerdo con la información que hay en las páginas web de los dos premios analizados. Aspecto que el PNE no realiza.

De acuerdo con el análisis elaborado de la estrategia comercial que tiene hoy en día el PNE y el benchmarking realizado se agregan los siguientes aspectos y del mismo modo algunos se innovan.

### 5.3.4. Servicio

Derivado de que el PNE no cuenta con un calendario de actividades tanto para participar como para ser evaluador, aunado con que el PNE se organiza después de los premios estatales con el fin de captar a los ganadores estatales. Se propone llevar a cabo el siguiente calendario (Cuadro 8) con el objetivo de tener una mejor organización y control sobre cada etapa de este.

Cuadro 8. Posible calendario de actividades para el PNE.

Actividad	MES						
	E	F	M	A	M	J	J
Convocatoria PNE							
Convocatoria evaluadores							
Elección de evaluadores							
Curso propedéutico para evaluadores							
Primera etapa del PNE							
Segunda etapa del PNE							
Tercera etapa del PNE							
Elección de empresas ganadoras							
Entrega del PNE	Fecha definida por COMCE, comúnmente en los meses de agosto y septiembre.						

Fuente: Elaboración propia

- a) Considerando que los ingresos que tiene el PNE son por parte de las cuotas de inscripción, se plantea eliminarlas y que sean cuotas de participación por cada etapa, es decir, que en la etapa uno sea la cuota que hoy en día se tiene para cuota de inscripción y en la etapa dos se cobre una cuota del 50% de la primera etapa. Por ejemplo, tomando en cuenta la categoría V donde la cuota de inscripción es de \$9,000 + I.V.A. esta cantidad pasará a ser cuota de participación para la primera etapa y para la segunda etapa será una cuota de \$4,500 + I.V.A. y la tercera etapa queda igual, es decir, cada finalista paga los viáticos de los evaluadores para las visitas de campo; todo esto con el fin de que haya mayor ingreso en el PNE y se puedan ofertar mayor cantidad de estímulos para los ganadores.
- b) De acuerdo con las encuestas realizadas se encontró que los ganadores reciben un mínimo de incentivos para el esfuerzo que realizan en todo el proceso que conlleva el premio. Por lo tanto, los incentivos que recibirían las empresas e instituciones ganadoras irán en aumento de acuerdo con su participación por etapas con el propósito de incentivar a las mismas y que año con año haya mayor participación lo cual generaría aumento en los ingresos del PNE:
- *Primera etapa*, se les otorgará una constancia de participación al Director general de las empresas e instituciones participantes en el PNE, así como también un informe de evaluación por parte del Comité de Evaluadores, de acuerdo con las respuestas dadas por los participantes al cuestionario.
  - *Segunda etapa*, se les otorgará un informe de evaluación con las áreas de mejora y una constancia de participación como empresa o institución.
  - *Tercera etapa*, informe de áreas de oportunidad de acuerdo con lo visto en campo y una agenda con el logo del PNE.
- c) Asimismo, los encuestados mencionaron que una vez que son ganadores del PNE no cuentan con incentivos más allá de la presea y el uso del logo

en etiquetas, cajas y papelería. Es por ello por lo que se consideran los siguientes incentivos para aquellas empresas e instituciones ganadoras:

- Podrán acceder a eventos nacionales e internacionales relacionados con el comercio exterior promovidos por la SE.
- Promoción nacional e internacional a través de las redes sociales de la FPNE, programas de televisión y de radio con el fin de que la empresa o institución sea conocida. Asimismo, se hará un apartado en la página web del premio para realizar una revista virtual donde se mencionen año con año las empresas e instituciones ganadoras junto con sus procesos de exportación, sus productos o servicios, entre otros aspectos de relevancia de los ganadores.
- Recibirán capacitación de actualización en línea sobre comercio exterior y aspectos relacionados, sin costo o con los de recuperación solamente.

Del mismo modo, los coordinadores y evaluadores se les otorgaría incentivos como:

- a) Reconocimiento por antigüedad, éste se entregaría cada cinco años para incentivar a los evaluadores.
- b) Libreta con logo del PNE.
- c) Pines, con el fin de que los porten en las visitas de campo y en la premiación.
- d) Cursos sobre actualización en comercio exterior y temas relacionados.

El premio cuenta actualmente con ingresos en donde se depende de las cuotas de participación por categorías para realizar promoción, los diplomas y las preseas. Asimismo, se desconoce cuál es el número promedio de empresas participantes por año para cada categoría.

En el Cuadro 9 se comparan los ingresos promedios que tiene hoy en día el PNE junto con los que tendrá con el nuevo proyecto, considerando el aumento de las cuotas y el número de empresas participantes por año. De acuerdo con lo

analizado en los instrumentos de colecta de información, se encontró que en promedio participan cinco empresas por año para la categoría V, por lo que se tomará como promedio ese número y se plantea un aumento a siete participantes por categoría para el primer año y después vaya en aumento de tres por categoría:

- d) Considerando que los ingresos que tiene el PNE son por parte de las cuotas de inscripción, se plantea eliminarlas y que sean cuotas de participación por cada etapa, es decir, que en la etapa uno sea la cuota que hoy en día se tiene para cuota de inscripción y en la etapa dos se cobre una cuota del 50% de la primera etapa. Por ejemplo, tomando en cuenta la categoría V donde la cuota de inscripción es de \$9,000 + I.V.A. esta cantidad pasará a ser cuota de participación para la primera etapa y para la segunda etapa será una cuota de \$4,500 + I.V.A. y la tercera etapa queda igual, es decir, cada finalista paga los viáticos de los evaluadores para las visitas de campo; todo esto con el fin de que haya mayor ingreso en el PNE y se puedan ofertar mayor cantidad de estímulos para los ganadores.
- e) De acuerdo con las encuestas realizadas se encontró que los ganadores reciben un mínimo de incentivos para el esfuerzo que realizan en todo el proceso que conlleva el premio. Por lo tanto, los incentivos que recibirían las empresas e instituciones ganadoras irán en aumento de acuerdo con su participación por etapas con el propósito de incentivar a las mismas y que año con año haya mayor participación lo cual generaría aumento en los ingresos del PNE:
  - *Primera etapa*, se les otorgará una constancia de participación al Director general de las empresas e instituciones participantes en el PNE, así como también un informe de evaluación por parte del Comité de Evaluadores, de acuerdo con las respuestas dadas por los participantes al cuestionario.

- *Segunda etapa*, se les otorgará un informe de evaluación con las áreas de mejora y una constancia de participación como empresa o institución.
  - *Tercera etapa*, informe de áreas de oportunidad de acuerdo con lo visto en campo y una agenda con el logo del PNE.
- f) Asimismo, los encuestados mencionaron que una vez que son ganadores del PNE no cuentan con incentivos más allá de la preseña y el uso del logo en etiquetas, cajas y papelería. Es por ello por lo que se consideran los siguientes incentivos para aquellas empresas e instituciones ganadoras:
- Podrán acceder a eventos nacionales e internacionales relacionados con el comercio exterior promovidos por la SE.
  - Promoción nacional e internacional a través de las redes sociales de la FPNE, programas de televisión y de radio con el fin de que la empresa o institución sea conocida. Asimismo, se hará un apartado en la página web del premio para realizar una revista virtual donde se mencionen año con año las empresas e instituciones ganadoras junto con sus procesos de exportación, sus productos o servicios, entre otros aspectos de relevancia de los ganadores.
  - Recibirán capacitación de actualización en línea sobre comercio exterior y aspectos relacionados, sin costo o con los de recuperación solamente.

Del mismo modo, los coordinadores y evaluadores se les otorgaría incentivos como:

- e) Reconocimiento por antigüedad, éste se entregaría cada cinco años para incentivar a los evaluadores.
- f) Libreta con logo del PNE.
- g) Pines, con el fin de que los porten en las visitas de campo y en la premiación.
- h) Cursos sobre actualización en comercio exterior y temas relacionados.

El premio cuenta actualmente con ingresos en donde se depende de las cuotas de participación por categorías para realizar promoción, los diplomas y las preseas. Asimismo, se desconoce cuál es el número promedio de empresas participantes por año para cada categoría.

En el Cuadro 9 se comparan los ingresos promedios que tiene hoy en día el PNE junto con los que tendrá con el nuevo proyecto, considerando el aumento de las cuotas y el número de empresas participantes por año. De acuerdo con lo analizado en los instrumentos de colecta de información, se encontró que en promedio participan cinco empresas por año para la categoría V, por lo que se tomará como promedio ese número y se plantea un aumento a siete participantes por categoría para el primer año y después vaya en aumento de tres por categoría:

Cuadro 9. Situación actual del PNE en ingresos por cuotas vs perspectiva del proyecto propuesto.

Categoría	Situación actual			Con la estrategia			
	Participantes	Precios (\$ +I.V.A.)	Ingresos (\$ +I.V.A.)	Participantes	Precios (\$ +I.V.A.)		Ingresos (\$ +I.V.A.)
					1ra etapa	2da etapa	
I	5	3,200	16,000	7	3,200	1,600	33,600
II	5	4,700	23,500	7	4,700	2,350	49,350
III	5	11,000	55,000	7	11,000	5,500	115,500
IV	5	3,300	16,500	7	3,300	1,650	34,650
V	5	9,000	45,000	7	9,000	4,500	94,500
VI	5	8,500	42,500	7	8,500	4,250	89,250
VII	5	6,300	31,500	7	6,300	3,150	66,150
VIII	5	6,300	31,500	7	6,300	3,150	66,150
IX	5	6,300	31,500	7	6,300	3,150	66,150



que se inscriban en los primeros 15 días después de la publicación de la categoría se les otorgará un 12% de descuento en la cuota de participación de la primera etapa.

