



Cadenas de valor en empresas de dulces típicos en Ciudad Nezahualcóyotl

Hernández-Leal Angélica¹; Velázquez-Rodríguez, Elisa Bertha² y Quintero-Soto, María Luisa³

^{1,2,3} Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl; Nezahualcóyotl, Estado de México, angiehlmx@hotmail.com, Av. bordo de Xochica S/N, (+52)55 5112 6372

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

Resumen

La micro y pequeña empresa además de ser los mayores generadores de empleos en México, también son organismos vivos que luchan por su supervivencia en todo momento, ante muchos y variados problemas. Una de las estrategias de supervivencia, ha sido el trabajo colaborativo en distintas modalidades, ya sea de forma complementaria como aliados clave en cadenas de valor, o agrupaciones de todo tamaño; este documento tiene como objetivo describir aquellas prácticas favorables para su permanencia y crecimiento a través de la comprobación de algunos supuestos teóricos orientados hacia el análisis de “cadena de valor”; con un enfoque metodológico mixto; utilizando como ejemplo, un estudio de caso donde se observa la creación de valor, con un grupo de cinco micro empresarios del mismo giro que se han apoyado de forma solidaria en lo comercial, en difíciles condiciones humanas, y financieras entre otras, con sorprendentes resultados.

Palabras clave: Trabajo colaborativo, estrategia, cadena de valor, microempresas, dulces típicos

Abstract

In addition to being the largest generators of jobs in Mexico, micro and small businesses are also living organisms that fight for their survival at all times, give many and varied problems. One of the survival strategies has been collaborative work in different modalities, either in a complementary way as key allies in value chains, or groups of all sizes; This document aims to describe those favorable practices for their permanence and growth through the verification of some theoretical assumptions oriented towards the “value chain” analysis; with a mixed methodological approach; using as an example, a case study where value creation is observed, with a group of five micro entrepreneurs of the same business who have supported each other commercially, in difficult human and financial conditions, among others, with surprising results.

Key World Collaborative work, value chain, strategy small business, typical mexican sweets

1. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas en todo el globo terráqueo se han caracterizado por su vulnerabilidad; Akio Morita citado por Hernández, et al (2019); afirma que ninguna empresa es una isla en un mercado interdependiente, y que para lograr su supervivencia debe aprender a trabajar con otras; tal es el caso de la cadena de valor que se ha formado entre los sujetos de estudio.

Gurria, (2019); afirma que al igual que en el resto del mundo la economía en México, se ha desacelerado, en los últimos años; durante 2017 su crecimiento fue del 2.3 % en 2018 de 2.0 y al final del 2019, ya hay una contracción del 0.7 % especialmente en el sector secundario

En este contexto y con el fin de asegurar su supervivencia, las microempresas buscan estrategias que fomenten su presencia, sobre todo en las áreas donde se ubiquen sus competidores, que pudieran ser convertidos en sus aliados, (Capaldo & Messeni, 2014). Sumado a lo anterior, Vásquez (2013), y Ariño & De la Torre (2010), sostienen que especialmente las microempresas difícilmente tienen de forma integral la infraestructura necesaria para ampliar su portafolio de productos y realizar sus operaciones, por lo que las cadenas de valor figuran como un soporte competitivo para favorecer su permanencia en el mercado:

Otros autores como Yi-Chan Chunga (2008), Haksver, Changati y Cook, citados por Kumar (2015) Dahlstrom, K. and Ekins, citados por Amores et. al (2014) y Stezano (2013), desde diversas ópticas, sostienen propuestas sobre cadena de valor, omitiendo su practicidad para el sector más desprotegido a nivel mundial, los esfuerzos de autoempleo que pretenden convertirse en microempresas y por qué no, en empresarios de renombre.