Asimismo, aquellas empresas que hayan obtenido algún premio regional o estatal se les otorgará tarifas especiales (10% de descuento).

### **5.3.6. Canal de comercialización**

La publicidad por internet se ha vuelto una forma de comunicación impersonal, que se realiza a través de la red y en el que diversas empresas transmiten un mensaje que al igual que todo en la publicidad, pretende informar y dar a conocer una marca determinada y generar un impulso de ventas.

Uno de los mejores medios para dar a conocer un sitio web son los buscadores, ya que la mayoría de los usuarios acude a estos para lograr encontrar lo que necesitan (productos, servicios e información). Uno de los buscadores más importantes para la publicidad por internet ha sido **Google** ya que no tiene costo y genera miles de visitas diarias sin tener que pagar.

Asimismo, **Facebook** es una de las redes sociales con millones de usuarios registrados mundialmente y crece día a día. Facebook no solo ha crecido en usuarios, sino también en publicidad, lo cual ha permitido que aumenten sus ingresos.

Del mismo modo, se considera promocionar a las empresas e instituciones ganadoras a través de **programas de televisión y de radio**, y de igual manera se hará un apartado en la página web para realizar una revista virtual con el fin de que se conozcan sus productos o servicios que exportan, sus procesos de exportación, los países a los cuales exportan, años que tienen en el mercado, la experiencia de participar en el PNE, entre otros aspectos.

### 5.3.7. Promoción

La publicidad a través de **Google** consistirá en elegir palabras clave de acuerdo con el PNE, los anuncios aparecerán cuando cada usuario de Google introduzca una de estas palabras clave, el anuncio puede aparecer al lado derecho de los resultados de la búsqueda, es de esta manera que la publicidad se mostrará a un público ya interesado en el servicio.

Por otra parte, **Facebook Ads**, es el programa publicitario en línea y un producto estrella en el medio publicitario y en las redes sociales, el cual permite crear campañas publicitarias.

La publicidad que se llevará a cabo a través de este medio consistirá primeramente en segmentar el público al cual va dirigido, después crear anuncios de texto, imagen o vídeo y se muestren en la selección de noticias de los usuarios de facebook, es decir, en su página de inicio.

Asimismo, con el objetivo de que se promocióne a los ganadores del PNE, se asistirá a programas de radio como:

- **Red empresarial:** el cual se transmite por el canal 92.1. F.M. a las 21:00 h. y es conducido por Alonso Castellot. El programa analiza temas empresariales, de negocios y emprendedores.
- **Negocios en imagen:** es transmitido por el canal 90.5 F.M. de lunes a viernes a las 17:30 h, y es conducido por Darío Celis. Se entrevista a personalidades expertos en negocios y del mismo modo se proporcionan datos sobre el mundo financiero.
- Asimismo, radios universitarias como: UNAM, IPN y Chapingo.

Del mismo modo se asistirá a programas de televisión como lo son: TVUNAM, Canal 11 (IPN) y Canal del Congreso; quienes incluyen programación educativa y cultural.

De igual manera, se plantea realizar una revista virtual en la página web del PNE, donde se mencionen aspectos de los ganadores como lo son: perfil y antecedentes de las empresas e instituciones, año en que inicio operaciones de exportación, países a los que exportan, tipo de productos o servicios, que exportan, certificados de calidad, entre otros aspectos relevantes de cada ganador y se muestren con fotografía las instalaciones de cada uno con el propósito de darle mayor distinción a los participantes ganadores.

Derivado del análisis de la estrategia comercial actual del premio, el benchmarking realizado y la estrategia comercial propuesta, se plantean una serie de acciones a realizar con el propósito de impulsar el crecimiento del PNE.

De acuerdo con el programa de marketing de comunicación integral de una empresa Gómez (2010) en el Cuadro 10 se describen los principales pasos que se consideran en la promoción del proyecto para desarrollar.

Cuadro 10. Etapas para promover el PNE.

<b>Público objetivo:</b>	Empresas exportadoras
<b>Objetivo de la comunicación:</b>	Llegar a más clientes potencial con el fin de que haya mayor participación.
<b>Contenido del mensaje:</b>	Utilizar empresas ganadoras y los beneficios que han obtenido al recibir el PNE. Asimismo, cómo esas empresas ganadoras utilizan el emblema del PNE.
<b>Formato del mensaje:</b>	Redes sociales, programas de radio y televisión, página web del PNE.
<b>Emisor del mensaje:</b>	Redes sociales y a través de la Secretaría de Economía tanto de la CDMX como de los estados que tienen premios estatales de exportación.

Fuente: Elaboración propia.

La publicidad en facebook y sus características de microsegmentación, son una función que permite llegar a los clientes potenciales con la ayuda de parámetros como: demografía, ubicación, intereses e incluso comportamientos. De esta

manera, se puede lograr que el mensaje publicitario llegue a las personas con más probabilidades de interesarse.

#### **3.1.1.1. Tipos de anuncios de facebook que se realizarán**

- **Anuncio con imagen:** Es uno de los más sencillos, ya que con tan solo una imagen en minutos se puede convertir en anuncio. Los anuncios con imagen son de los más sencillos.
- **Anuncio con vídeo:** Éstos muestran al producto o servicio en acción, es decir, la empresa motiva al público a compartir experiencias.

Con el propósito de generar presencia en el mercado se llevará a cabo la promoción propuesta en la estrategia comercial y las acciones que hoy en día realiza la fundación para promocionar el premio, se trabajará con ellas durante dos años con el propósito de dar a conocer al PNE y así poder llegar a más clientes potenciales.

Asimismo, se iniciará con el aumento a las cuotas de participación, es decir, se pagará una cuota por cada etapa del premio. Asimismo, se ofrecerá descuentos para aquellas empresas e instituciones participantes que se inscriban con una fecha determinada.

### **5.3.8. Aspectos Técnicos**

#### **5.3.8.1. Descripción del proceso del PNE**

- i. Publicación de la convocatoria:** considerando que en el modelo de negocio del premio menciona que ésta debería de publicarse en el mes de enero, se enfatizará en que así sea. Para que más empresas e instituciones tengan el tiempo necesario para inscribirse, asimismo, los evaluadores tendrán el tiempo preciso para evaluar a detenimiento a los participantes.
- ii. Promoción:** se realizará la promoción de la convocatoria a través del uso de las redes sociales con la finalidad de llegar a más clientes potenciales.
- iii. Primera etapa:** de acuerdo con el cuadro 8 cada participante pagará una cuota de participación para esta etapa. Una vez finalizada se le otorgará

una constancia de participación al director y un informe de evaluación por parte del Comité de Evaluación.

- iv. **Segunda etapa:** aquellas empresas e instituciones que pasen a la etapa dos deberán pagar una cuota de participación de acuerdo con el cuadro 8. A todos los participantes de esta etapa se les otorgará una constancia de participación como empresa y un informe de evaluación con las áreas de mejora por parte del Comité de Evaluación.
- v. **Etapa 3:** se otorgará un incentivo monetario a los evaluadores que participen en la tercera etapa y se les cubrirán los viáticos para asistir a la visita de campo.
- vi. **Pago coordinadores:** se dará un estímulo monetario a los coordinadores que presenten al comité de premiación los méritos de las empresas finalistas.
- vii. **Promoción nacional e internacional para los ganadores del PNE:** se realizará una campaña de promoción nacional a través de las redes sociales, de programas de televisión, de radio y a través de la página web del premio al realizar una revista virtual con los méritos y fotos de los ganadores, con el propósito de que se conozcan los productos o servicios, procesos y métodos que realizan para exportarlo.
- viii. **Curso:** a las empresas e instituciones ganadoras se les impartirá un curso en línea sobre actualización en comercio exterior.

### 5.3.9. Descripción de escenarios

Postma & Liebl 2(005) menciona que “los escenarios son un camino para visualizar el futuro usando y combinando varias imágenes”. Conill et al. (2011) señala que la planificación de escenarios constituye un instrumento para la toma de decisiones que permite manejar y predecir ambientes de rápido cambio social y de interacciones complejas, disminuyendo el nivel de incertidumbre a través de la descripción de futuros alternativos posibles.

Los escenarios son de gran ayuda ya que mejoran la comprensión actual del entorno y los diversos futuros posibles, es decir, ayudan a imaginar las

consecuencias de decisiones o estrategias en cada uno de los diversos escenarios.

En la figura 35 se muestra el Escenario 1 del proceso a realizar en el PNE para seleccionar a las empresas e instituciones ganadoras:

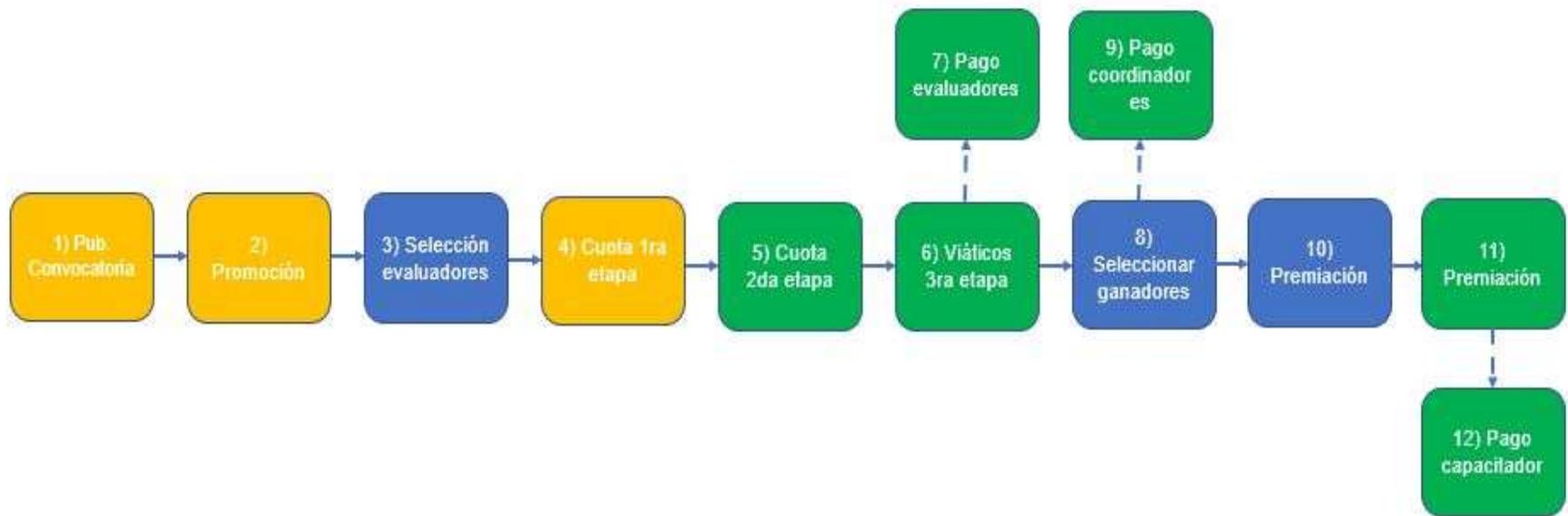


Figura 35. Actividades para realizar en el proyecto para el Escenario 1.

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, en la figura 36 se ejemplifica el proceso a ejecutar para el Escenario 2 propuesto.



Figura 36. Actividades para realizar para el Escenario 2 del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos aspectos quedan igual que el Escenario 1 como lo son: publicación de la convocatoria a partir del mes de enero, promoción de la convocatoria a través del uso de las redes sociales, cuota de participación para la segunda etapa, promoción de las empresas e instituciones ganadoras y cursos de actualización sobre comercio internacional para los ganadores.

Considerando que no haya apoyo por parte del gobierno para llevar a cabo el PNE, se tomó en cuenta el pago de nómina a los trabajadores de la FPNE (sueldo, vacaciones, prima, vacacional y aguinaldo).

Asimismo, en la figura 37 se muestra el proceso que tendrá el Escenario 3:

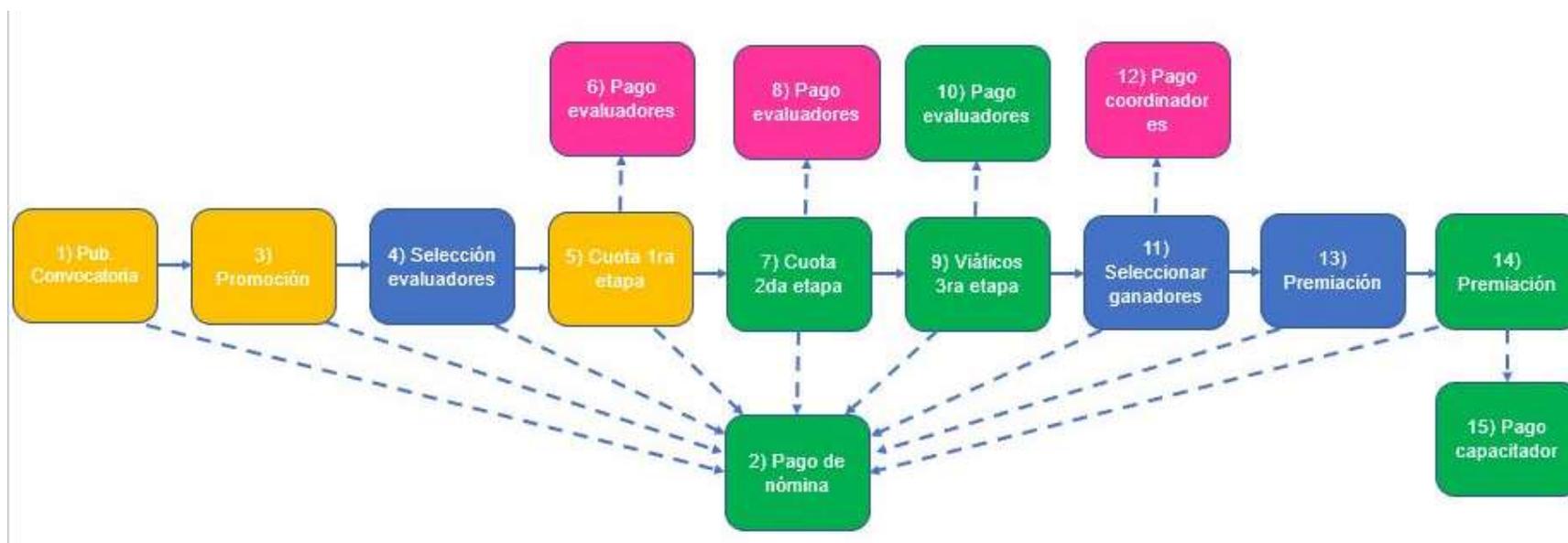


Figura 37. Actividades para realizar para el Escenario 3 del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos en color azul, naranja y verde quedan igual que los Escenario 1 y 2, sin embargo, para el Escenario 3 se considera un estímulo monetario para los evaluadores en las tres etapas del Premio. Para este escenario se considera que el Premio sea autosuficiente tomando en cuenta que no haya apoyo gubernamental para su realización.

En los tres escenarios los de color azul son aquellos procesos que tiene el PNE y que quedan igual, es decir, no hay cambios; para los de color naranja se realizan algunos ajustes, los de color verde son aquellos que se integran al proceso que hoy en día tiene el PNE y los de color fucsia son aquellos que varían de un escenario a otro.

### 5.3.10. Requerimientos de insumos

En el cuadro 11 se describen los tres escenarios proyectados se realizaron los nuevos aspectos propuestos para el proceso del PNE donde se requiere de los siguientes insumos:

Cuadro 11. Insumos necesarios para el proceso del PNE para los tres escenarios propuestos.

Concepto		Costo unitario	Cantidad	Importe
Cuaderno para evaluadores con logo del PNE		\$250	60	\$15,000
Plumas para evaluadores punto fino		\$55	60	\$3,300
Pines para evaluadores		\$154	24	\$3,600
Agenda		\$400	36	\$14,400
Promoción sociales	redes	\$10,000	5	\$50,000
Diploma antigüedad evaluadores	por a	\$500	15	\$7,500

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.11. Necesidades de servicios auxiliares

De igual manera, se plantea realizar la promoción de las empresas e instituciones educativas ganadoras y para ello se requiere de los siguientes servicios auxiliares tal como lo muestra el cuadro 12, para los tres escenarios que se proponen:

Cuadro 12. Servicios auxiliares para los tres escenarios del proyecto para el PNE.

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Importe
Promoción en radio	\$50,000	2	\$100,000
Promoción en tv	\$55,000	2	\$150,000

Promoción sociales	redes	\$20,000	2	\$40,000
Capacitador para los cursos		\$10,000	1	\$10,000

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.12. Necesidades de Recursos Humanos (RR.HH.)

El recurso humano utilizado para realizar el curso de capacitación sobre comercio exterior a las empresas e instituciones ganadoras será de manera eventual, por lo cual solo se necesita de un *capacitador*.

Asimismo, para el segundo escenario se consideró pago a los trabajadores de la FPNE (nómina, aguinaldo, vacaciones y prima vacacional). El pago a los evaluadores no se consideró dado que la participación de ellos es honorífica. Igualmente, los viáticos serán cubiertos por los participantes finalistas como se hace hasta el momento.

De la misma manera, para el tercer escenario se consideró el pago a los trabajadores de la FPNE (nómina, aguinaldo, vacaciones y prima vacacional), pago a los evaluadores en las tres etapas del PNE, el pago de los viáticos para los evaluadores que asisten a la visita de campo con las empresas finalistas y pago a los coordinadores en la semana que presentan los méritos al comité de evaluación (véase anexo 9.2.).

Para el Escenario 2 y 3 no se consideró pago de renta de oficina, pago de servicio (luz, agua, internet, entre otros) debido a que se propone que se haga "*home office*" con la finalidad de que no se tengan esos gastos y a que los trámites para participar en el PNE son en línea.

### **5.3.13. Aspectos Administrativos**

#### **Organización Social Responsable del PNE**

De acuerdo con lo encontrado, se recomienda que durante los primeros dos años se opere con el personal que se cuenta hoy en día, dado que no hay manual de perfil de puestos, por lo tanto, se desconoce cuáles son las funciones específicas que realiza cada integrante del personal de la FPNE.

En esos dos años se analizarán sus actividades, el tiempo que les toma realizarlas, a quienes le reportan y de tal manera proponer puestos y especificar funciones y mandos.

De igual manera, se recomienda que una vez finalizado el proceso del PNE se realicen reuniones con el director general, director administrativo, comité de evaluación con el fin de tener retroalimentación de todo el proceso del premio.

### **5.3.14. Programa fase de inversión**

#### **Actividades para implementar**

Anteriormente se definieron procesos organizativos y de innovación del PNE, de acuerdo con ellos se precisaron las actividades clave para determinar la secuencia y prioridad que deben tener con el fin de que el proyecto esté en operación para el mes de enero, que es cuando inicia actividades.

Los requerimientos de insumos y necesidades de servicios auxiliares aplican para los tres escenarios proyectados, sin embargo, para las necesidades de mano de obra varían de acuerdo con cada escenario. Para el Escenario 1 la Secretaría de Economía sigue sufragando los gastos de nómina de los trabajadores de la FPNE, renta de oficina y de servicios (luz, internet, etc.); el Escenario 2 donde el PNE es autosuficiente, es decir, se consideró pago a los trabajadores; y el Escenario 3 donde se consideró el pago de nómina de los trabajadores de la FPNE y a los evaluadores en las tres etapas del Premio.