Bajo esta realidad, donde se observa un escenario adverso en el crecimiento y desarrollo económico a nivel global y por el otro, la necesidad social por generar autoempleo a través del emprendimiento de empresas, se plantea el trabajo de una incubadora de empresas, cuyo objetivo es ir más allá del apoyo para la elaboración de los modelos o planes de negocios, la tutoría,

consultoría especializada y capacitación empresarial, sino que también busca fomentar las cadenas de valor entre los microempresarios para solventar los riesgos exógenos que impliquen peligro a su supervivencia.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es describir aquellas prácticas (observadas en Incubadora UAEMex, Nezahualcóyotl) , que coadyuvan en la estabilidad y prosperidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, utilizando un abanico categórico proveniente de las diferentes teorías (antiguas y recientes) acerca de la cadena de valor; desde esta mirada, es posible observar empresas de incipiente creación, y escasos recursos, hasta grandes empresas bien posicionadas en la actualidad, que se iniciaron en pequeños puntos de venta (Algunos ejemplos: Google, Apple, Amazon, Casa Toño entre otras).

La referencia teórica, ayudará a entender un caso práctico, donde se retoma el trabajo colaborativo a modo de estrategia para neutralizar algunos de los retos a los que se enfrentan día a día las microempresas, y se destaca el uso de la cadena de valor; a continuación, se detalla la estructura de este documento:

En la primera parte se presentan las vertientes teóricas que definen las variables objeto de estudio; a continuación, se explican la ruta metodológica del presente documento, incluyendo la definición de los sujetos de estudio que conforman esta cadena de valor; para continuar; con los resultados obtenidos, y las conclusiones de ese ejercicio.

2. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes de las MIPyMES, se remontan casi al principio de la humanidad, desde que surgió el concepto de propiedad privada y los excedentes; refieren Marx & Engles (2012) que la producción con fines comerciales - principalmente de granos, vinos y aceites- y el intercambio de mercancías ya se encontraban desarrollados en la última etapa de la barbarie como forma de procurar bienestar a la comunidad cercana.

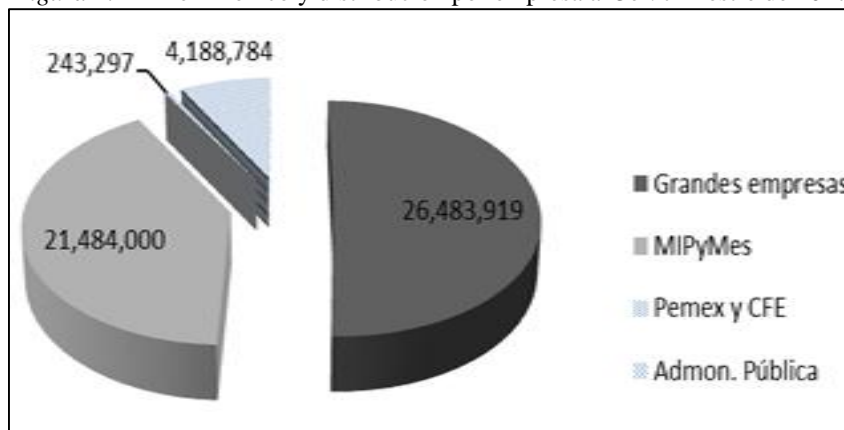
Más tarde Alfred Marshall, citado por Jhonson (2015); resaltó la importancia de los microempresarios en los procesos productivos,

estableciendo un factor más a los tradicionales para la producción: tierra, trabajo, capital y organización; actualmente se encuentra que el 80 % de la demografía mundial se conforma por micro, pequeñas y medianas empresas reconociendo en ellas un actor del impulso económico de cualquier sociedad que pretenda mejorar sus condiciones de vida,

convirtiéndose en el motor económico a gran escala, (Slavica, Amoros, & Moska, 2014).

Específicamente en México, el INEGI publicó que en el tercer trimestre de 2018 formaban parte de la población económicamente activa del país 52, 400,000 personas, y de este total, el 41% estaba empleado por las MIPyMES.

Figura 1. PEA en México y distribución por empresa al 3er. trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015).

De la figura anterior se puede extraer el siguiente análisis: el empleo en México es generado en un 91.54% por el sector privado, mientras 8.46% se refugia en el sector público.