En el cuadro 13 se muestra el cronograma de actividades a realizar para el Escenario 1.

Cuadro 13. Cronograma de actividades para el escenario 1 del proyecto

ID	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A
1	Publicación convocatoria (empresas y evaluadores)	■	■	■	■	■	■		
2	Elección de evaluadores					■			
3	Curso propedéutico para evaluadores					■			
4	Primera etapa						■	■	
5	Segunda etapa							■	■
6	Tercera etapa							■	■
7	Evaluadores preparen los méritos de los finalistas								■



10	Preseas									\$12,000		
11	Diplomas ganadores									\$6,000		
12	Reconocimiento por antigüedad									\$7,500		
13	Promoción redes sociales (ganadores)										\$20,000	\$20,000
14	Promoción en radio (ganadores)										\$50,000	\$50,000
15	Promoción tv (ganadores)										\$75,000	\$75,000
16	Capacitador para curso											\$10,000

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo anterior, el tiempo estimado para poner en marcha el Escenario 1 del proyecto es de diez meses, iniciando con la publicación de la convocatoria en el mes de enero y culminando con los cursos de comercio exterior para los ganadores del Premio en el mes de octubre.

En el cuadro 15 se muestran las actividades y sus respectivos tiempos para el Escenario 2 del proyecto.

Cuadro 15. Cronograma de actividades para el escenario 2 del proyecto.

ID	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Publicación convocatoria (empresas y evaluadores)												



1	Promoción redes sociales (convocatoria)	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000							
2	Mano de obra administrativa	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000
3	Cuaderno				\$15,000								
4	Plumas				\$3,300								
5	Pines				\$3,600								
6	Agenda						\$14,400						
7	Preseas								\$12,000				
8	Diplomas ganadores								\$6,000				
9	Reconocimiento por antigüedad								\$7,500				
10	Promoción redes sociales (ganadores)									\$20,000	\$20,000		
11	Promoción en radio (ganadores)									\$50,000	\$50,000		
12	Promoción tv (ganadores)									\$75,000	\$75,000		

13	Capacitador para curso										\$10,000		
14	Vacaciones, prima vacacional y aguinaldo												\$101,589.03

Fuente: Elaboración propia

El tiempo estimado para el Escenario 2 sería de enero a diciembre, es decir, iniciando con la convocatoria y culminando con el pago de nómina de los trabajadores de la FPNE.

Por su parte, para el Escenario 3 se consideró el mismo cronograma de actividades que el Escenario 2. Sin embargo, los requerimientos para este escenario se describen en el cuadro 18:

Cuadro 17. Diagrama Gantt con insumos requeridos para escenario 3.

ID	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Promoción redes sociales (convocatoria)	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000							
2	Mano de obra administrativa	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000	\$130,000
3	Cuaderno				\$15,000								
4	Plumas				\$3,300								
5	Pines				\$3,600								

6	Agenda						\$14,400						
7	Evaluadores etapa 1 y 2						\$1,200,000						
8	Evaluadores etapa 3						\$120,000						
9	Coordinadores etapa 3						\$120,000						
10	Viáticos evaluadores etapa 3						\$182,400						
11	Coordinadores (méritos)							\$60,000					
12	Preseas								\$12,000				
13	Diplomas ganadores								\$6,000				
14	Reconocimiento por antigüedad								\$7,500				
15	Promoción redes sociales (ganadores)									\$20,000	\$20,000		

16	Promoción en radio (ganadores)									\$50,000	\$50,000		
17	Promoción tv (ganadores)									\$75,000	\$75,000		
18	Capacitador para curso										\$10,000		
19	Vacaciones, prima vacacional y aguinaldo												\$101,589.03

Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo anterior, el tiempo estimado para poner en marcha el Escenario 3 del proyecto es de un año, iniciando con la publicación de la convocatoria en el mes de enero y culminando con el pago de nómina para los trabajadores de la FPNE en el mes de diciembre.

### **5.3.15. Análisis financiero**

#### **Presupuesto de inversiones**

El proyecto para que sea rentable se requiere de costos fijos, concretamente una cantidad de \$894,200 para el Escenario 1 propuesto. Sin embargo, cabe hacer mención que la FPNE no es una empresa que busque ganancias, sino su labor fundamental es alentar e impulsar la participación de empresas e instituciones mexicanas en materia de comercio exterior. Es por ello por lo que se busca mayores ingresos con el objetivo principal de ofertar más incentivos para las empresas e instituciones participantes y de tal manera sea un estímulo para que vuelvan a participar y nuevos clientes se interesen en el PNE (véase anexo 9.3.).

El total de los costos fijos es de \$894,200 M.N. donde el 100% es dependiente de las cuotas de participación.

Asimismo, se hizo una proyección para el Escenario 2 donde se consideró el pago de nómina, aguinaldo, vacaciones y prima vacacional de los trabajadores de la FPNE e incentivos para los participantes ganadores y un reconocimiento por antigüedad a los evaluadores. No se consideró pago a los evaluadores dado que su participación en el Premio es honorífica (anexo 9.4.).

Del mismo modo, que en el escenario 1 se depende al 100% de las cuotas de participación.

De igual manera, se realizó una proyección para el Escenario 3 donde se toma en cuenta el pago de nómina a los trabajadores de la FPNE: director, subdirector, jefe de promoción y asistente, pago a los evaluadores para la etapa 1 y 2 del PNE y pago de viáticos a los evaluadores para la etapa 3 del Premio.

Se requiere de recursos para financiar costos fijos de \$3,431,789, y una participación de 27 empresas por categoría con el fin de que haya un ingreso de \$3,466,800 con el propósito de que se tengan recursos para solventar los requerimientos (anexo 9.5.).

Al igual que los dos escenarios mencionados, en este también se depende en su totalidad de los ingresos por participación de las empresas e instituciones en el Premio.

### Plan de inversiones

Definido el presupuesto se programan las inversiones a realizar durante el tiempo de operación del proyecto (escenario 1, 2 y 3). Como se muestra en la figura 38, 39 y 40 respectivamente:

Escenario 1											
CONCEPTO	MONTO (\$)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Costos fijos	\$894,200	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$31,900	\$24,400	\$0	\$482,400	\$25,500	\$145,000	\$155,000
Promoción redes sociales	\$50,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000					
Compra de cuadernos	\$15,000				\$15,000						
Compra de plumas	\$3,300				\$3,300						
Compra de pines	\$3,600				\$3,600						
Compra de agenda	\$14,400					\$14,400					
Evaluadores etapa 3	\$120,000							\$120,000			
Coordinadores etapa 3	\$120,000							\$120,000			
Viáticos evaluadores etapa 3	\$182,400							\$182,400			
Coordinadores (méritos)	\$60,000							\$60,000			
Preseas	\$12,000								\$12,000		
Diplomas ganadores	\$6,000								\$6,000		
Reconocimiento por antigüedad	\$7,500								\$7,500		
Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000									\$20,000	\$20,000
Promoción ganadores (radio)	\$100,000									\$50,000	\$50,000
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000									\$75,000	\$75,000
Capacitador para los cursos	\$10,000										\$10,000
<b>Monto total</b>	<b>\$894,200</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$31,900</b>	<b>\$24,400</b>	<b>\$0</b>	<b>\$482,400</b>	<b>\$25,500</b>	<b>\$145,000</b>	<b>\$155,000</b>
<b>Recursos por participación de empresas</b>	<b>\$898,800</b>	<b>\$0</b>	<b>\$85,600</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$299,600</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

Figura 38. Escenario 1 del plan de inversiones para e PNE.

Fuente: Elaboración propia.

Se iniciará en el mes de enero con la promoción de la convocatoria a través del uso de redes sociales; los requerimientos de insumos y necesidades de servicios auxiliares serán cubiertas de acuerdo con los procesos del PNE y se culmina en el mes de octubre con los cursos y capacitaciones sobre comercio exterior y áreas relacionadas.

Escenario 2													
CONCEPTO	MONTO (\$)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Costos fijos	\$1,749,389	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$134,900	\$127,400	\$103,000	\$103,000	\$128,500	\$248,000	\$258,000	\$103,000	\$204,589
Promoción redes sociales	\$50,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000							
Mano de obra administrativa	\$1,236,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000
Compra de cuadernos	\$15,000				\$15,000								
Compra de plumas	\$3,300				\$3,300								
Compra de pines	\$3,600				\$3,600								
Compra de agenda	\$14,400					\$14,400							
Preseas	\$12,000								\$12,000				
Diplomas ganadores	\$6,000								\$6,000				
Reconocimiento por antigüedad	\$7,500								\$7,500				
Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000									\$20,000	\$20,000		
Promoción ganadores (radio)	\$100,000									\$50,000	\$50,000		
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000									\$75,000	\$75,000		
Capacitador para los cursos	\$10,000										\$10,000		
Vacaciones	\$40,636												\$40,636
Prima vacacional	\$10,159												\$10,159
Aguinaldo	\$50,795												\$50,795
<b>Monto total</b>	<b>\$1,749,389</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$134,900</b>	<b>\$127,400</b>	<b>\$103,000</b>	<b>\$103,000</b>	<b>\$128,500</b>	<b>\$248,000</b>	<b>\$258,000</b>	<b>\$103,000</b>	<b>\$204,589</b>
<b>Recursos por participación de empresas</b>	<b>\$1,797,600</b>	<b>\$0</b>	<b>\$85,600</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$171,200</b>	<b>\$299,600</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$898,800</b>	<b>\$0</b>

Figura 39. Escenario 2 del plan de inversiones para el PNE.

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, el Escenario 2 inicia en el mes de enero con la promoción a través de las redes sociales de la convocatoria del PNE y culmina con pago de nómina.