De la cifra del sector privado, 44.79% de la PEA se encuentra laborando en MIPyMES y 55.21% en grandes unidades económicas; no obstante a pesar de los programas de apoyo gubernamental que se dieron en sexenios pasados no se ha podido abatir la mortandad empresarial que hasta el dato más reciente del Coneval (2018) se señala en 75 % caen en los primeros años de vida a causa de razones como condiciones macroeconómicas complicadas, la falta de financiamiento, mercados saturados, entre otros (Hernández & Valencia, 2015).

Bajo esta óptica, la sinergia, concepto que indica que el esfuerzo conjunto es mayor que la suma de sus partes es un término usado de muchas formas en la ciencia y apoyada por diferentes teorías similares, Porter (2017) habla de la ventaja competitiva como acciones que harán al cliente permanecer en el mercado, en esta misma teoría se mencionan la estrategia que enmarca este trabajo, la cadena de valor entendida como las actividades vitales que

incrementen o crean valor para los clientes y las operaciones de soporte relativas a la misma; la cadena permite identificar los diferentes costes derivados de su proceso productivo y comercial, lo que la hace un elemento importante para optimizar los ingresos y utilidades de toda unidad de negocios, (Fernandez et.al 2017).

La pregunta básica que contesta la teoría de la cadena de valor es: ¿cómo se puede lograr valor para los clientes de tal forma que aumente el espectro comercial de la empresa?; El sector de la manufactura, - tres de las empresas involucradas en este estudio- crea valor convirtiendo la materia prima en productos que cubren las necesidades de los consumidores. Una microempresa de distribución, como dos de las que comprende este estudio, trata de ofrecer un portafolio de productos importante que crean valor al consumidor al ofrecer variedad en un punto de venta específico; con esta estrategia se dice que una empresa ha creado una ventaja competitiva cuando se ha aumentado su margen de operación, ya sea disminuyendo los costes o aumentando las ventas.

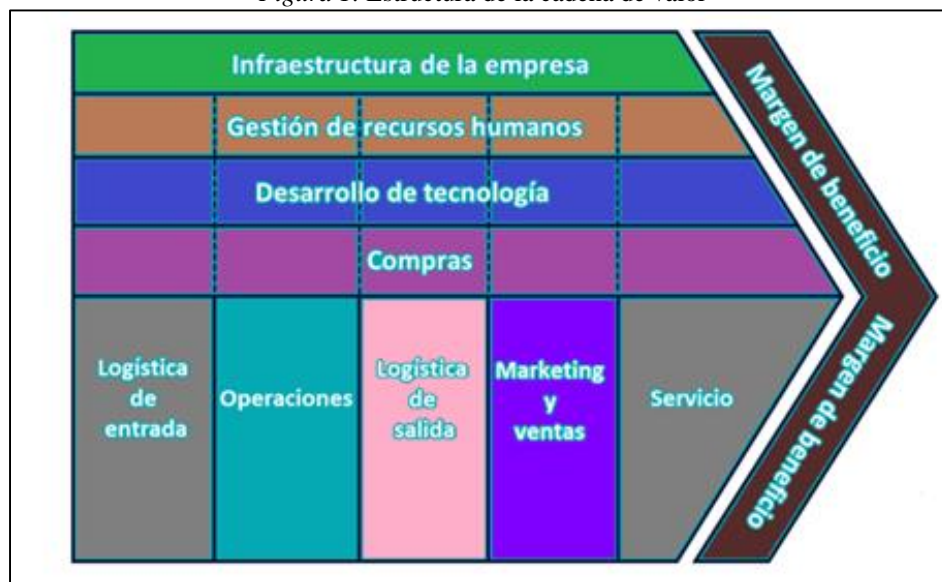
La creación de un trabajo colaborativo a través de una cadena de valor exige que las empresas comprendan sus capacidades para crear y/o satisfacer las necesidades del cliente, el primer paso para crear una cadena de valor

La estructura de la cadena de valor se explica a través del esquema propuesto por Porter (2017); los pasos para crear esta estrategia, es disgregar las actividades clave que intervienen en el macroproceso y evaluar el potencial para agregar valor a través de los medios de costo o diferenciación y por último determinar estrategias centradas en las actividades que le permitan a la empresa allegarse de una ventaja competitiva duradera;

la rentabilidad de una empresa dependerá de que tan efectivo maneje las actividades de creación de valor, el precio que el cliente esté dispuesto a pagar por los productos y servicios de la unidad de negocios, siempre deberá ser mayor a los costos generados a través de toda la cadena.

La cadena de valor, implican toda las actividades y servicios necesarios para llevar un producto o servicio desde su concepción a la venta en su mercado final, ya sea local, nacional, internacional o global. La cadena de valor incluye productores, proveedores de insumos, operación, procesadores, minoristas y compradores.

Figura 1. Estructura de la cadena de valor



Fuente: Porter (2017)

La cadena de valor se enfoca principalmente en estrategia de colaboración del mercado, los vínculos entre producción, mercadotecnia y distribución se manejan de forma efectiva; Porter (2017) distinguió entre actividades primarias que tienen contribución directa para agregar valor a la producción de los bienes (servicio) y actividades de apoyo, que tienen efectos sobre el valor final de los productos.

La alineación vertical (a través de la cadena de valor) también es un aspecto importante en el que las empresas conectan el inicio de las actividades principales hasta el último extremo de las acciones de apoyo, en

cada etapa de los productos, lo que aumenta el valor, definiéndola en su forma más simple como un esfuerzo de colaboración.

La estructura de la cadena de valor incluye cinco elementos: el mercado final, el entorno empresarial, los enlaces verticales, el mercado de apoyo y los enlaces horizontales (potenciales competidores, que pueden convertirse en aliados).

Hay muchos factores que ayudan a la expansión del mercado en los que existen acuerdos comerciales y estándares de calidad, lo que tiene un papel considerable en la expansión del mercado especialmente en las empresas MIPYME.

2.1 Revisión de la literatura.

El estudio de la cadena de valor considera los factores endógenos y exógenos de una empresa; las fuerzas internas son la producción, marketing, etc. y fuerzas externas como tecnología, ecología, tendencias industriales y aspectos político-legales del macroentorno.

Yi-Chan Chunga mencionado por Fernández et.al (2017) en un estudio realizado a 15 empresas galardonadas por Gestión de calidad en Taiwán, sostiene que existe un fuerte vínculo entre ésta y el desempeño del valor comercial. El significado del "valor" comenzó a filtrarse hacia clientes/consumidores en lugar de una perspectiva de precios.

También se ha propuesto que la Cadena de valor es una metodología robusta para explorar varios aspectos de la interfaz economía-medio ambiente y un complemento útil para análisis de flujo de material o ciclo de vida con un potencial de aplicabilidad generalizada; de esta forma el análisis de la cadena de valor proporciona un marco para una respuesta coherente e integrada por industria y formuladores de políticas, a través de su enfoque en la vinculación, (Johnson, 2015)

Amores (2014); propusieron que para una organización, la importancia de la gestión del valor desde el punto de vista del cliente, es vital para la fabricación de los productos que satisfagan sus necesidades.

Kumar (2015), concuerda en que la cadena de valor comienza con los sistemas de producción de la materia prima, y se moverá a lo largo de los enlaces con otras empresas dedicadas al comercio, montaje, procesamiento, etc. y que la fuente de la ventaja competitiva no se puede detectar mirando a la empresa en su conjunto. sino más bien a través del desglose de las principales actividades, hasta encontrar donde se puede todavía mejorar este proceso.

El enfoque "centrado en el cliente" es una cadena de valor moderna en el que los clientes son el primer enlace a seguir (Ferane, García, & Dent, 2012). Las tareas propuestas para esta gestión, son: identificar las necesidades y prioridades del cliente, los canales que pueden satisfacer esas necesidades,

reconocer los servicios y productos más adecuados para fluir a través de esos canales, insumos y materia prima necesarios para crear los productos y servicios, del buen manejo de ello, dependa la disposición que los clientes estén dispuestos a pagar por los productos, de los productos que hace que la disposición del cliente a pagar por ello. La cadena de suministro tiene cinco desafíos comerciales importantes en la organización como control de costos, proceso, visibilidad del proceso, riesgo gestión, aumento de las demandas de los clientes, etc.