Escenario 3													
CONCEPTO	MONTO (\$)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Costos fijos	\$3,431,789	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$134,900	\$127,400	\$1,303,000	\$585,400	\$128,500	\$248,000	\$258,000	\$103,000	\$204,589
Promoción redes sociales	\$50,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000							
Mano de obra administrativa	\$1,236,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000	\$103,000
Compra de cuadernos	\$15,000				\$15,000								
Compra de plumas	\$3,300				\$3,300								
Compra de pines	\$3,600				\$3,600								
Compra de agenda	\$14,400					\$14,400							
Evaluaadores etapa 1 y 2	\$1,200,000						\$1,200,000						
Evaluaadores etapa 3	\$120,000							\$120,000					
Coordinadores etapa 3	\$120,000							\$120,000					
Viáticos evaluaadores etapa 3	\$182,400							\$182,400					
Coordinadores (méritos)	\$60,000							\$60,000					
Preseas	\$12,000								\$12,000				
Diplomas ganadores	\$6,000								\$6,000				
Reconocimiento por antigüedad	\$7,500								\$7,500				
Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000									\$20,000	\$20,000		
Promoción ganadores (radio)	\$100,000									\$50,000	\$50,000		
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000									\$75,000	\$75,000		
Capacitador para los cursos	\$10,000										\$10,000		
Vacaciones	\$40,636												\$40,636
Prima vacacional	\$10,159												\$10,159
Aguinaldo	\$50,795												\$50,795
<b>Monto total</b>	<b>\$3,431,789</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$113,000</b>	<b>\$134,900</b>	<b>\$127,400</b>	<b>\$1,303,000</b>	<b>\$585,400</b>	<b>\$128,500</b>	<b>\$248,000</b>	<b>\$258,000</b>	<b>\$103,000</b>	<b>\$204,589</b>
<b>Recursos por participación de empresas</b>	<b>\$3,466,800</b>	<b>\$0</b>	<b>\$428,000</b>	<b>\$684,800</b>	<b>\$513,600</b>	<b>\$684,800</b>	<b>\$1,155,600</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

Figura 40. Escenario 3 del plan de inversiones para el PNE.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el Escenario 3 inicia en el mes de enero con la promoción de la convocatoria del PNE desde las redes sociales; los requerimientos de insumos y

necesidades de servicios auxiliares serán cubiertos de acuerdo con los ingresos por participaciones en las distintas categorías del PNE y se termina con el pago de nómina a los trabajadores de la FPNE.

Los costos fijos para los tres escenarios serán cubiertas con el ingreso por parte de las cuotas de participación de la primera y segunda etapa del proceso del premio, dado que se busca que a partir de las cuotas de participación se cubran los requerimientos para cada escenario.

### **Capital de trabajo**

El capital de trabajo son los recursos que requiere la empresa, una vez realizadas las inversiones, para iniciar operación y antes de obtener ingresos mayores a los costos.

En el cuadro 18 se muestra los ingresos y los costos fijos que se proponen para el Escenario 1.

Cuadro 18: Cálculo del capital de trabajo para el Escenario 1 del proyecto propuesto.

Concepto	MESES										TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	
Ingresos Etapa 1	\$0	\$85,500	\$171,200	\$171,200	\$171,200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$599,200
Ingresos Etapa 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$299,600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$299,600
Costos fijos	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$31,900	\$24,400	0	\$482,400	\$25,500	\$145,000	\$155,000	\$894,200

Fuente: Elaboración propia.

El escenario 1 del proyecto presenta un flujo de efectivo acumulado de \$4,600 y un capital de trabajo de \$10,000 para la promoción de la convocatoria del Premio a través de las redes sociales en el mes de enero, por lo tanto, se estimó un financiamiento de \$898,800 para el primer año de operación del proyecto mismo que será cubierto con las cuotas de participación de las empresas en la primera y segunda etapa del PNE por lo que se omite el cálculo de financiamiento externo.

Por su parte, en el cuadro 19 se muestra el cálculo del capital de trabajo para el Escenario 2.

Cuadro 19: Cálculo del capital de trabajo para el Escenario 2 del proyecto propuesto.

Concepto	MESES												TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Ingresos Etapa 1	\$0	\$256,800	\$256,800	\$343,400	\$	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0			\$1,198,400
Ingresos Etapa 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$599,200	\$0	\$0	\$0	\$0			\$599,200
Costos fijos	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$134,900	\$127,400	\$103,000	\$103,000	\$128,500	\$248,000	\$258,000	\$103,000	\$204,589	\$1,749,389

Fuente: Elaboración propia.

El Escenario 2 del proyecto, muestra un flujo de efectivo de \$48,211 y un capital de trabajo de \$113,000 el cual será para el pago de nómina y promoción de la convocatoria para el mes de enero que es cuando se pone en marcha el proyecto. Es por ello, que se estimó un financiamiento de \$1,797,600 el cual será cubierto con las cuotas de participación en la etapa 1 y 2 del Premio.

En el cuadro 20 se describen los ingresos y costos fijo que se proponen para el Escenario 3 del proyecto.

Cuadro 20: Cálculo de capital de trabajo para el Escenario 3 del proyecto propuesto.

Concepto	MESES												TOTAL
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Ingresos Etapa 1	\$0	\$428,000	\$684,800	\$513,600	\$684,800	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0			\$1,198,400
Costos fijos	\$113,000	\$113,000	\$113,000	\$134,900	\$127,400	\$1,303,000	\$585,400	\$128,500	\$248,000	\$258,000	\$103,000	\$204,589	\$3,431,789

Fuente: Elaboración propia.

Po su parte, el escenario 3 muestra un flujo de efectivo acumulado de \$35,011 y un capital de trabajo de \$113,000 para solventar el pago de nómina y la promoción de la convocatoria en el mes de enero, por lo tanto, se estimó un financiamiento de \$3,466,800 para el año 10 de operación del proyecto mismo que será cubierto con las cuotas de participación de las empresas en la primera y segunda etapa del PNE.

### Proyección de ingresos y egresos

Refleja el comportamiento financiero del proyecto durante los años de vida de este para llegar a los tres escenarios propuestos. La proyección de ingresos y egresos se obtiene al hacer el análisis de los ingresos obtenidos por la participación de empresas por las 12 categorías del PNE menos los costos fijos.

Para el Escenario 1 se plantea que, a pesar de las estrategias anteriormente detalladas, no haya una buena respuesta por parte del mercado y se tenga una participación de cinco empresas por categoría para los años uno y dos. Por lo tanto, los viáticos para los evaluadores de la etapa tres los seguirán cubriendo las empresas finalistas y no habrá estímulo monetario para los evaluadores. Se espera que para el año tres y cuatro haya una participación de seis empresas por categoría y se pueda pagar el estímulo monetario a los evaluadores en la etapa tres del Premio, y para el año cinco se cuente con siete participaciones por categoría y se mantenga de esa manera con la finalidad de que se cubran todos los costos requeridos y de igual manera que la atención por parte de los evaluadores sea óptima al momento de evaluar a las empresas participantes (cuadro 21).

Cuadro 21. Proyección de ingresos y egresos del proyecto para el Escenario 1.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Programa</b>					
% de capacidad	71%	71%	86%	86%	100%
Participación de empresas en el PNE	5	5	6	6	7
<b>1. Ingresos</b>					
	<b>642,000</b>	<b>642,000</b>	<b>770,400</b>	<b>770,400</b>	<b>898,800</b>
<b>2. Costos Totales</b>					
	<b>594,200</b>	<b>594,200</b>	<b>711,800</b>	<b>711,800</b>	<b>894,200</b>
<b>[3] Utilidad de operación [1]-[2]</b>	<b>47,800</b>	<b>47,800</b>	<b>58,600</b>	<b>58,600</b>	<b>4,600</b>
<b>[12] Punto de equilibrio (%) = [(2b) +(9)]/ [(1)-(2a)]</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>99%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se tendrá un punto de equilibrio del 93% para el primer año de operación del proyecto, utilizando el 71% de la capacidad total que se requiere para que los

ingresos por participación cubran los gastos necesarios para el escenario uno. Esto debido a que no se realiza pagos de créditos e intereses.

Asimismo, para el Escenario 2 se realizó una proyección a cinco años, donde se espera que se inicie con una participación de seis empresas por categoría y vaya aumentando a dos empresas por año hasta topar con 14 participaciones por categoría con la finalidad de solventar los requerimientos necesarios para este escenario. (cuadro 22).

Cuadro 22. Proyección de ingresos y egresos para el Escenario 2 del proyecto.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Programa</b>					
% de capacidad	43%	57%	71%	86%	100%
Participación de empresas en el PNE	6	8	10	12	14
<b>1. Ingresos</b>	770,400	1,027,200	1,284,000	1,540,800	1,797,600
<b>2. Costos Totales</b>	411,800	411,800	411,800	411,800	1,749,389
<b>[3] Utilidad de operación [1]-[2]</b>	358,600	615,400	872,200	1,129,000	48,211
<b>[12] Punto de equilibrio (%) = [(2b) +(9)] / [(1)-(2a)]</b>	53%	40%	32%	27%	97%

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, se hizo una proyección a cinco años para el tercer escenario; el primer año se inicia con seis participaciones de empresas e instituciones por categoría, para los años dos aumente a 12 participaciones por categoría. Después de eso se espera que para el año tres, cuatro y cinco haya un aumento de cinco participaciones para cada año y se mantenga así hasta el año cinco como se muestra en el cuadro 23.

Para el año tres con una participación de 17 empresas se paga nómina a los trabajadores de la FPNE y para el año cinco con una participación de 27 empresas se pague nómina, estímulo monetario a los evaluadores y cubrir los gastos de viáticos para evaluadores en la tercera etapa.