La cadena de valor es un proceso donde se incluyen todos y cada uno de los pasos desde la adquisición de materias primas hasta los usuarios finales de bienes o servicios; la creación de valor es la base de la cadena. El concepto de cadena de valor, se origina en el vínculo de suministro y agrega el valor en cada eslabón, que tiene un papel vital para los consumidores satisfechos; la principal responsabilidad de la empresa es proporcionar un valor superior a los clientes que genere una ventaja competitiva sostenible para lograr como efecto la fidelización de clientes.

Con base en todo lo anterior, este trabajo considera la escala del valor con el apoyo de cinco herramientas: el mercado final, el entorno empresarial, los enlaces verticales, el mercado de apoyo y los enlaces horizontales (potenciales competidores, que pueden convertirse en aliados).

3. MÉTODO

3.1 Diseño

Este documento se encuadra en lo descriptivo. Idóneo para afirmar o discutir una parte de la teoría escrita al respecto, y se concreta, en explicar el fenómeno tal como está durante los primeros meses del ejercicio, con corte longitudinal a lo largo de 4 meses (Octubre-Enero); la fase documental, refiere las teorías que sustentan las variables que conforman este trabajo para llegar al manejo en tiempo real del caso de estudio. Su abordaje es mixto por la estrategia metodológica que será la propuesta por Yin (2012) y López (2013) con datos progresivos de un ejercicio iniciado del que se esperan resultados en un tiempo determinado de acuerdo con los siguientes indicadores:

- Impacto económico, interpretado por el incremento en ventas, utilidades o empleos obtenidos.
- Bienestar, mejorando la calidad de vida de las personas con capacidades diferentes que participan en el trabajo

Como se estableció en párrafos anteriores, a esta práctica se le dio seguimiento en las reuniones e interacciones ocurridas en la incubadora de empresas del Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl, entre microempresarios incubados en este espacio.

3.2 La técnica del caso de estudio.

Yin, (2012) coincide con Chetty, mencionado por López (2013) en que esta estrategia debe ser utilizada principalmente en estudios cualitativos que puedan explicar y unir las distintas partes del proceso del aspecto estudiado; El caso de estudio implica un resumen de los retos enfrentados por los involucrados de forma individual y los resultados a través de la formación de la cadena de la cadena de valor y su integración; de igual forma se deben observar enfoques alternos y hasta esclarecimientos opuestos al explicar los resultados, así como ofrecer evidencia suficiente para que las conclusiones exhibidas puedan ser concordantes con lo que aprecie el lector, lo que aplica en cada punto con este trabajo ya que se contempla el avance en individual y en grupo explicándolo claramente para que el lector confirme o refute las conclusiones propuestas.

Para la descripción de los empresarios participantes, se utilizó la entrevista guiada, que es una estrategia cualitativa acorde a los objetivos de este documento, diferentes autores la definen como un instrumento de investigación muy conveniente, que facilita un intercambio de comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio, para ampliar cualquier respuesta oral a las interrogantes expresados sobre el fenómeno estudiado (Canales, 2006).

Perelló (2011) afirma que no es obligatorio una reciprocidad formal de preguntas y respuestas, es suficiente con diseñar un guión sobre temas generales y gradualmente se va construyendo la entrevista, con la pericia del entrevistador que implica ingenio, creatividad y espontaneidad, lo que

logrará hacer la correspondencia informativa fluida y accesible sin que el entrevistado se sienta cohibido, confundido o renuente por la ambigüedad de las cuestiones.

3.3 Población

La incubadora de empresas UAEMex Nezahualcóyotl atiende a un buen número de emprendedores de negocios básicos y tecnología intermedia; en su cartera de clientes existen emprendedores que pueden ser agrupados por gremios, tal es el caso de los microempresarios que tienen como actividad empresarial la venta de dulces típicos mexicanos ya sea como fabricantes o comercializadores

El modo de muestreo es, no probabilístico en el que las investigadoras seleccionan muestras fundadas en un criterio subjetivo en lugar de hacer la selección fortuita; en este caso en particular el criterio de selección es pertenecer al gremio de dulces típicos y recibir asesoría de la incubadora de Empresas UAEMex Nezahualcóyotl. Spiegel y Stephens (2009) destacan la ventaja del muestreo no probabilístico en estudios exploratorios como el presente, con una muestra pequeña, que no necesariamente tiene representatividad del universo; este tipo de muestreo se utiliza cuando no es factible obtener un muestreo de probabilidad aleatoria, por las limitaciones propias del estudio; además se identifica con un segmento por conveniencia utilizables por su facilidad de disponibilidad.