Cuadro 23. Proyección de ingresos y egresos para el Escenario 3 del proyecto.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Programa</b>					
Capacidad	22%	44%	63%	81%	100%
Participación de empresas en el PNE	7	12	17	22	27
<b>1.Ingresos</b>	770,400	1,540,800	2,182,800	2,824,800	3,466,800
<b>2.Costos totales</b>	711,800	711,800	1,809,389	2,049,389	3,431,789
<b>[3] Utilidad de operación [1]-[2]</b>	58,600	829,000	373,411	775,411	35,011
<b>[12] Punto de equilibrio (%) = [(2b) +(9)]/ [(1)-(2a)]</b>	92%	46%	83%	73%	99%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, son demasiadas los participantes que se necesitan año con año para solventarlos. Además, no sería una cantidad óptima para que los evaluadores puedan realizar una excelente evaluación a los participantes.

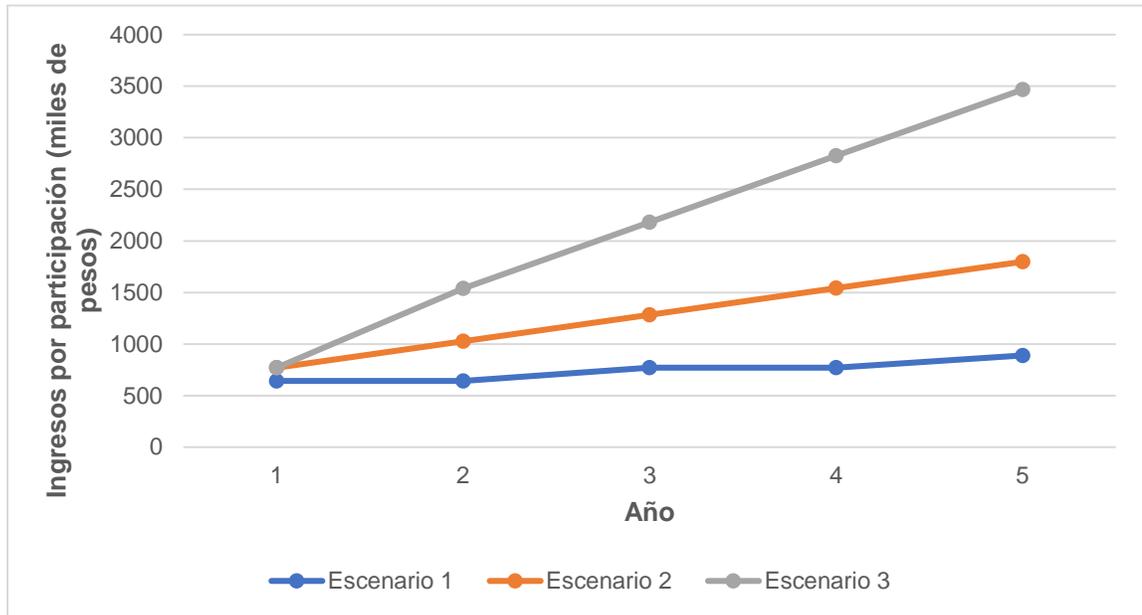


Figura 41. flujo de ingresos de participación de los tres escenarios del proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.

Los tres escenarios se proyectaron a cinco años, la figura 41 muestra que el Escenario 1 requiere de una inversión menor. Para el Escenario 2 se requiere de una participación de 14 empresas por categoría con la finalidad de cubrir los requerimientos una vez de puesto en marcha el proyecto. Por su parte, el Escenario 3 requiere de una inversión grande para que se alcance a solventar los insumos necesarios.

## 6. Propuesta de dictamen

En el presente documento se muestra un análisis de la viabilidad de realizar el plan de mejora para el Premio Nacional de Exportación (PNE), el cual es un reconocimiento que se le entrega a las empresas e instituciones de México que operan en el área de comercio internacional.

Se analizaron tres escenarios sobre la respuesta que tendría el mercado sobre la implementación de un plan de mejora. Para los tres escenarios los ingresos que obtengan por parte de las participaciones de empresas e instituciones en el PNE serán utilizados para cubrir los costos para cada escenario. Para el

Escenario 1 se necesita de \$894,200; para el Escenario 2 de \$1,749,389 y para el Escenario 3 de \$3,431,789.

Los requerimientos de insumos y necesidades de servicios auxiliares aplican para los tres escenarios proyectados, sin embargo, para las necesidades de mano de obra varían de acuerdo con cada escenario. Para el Escenario 1 se consideró pago a los evaluadores en la tercera etapa con la finalidad de que se involucren más en esta etapa, pago de los viáticos a los evaluadores para que realicen visitas de campo a los finalistas del Premio, por su parte la Secretaría de Economía sigue sufragando los gastos de nómina de los trabajadores de la FPNE, renta de oficina y pago de servicios (luz, internet, etc.); el Escenario 2 donde el PNE es autosuficiente, es decir, se considera pago a los trabajadores de la FPNE. Asimismo, el Escenario 3 es autosuficiente dado que se consideró el pago de nómina de los trabajadores de la FPNE, pago a los evaluadores en las tres etapas del Premio y pago de los viáticos a los evaluadores en la etapa tres del Premio.

Para el Escenario 2 y 3 no se consideró renta de oficina ni pago de servicios (luz, agua, internet, entre otros) debido a que se propone que se haga “*home office*” con la finalidad de que no se tengan esos gastos y a que los trámites para participar en el PNE son en línea.

Por lo tanto, considerando que no se cuente con apoyo gubernamental para la realización del PNE, se concluye que el Escenario 2 sería el más viable debido a que se considera pago de nómina para los trabajadores de la FPNE y además será una participación razonable con la finalidad de que los evaluadores tengan el tiempo suficiente para evaluar a los participantes. La participación de los evaluadores seguirá siendo honorífica y el pago de viáticos a los evaluadores para la tercera etapa los seguirán solventando las empresas e instituciones finalistas.

El apartado con mayor relevancia en el proyecto es la estrategia comercial, dado que en él se plantea desarrollar nuevos canales para llegar a una mayor cantidad

de participantes potenciales a través del uso de las redes sociales, programas empresariales de tv y de radio. Asimismo, se plantea ofertar una cantidad mayor de incentivos para las empresas ganadoras y para los evaluadores del PNE con el fin de atraer más participantes y de igual manera, a aquellos que hayan participado en años anteriores.

Se considera un impacto favorable del proyecto, dado que los beneficios de este son mayores que los gastos requeridos. Cabe recalcar que la FPNE no busca ganancias; su objetivo es estimular y promover la participación de empresas e instituciones mexicanas relacionadas directa e indirectamente con las exportaciones. Por lo que se plantean mayores ingresos con la finalidad de ofertar mayores incentivos a las empresas e instituciones que participen en el Premio.

## **7. Conclusiones**

El Premio Nacional de Exportación requiere de un replanteamiento en los aspectos de su financiamiento, procesos y operación dados los cambios en la política de apoyos y subsidios del gobierno federal, así como también por la necesidad de atraer más empresas e instituciones académicas para competir.

El PNE tiene una débil propuesta de valor para los participantes, basado únicamente en proporcionar una preseña y el uso del logo en papelería y empaque. Otro factor importante para resaltar es la escasa promoción que se realiza tanto para participar en el PNE como para los ganadores de las diferentes categorías de este.

El análisis hecho a las empresas participantes en el PNE y a las incluidas en el Directorio de agroexportadores mexicanos de SADER y CNA, manifestó la precariedad del sector agropecuario al exportar un solo producto o un número reducido de ellos a un solo país, dada la perecibilidad de la mayoría de los productos y la cercanía geográfica al mayor mercado mundial. Es probable que debido a la pandemia la precariedad de las exportaciones agrícolas mexicanas crezca. Lo mismo podría ocurrir para el resto de ellas. Asimismo, hay una escasa

participación por Estados como por giros comerciales. En los nueve años analizados solo participaron nueve Estados y dos giros. Lo cual podría deberse a la escasa promoción que se le hace al PNE de acuerdo con lo manifestado en las entrevistas realizadas.

La estrategia comercial propuesta tiene como fin que el PNE cuente con mayor participación de empresas por categoría y por giro considerando que la FPNE no busca ganancias. Se propuso una estrategia de mejora para el PNE, que incluye incentivos adicionales para los participantes con el fin de que haya una mayor participación de empresas, y se muestra que el Premio puede ser autofinanciable.

La realización de este trabajo tuvo algunas limitaciones: la escasa información disponible que hay sobre el premio; algunas empresas ganadoras del PNE de la categoría V y evaluadores no respondieron la encuesta que se les solicitó; asimismo, faltó la realización de entrevistas a otros premios similares con la finalidad de analizarlos y comprender cómo es su modelo de negocio y observar áreas de oportunidad para el PNE. Analizar la posibilidad de que las instituciones de educación superior juegan un papel importante en el fortalecimiento del Premio participando en apoyo de sus procesos.

El sector agroexportador enfrenta retos importantes: El cumplimiento de los aspectos laborales del T-MEC; la posible demanda por estacionalidad; y la necesidad de diversificar productos y destinos de exportación, entre otros; por ello es importante que existan incentivos a la exportación como lo es el PNE

## **8. Literatura Citada**

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Bajo, O. (1991). Teorías del comercio internacional - Oscar Bajo - Google Libros. Retrieved October 27, 2020, from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=99HyPYGM5EUC&oi=fn>

d&pg=PA9&dq=comercio+internacional&ots=cv0yvbbvBII&sig=y0MsusG2cd  
JnfTgiVsl9v9D2Xvo&redir\_esc=y#v=onepage&q=comercio  
internacional&f=false

Banxico. (2020a). Estructura de información (SIE, Banco de México). Retrieved October 27, 2020, from <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CP151&sector=8&locale=es>

Banxico. (2020b). Evolución de la apertura comercial en México en el periodo 1993-2019. Retrieved October 15, 2020, from <https://www.banxico.org.mx/>

Camacho, Hugo; Cámara, Luis; Cascante, Rafael; Sainz, H. (2003). El Enfoque del marco lógico : 10 casos prácticos. *Cuaderno Para La Identificación y Diseño de Proyectos de Desarrollo Madrid España Fundación CIDEAL*, 9(11), 758–765. Retrieved from <http://preval.org/documentos/00480.pdf>

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. In *Harvard Business Review*.

Clemente, M., & Laburu, C. (2014). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de ...*, 12, 73–103. Retrieved from <http://ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/11483>

COMEX. (2004). *Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y Chile*. 1–24. Retrieved from [http://www.wipo.int/wipolex/es/other\\_treaties/details.jsp?group\\_id=23&treaty\\_id=273](http://www.wipo.int/wipolex/es/other_treaties/details.jsp?group_id=23&treaty_id=273)

Conill, L. Y., de Velazco, J. H., & Hernández, A. C. (2011). Planificación de escenarios : una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 274–290.

Freeman, L. C. (2011). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)

- Gómez, M. (2010). *Promoción Turística A Través De Los Medios*. Retrieved from file:///E:/UCV/IX/Tesis/II UNIDAD/Libro/0139\_Gomez.pdf
- Hellriegel Don; Susan E. Jackson; John W. Slocum. (2017). *A dministración* (12va ed.; C. Learning, Ed.). Cengage Learning.
- Huesca, C. (2012). *Comercio internacional CECILIA HUESCA RODRIGUEZ*. Retrieved from [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Comercio\\_internacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf)
- IICA. (2017). La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva. In *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura* (Vol. 574). Retrieved from <http://www.iica.int>
- ILPES. (2004). Boletín del instituto 15. *Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica y Social.*, 15, 48. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/836309?origin=crossref>
- Julio, E. A. (2011). *SM\_N68\_Formulacion\_prog\_metodologia\_ML.pdf*. CEPAL. Retrieved from [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM\\_N68\\_Formulacion\\_prog\\_metodologia\\_ML.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf)
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. In *Prentice Hall*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:kotler+&aarmstrong#0>
- López, R. (2012). *INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO :*
- Martínez, R., & Fernández, A. (1991). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales*. 1–59.

- Menéndez, L. S. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Networks*.
- Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroalimentarias. In *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*.
- OCDE. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, (732), 609–618.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Retrieved from [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf?sequence=1)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion de modelos de negocio. *Journal of Product Innovation Management*.
- Park, H., & Urmeneta, R. (2019). El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: Una guía de indicadores y resultados. *Documentos de Proyectos*.
- PNE. (2009). Premio Nacional de Exportación. Retrieved November 2, 2020, from <http://www.pne.economia.gob.mx/convocatoria.asp>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(2), 68–76.
- Porter, Michael. (2007). Ventaja Competitiva. *Competitive Strategy*.
- Postma, T. J. B. M., & Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2003.11.005>

Prokopenko. (1998). *competitividad y estrategias de productividad productividad*.

PROMEXICO. (2016). Pasos para exportar desde México | PROMEXICO | Gobierno | gob.mx. Retrieved December 3, 2020, from <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/pasos-para-exportar-desde-mexico>

Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Altamirano Cárdenas, J. R., & Muñoz Rodríguez, M. (2009). Etapas del mapeo de Redes territoriales de Innovación. In *Journal of Petrology* (Primera, Vol. 369). Texcoco. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Romo, S. (2000). Benchmarking: retos y riesgos para el ingeniero industrial. *Conciencia Tecnológica*, (13).

SADER & CNA. (2019). *Mexican Agricultural Exporters*. 53(9), 1–180. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

SE. (2020). Tratados de Libre Comercio. Retrieved from <https://www.gob.mx/se>

Steiner, G. A. (1998). Lo que Todo Director Debe Saber ¿ Qué es la Planeación Estratégica ? *Cecsa*, 19–30.

TSE. (2020). TradeStats Express™ Home. Retrieved October 23, 2020, from <http://tse.export.gov/tse/tsehome.aspx>

WTO. (2012). A Practical Guide to Trade Policy Analysis. *A Practical Guide to Trade Policy Analysis*. <https://doi.org/10.30875/131552a5-en>

## 9. Anexos

### 9.1. Lista con folio de empresas participantes en el PNE en la categoría V, periodo 2010-2018.

Folio	Sector
AI01-15	Hortalizas
AI02-15	Hortalizas
AI03-16	Hortalizas
AI04-17	Hortalizas
AI05-17	Hortalizas
AI06-18	Hortalizas
AI07-17	Porcícola
AI08-14	Hortalizas
AI09-12	Hortalizas
AI10-12	Hortalizas
AI11-12	Hortalizas
AI12-12	Hortalizas
AI13-12	Porcícola
AI14-12	Porcícola
AI15-13	Hortalizas
AI16-13	Hortalizas
AI17-13	Hortalizas

Fuente: Elaboración propia.

## 9.2. Necesidades de RR.HH. para los tres escenarios del proyecto para el PNE.

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Importe
Mano de obra administrativa	\$103,000	12	\$1,236,000
Evaluadores etapa 1 y 2	\$20,000	60	\$1,200,000
Evaluadores etapa 3	\$10,000	12	\$120,000
Coordinadores etapa 3	\$10,000	12	\$120,000
Viáticos evaluadores etapa 3	\$7,600	24	\$182,400
Coordinadores (méritos)	\$5,000	12	\$60,000
Vacaciones	\$40,635.61	1	\$40,635.61
Prima vacacional	\$10,158.90	1	\$10,158.90
Aguinaldo	\$50,794.51	1	\$50,794.51

Fuente: Elaboración propia.

## 9.3. Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 1.

<b>Escenario 1</b>	
Concepto	Monto
<b>Costos fijos</b>	<b>\$894,200</b>
Promoción redes sociales	\$50,000
Compra de cuadernos	\$15,000
Compra de plumas	\$3,300
Compra de pines	\$3,600
Compra de agenda	\$14,400

Evaluadores etapa 3	\$120,000
Coordinadores etapa 3	\$120,000
Viáticos evaluadores etapa 3	\$182,400
Coordinadores (méritos)	\$60,000
Preseas	\$12,000
Diplomas ganadores	\$6,000
Reconocimiento por antigüedad	\$7,500
Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000
Promoción ganadores (radio)	\$100,000
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000
Capacitador para los cursos	\$10,000
<b>Total</b>	<b>\$894,200</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4. Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 2.

<b>Escenario 2</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>\$1,749,389</b>
Promoción redes sociales	\$50,000
Mano de obra administrativa	\$1,236,000
Compra de cuadernos	\$15,000
Compra de plumas	\$3,300
Compra de pines	\$3,600
Compra de agenda	\$14,400
Preseas	\$12,000
Diplomas ganadores	\$6,000
Reconocimiento por antigüedad	\$7,500

Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000
Promoción ganadores (radio)	\$100,000
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000
Capacitador para los cursos	\$10,000
Vacaciones	\$40,636
Prima vacacional	\$10,159
Aguinaldo	\$50,795
<b>Total</b>	<b>\$1,749,389</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.5. Fuente de financiamiento de inversión para Escenario 3.

<b>Escenario 3</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>\$3,431,789</b>
Promoción redes sociales	\$50,000
Mano de obra administrativa	\$1,200,000
Compra de cuadernos	\$15,000
Compra de plumas	\$3,300
Compra de pines	\$3,600
Compra de agenda	\$14,400
Evaluadores etapa 1 y 2	\$120,000
Evaluadores etapa 3	\$120,000
Coordinadores etapa 3	\$120,000
Viáticos evaluadores etapa 3	\$182,400
Coordinadores (méritos)	\$60,000
Preseas	\$12,000
Diplomas ganadores	\$6,000

Reconocimiento por antigüedad	\$7,500
Promoción ganadores (redes sociales)	\$40,000
Promoción ganadores (radio)	\$100,000
Promoción ganadores (programa tv)	\$150,000
Capacitador para los cursos	\$10,000
Vacaciones	\$40,636
Prima vacacional	\$10,159
Aguinaldo	\$50,795
<b>Total</b>	<b>\$3,431,789</b>

---

Fuente: Elaboración propia.

## 9.6. Matriz de congruencia

Cuadro 24: Matriz de congruencia para el PNE.

Objetivo general	Pregunta de investigación		Hipótesis	
<p>Analizar la estructura y funcionamiento del PNE en las Empresas Exportadoras Grandes Agropecuarias en el periodo 2010-2018, mediante la revisión documental y entrevistas a involucrados, para identificar áreas de oportunidad en su diseño, estructura e implementación y proponer una estrategia de mejora para su fortalecimiento.</p>	<p>¿Cómo el PNE funciona actualmente? ¿Es su estructura presente la más adecuada para cumplir sus objetivos?</p>		<p>El PNE presenta áreas de mejora en su estructura que le permitirán un mejor funcionamiento y logro de sus objetivos</p>	
Objetivos específicos	Pregunta de investigación	Hipótesis	Metodologías	Teorías
<p>Analizar la estrategia comercial actual del PNE, mediante entrevistas a involucrados, con la finalidad de conocer su diseño, operación y áreas de oportunidad.</p>	<p>¿Cuál es la estrategia comercial actual del PNE? ¿Apoya o está alineada con los objetivos del PNE?</p>	<p>La estrategia comercial actual presenta áreas de mejora en favor de los objetivos del PNE.</p>	<p>Entrevistas a actores clave, FODA, cuestionario que aplica el PNE en la primera etapa de su proceso, Modelo CANVAS, matriz ERIC, árbol de problemas</p>	<p>Estrategia comercial, modelo de negocio.</p>

Identificar el perfil de las empresas que participan en el PNE en la categoría V, a través del instrumento de colecta de información, para conocer los giros comerciales, estado de origen y destino de exportación.	¿Cuáles son los giros comerciales, estado de origen, destino de exportación de las empresas que participan en el PNE en la categoría V?	Una caracterización y tipología de las empresas permitirá una mayor participación de empresas y productos en el PNE.	Instrumento de colecta de información, entrevistas, índice de centralización (entrada y salida), densidad.	Precariedad y competitividad (comercio internacional), Teoría de redes.
Proponer una estrategia de mejora a través de la evaluación financiera del proyecto, con el fin de determinar su factibilidad.	¿Una evaluación financiera será factible y apropiada para el diseño de una nueva estrategia de mejora del PNE?	Una evaluación financiera permitirá una propuesta de mejora para el PNE	Costos fijos e inversiones, benchmarking	Estrategia comercial, modelos de innovación, modelo de negocio.

Elaboración propia.

## 9.7. Instrumento de colecta de información

### I. INDICADORES

<b>Folio:</b>	
---------------	--

### II. ATRIBUTOS DEL ENTREVISTADO

<b>Empresa</b>

<b>1. Lugar:</b>	
<b>2. Teléfono:</b>	
<b>3. Año de participación:</b>	
<b>4. Sector:</b>	

### III. DINÁMICA DE LA ACTIVIDAD

<b>5. Productos:</b>	
<b>6. Marcas propias:</b>	
<b>7. Monto de exportaciones (\$):</b>	
<b>8. Porcentaje que representan las exportaciones dentro de sus ventas totales:</b>	

9. ¿Cuenta con certificaciones? SI ( ) NO ( ) ¿cuáles?  
\_\_\_\_\_

10. ¿Tiene mecanismos o procesos de control de calidad? SI ( ) NO ( )

11. ¿Considera que su empresa opera de manera sustentable? SI ( ) NO ( ) ¿cómo lo hace? \_\_\_\_\_

12. Describa sus procesos de logística de exportación:

13. ¿Se ha beneficiado de algún Tratado de Libre Comercio? SI ( ) NO ( ) ¿cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es su estrategia para acceder a nuevos mercados?

#### IV. DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN

15. ¿Cuáles han sido sus principales innovaciones implementadas en su empresa?

16. ¿Cuáles son los factores que han determinado el éxito exportador de su empresa?

#### V. REDES

##### Comercial

17. Principales países de destino a los cuáles exporta:

18. ¿Cuáles son los lugares de salida del producto?

19. Con qué instituciones del gobierno tiene vínculos para facilitar el proceso de exportación (SENASICA, SAGARPA, Secretaría de Economía, otros)

#### Perspectivas de la empresa:

20. A su juicio, ¿cuáles son su debilidades y áreas de oportunidades?

¡Gracias por su colaboración!

### 9.8. Empresas ganadoras del PNE en el periodo 2009-2013

Cuadro 25: Empresas e instituciones ganadoras del PNE en el periodo 2009-2013.

Categoría					
	2009	2010	2011	2012	2013
I. Empresas exportadoras pequeñas industriales	Marlik del Centro S. A. de C. V.	Idear Electrónica S.A. de C.V.	Química Agronómica de México S. de R. L. M.I.	Sepgnos S.A de C.V.	Agromayal botánica S.A. de C.V.
II. Empresas exportadoras medianas industriales	Fábrica de Cordeles de México S. A. de C. V.	Industrias Marino S.A. de C.V.	Investigación Aplicada S.A. de C.V.	Bonasa Comercial S.A de C.V.	Maz industrial, S.A. de C.V.
III. Empresas exportadoras grandes industriales	Controladora Mabe S. A. de C. V.	Nemak S.A.	Bimbo S.A. de C.V.	Laboratorio Avi-Mex S.A. de C.V.	Dynasol elastómeros, S.A. de C.V.
IV. Empresas agropecuarias (pequeña y mediana)	Cítricos Ex, S. A. de C. V.	Distribuidora Hortimex, S.A. de C.V.	Miel Mexicana Volcán Popocatepetl S.C. de R.L.	De la Costa S.A. de C.V.	Centro agroecológico san francisco de asís, S.A.
V. Empresas exportadoras grandes agropecuarias		Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L.	Grupo Porcícola Mexicano S.A. de C.V.	Xtra Congelados Naturales S.A. de C.V.	Productora agrícola industrial del noroeste, S.A. de C.V.

VI. Empresas IMMEX	Industrias de Hule Galgo S. A. de C. V.	Industrias Montacargas S. de R.L. de C.V.	Grupo Textil Providencia S.A. de C.V.	Sanmina-SCI Systems de México S.A. de C.V.	Industrias electrónicas pacífico, S.A. de C.V. schneider electric méxico
VII. Comercializadoras (pequeña y mediana)	Comercio Internacional Mexicano, S.A de C.V.	Consortio Internacional de Carnes, S.A. de C.V.	Productores del Mar de México, S.A. de C.V.	Ecowidia S.A. de C.V.	Consortio internacional de carnes, S.A. de C.V.
VIII. Comercializadoras (grande)	Mercanta, S.A de C.V.	Grupo Viz, S.A. de C.V.			Granos la macarena S.A. de C.V.
IX. Empresas exportadoras de servicios		Grupo Inffinix, S.A. de C.V.	Testing House de México S. de R.L de C.V.		
X. Empresas prestadoras de servicios		Auto Fletera de Chihuahua, S.A. de C.V.	Sistemas Dinámicos Internacionales, S.A. de C.V.	Hessen Logistics y Aduanas S.C.	Transportes innovativos, S.A. de C.V.
XI. Empresas franquiciantes		Kidzania de México S.A. de C.V.	Banco de Cordón Umbilical S.A. de C.V.		
XII. Instituciones educativas	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Querétaro	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México	Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Santa Fe)	Instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey, campus Guadalajara

XIII. Organismos promotores de comercio exterior		Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE)	Consejo Regulador del Tequila, A. C.	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, JALTRADE.	
XIV. Cadenas o alianzas innovadoras de comercio exterior		Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán A.C.		Consortio Eleven Rivers	

Fuente: Elaboración propia.

### 9.9. Empresas ganadoras del PNE en el periodo 2014-2018

Cuadro 26: Empresas e instituciones educativas ganadoras del PNE en el periodo 2014-2018.

Categoría	Año				
	2014	2015	2016	2017	2018
I. Empresas exportadoras pequeñas industriales	Dunes Relaxed Fashion S. de R.L. De C.V.	Forza Global Solutions S.A. de C.V.	Arte Bicentenario, S.A. de C.V.	Mezcal Beneva S.A. de C.V.	Grupo Publicitario Textil GIGAM S. De R.L. de C.V.
II. Empresas exportadoras medianas industriales	Botas Caborca, S.A. de C.V.	Tequilas del señor S.A. de C.V.	Compañía Industrial Tecolotlán, S.A. de C.V.	Interglass S.A. de C.V.	Destiladora del Valle de Tequila S.A. de C.V.

III.	Empresas exportadoras grandes industriales	Helvex S.A. de C.V.	Nissan Mexicana S.A de C.V.	Tecnomec agrícola, S.A. de C.V.	Arbomex S.A. de C.V.	Pinsa Congelados S.A. de C.V.
IV.	Empresas pequeñas y medianas agropecuarias	Alimentos Nutracéuticos la Meza, S.A. de C.V.	- Granos de Sinaloa, S.A. de C.V.  -Integradora De Ganaderos De Engorda De La Laguna, S.A. de C.V.	Baja Agro International, S.A. de C.V.	Semillas Papalotla, S.A. de C.V.	Destilería Tlacolula S. de R.L.M.I.
V.	Empresas exportadoras grandes agropecuarias	Exportalizas Mexicanas S.A. de C.V.	B&S Grupo Exportador, S.A. de C.V.	Mainland Farms, S.A. de C.V.	Comercializadora Porcícola Mexicana, S.A. de C.V.	Mieles Campos Azules S.A. de C.V.
VI.	Empresas IMMEX	Rassini Frenos S.A. de C.V.	Skyworks Solutions De México, S. de R.L. de C.V.	- Grupo Antolín Silao, S.A. de C.V.  - Continental Automotive Mexicana.	Kiekert De México S.A. de C.V.	-Compañía Cervecería de Coahuila S. de R.L. de C.V.  - Maxion Wheels de México S. de R.L. de C.V.
VII.	Comercializadoras (pequeña y mediana)	-Distribuidora Hortimex S.A. de C.V.  -Editorial Limusa S.A. De C.V.	Jova Graneros, S.A. de C.V.	Dipasa Internacional De México, S.A. de C.V.	Granos La Macarena S.A. de C.V.	Terra Wealth Trader S.A. de C.V.

Comercializadoras (grande)	Sukarne, s.a. de c.v.				
VIII. Empresas exportadoras de servicios	Grupo Metales Incorporados, S.A.P.I. de C.V.	Grupo Cargoquin, S.A. de C.V.	Kidzania, S.A.P.I. de C.V.	Itexico Services S. De R.L. de C.V.	Mbge Intersistemas S.A. de C.V.
IX. Empresas prestadoras de servicios	Central Star Logistics Operadora S.A. de C.V.		Dicex, S.A. de C.V.	Mabv International Logistics S.A. de C.V.	
X. Instituciones educativas	Universidad Anahuac del Sur, S.C.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C.	Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.	Instituto Superior Autónomo de Occidente A.C.	
XI. Empresas exportadoras indirectas		Grupo Collado, S.A. de C.V.	Kasai Mexicana, S.A. de C.V.	Integrated Micro-Electronics México S.A.P.I. de C.V.	Iacna Hermosillo S de R.L. de C.V.
XII. Organismos promotores de comercio exterior		- Consejo Regulador del Tequila A.C. - Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado De Guanajuato		

Fuente: Elaboración propia.