La cadena de valor que se formó dentro de las instalaciones de la Universidad con cinco empresarios de la zona oriente del Estado de México de este giro tuvo como objetivo principal lograr la supervivencia de al menos dos de ellos y apoyar a una de las participantes que tiene capacidades diferentes y usa una silla de ruedas lo que le dificulta su vida diaria

Una vez que se congregaron los cinco participantes convinieron en que podrían obtener diferentes beneficios con la unión, por un lado, pudieron ampliar su red de contactos empresarial y al mismo tiempo expandir su portafolio de productos a un costo mínimo, lo que les permite un desenvolvimiento empresarial más ágil y dinámico, al mismo tiempo que le agregan valor a sus clientes con una mayor disposición de diferentes productos.

Los perfiles empresariales participantes, son detallados a continuación

3.3.1. María Antonieta Reyes Núñez Fundadora de la empresa “Reyes de Caramelo”

Esta empresa nacida hace 7 años se dedica a la fabricación de todo tipo de variedad de dulces de tamarindo, banderillas, "tarugos" de todos tamaños; nació de la necesidad de obtener sustento para ella y sus hijos de 8 y 15 años, tras un divorcio y un grave accidente que le partiría la columna vertebral y le impediría en adelante todo movimiento. Sus primeros clientes fueron sus familiares y amigos quienes le compraban más por apoyarla que por una necesidad insatisfecha; poco a poco los amigos y familiares que la ayudaban tanto en su recuperación como con la compra de sus dulces se fueron alejando; su hija terminó una carrera técnica con la ayuda de su esposo y la dejó sola con su niño adolescente, sin otro recurso que la esporádica venta de sus dulces;

Con gran resiliencia, y en la medida que su movilidad le permitía, ofreció su producto en tiendas locales y este fue gratamente aceptado, abriéndole la oportunidad de un mercado para que empezara a comercializar el dulce que fabricaba; pero sin recursos para materia prima, buscó apoyo en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del municipio de Los Reyes, La Paz, en donde se integró a una fundación de vida independiente que atiende a personas con su circunstancia de vida, quienes le apoyaron con una silla de ruedas especial, pero no con recursos para su negocio; lo que si le brindaron fue apoyo psicológico, capacitación laboral y una beca para acudir a la incubadora de empresas donde recibió asesoría personalizada para buscar algún programa de apoyo para su proyecto empresarial, garantizando de esta forma su atención médica y sustento para ella y su hijo que actualmente estudia la secundaria; su universo se expandió al obtener el apoyo en sociedad de la Ing. Frida Paola Gutiérrez, quien le empezó a apoyar en la fabricación, distribución y logística, haciendo un poco menos difícil los traslados ya que no lo tendría que hacer todo ella misma, pero aún sin recursos.

Finalmente, y gracias a las habilidades de la Ing. Gutiérrez ampliaron su portafolio de productos a la fabricación de trufas y palanquetas de cacahuete, por lo que adoptaron el nombre de "Reyes de caramelo", todavía como nombre comercial, ya que su marca no está aún registrada. Es importante recalcar que por el escaso volumen de producción esta microempresa no ha podido acceder a los descuentos por volumen en materia prima.

Otra idea ponderante de "Reyes de caramelo" es el cuidado del medio ambiente eliminando los plásticos, los residuos peligrosos, los químicos de su fabricación y utilizando únicamente ingredientes naturales, y en un futuro cercano planea utilizar fuentes de energía renovable (específicamente solar y biodigestores) para la fabricación de los mismos.

3.3.2 M en A.N. Norma Angélica Varela Sánchez, Fundadora de la empresa “Soleifruit”

El portafolio de productos de esta microempresa va dirigido principalmente al mercado gourmet y/o con necesidades específicas como los diabéticos y aquellos que quieren comer sanamente, sus tizanas compuestas de fruta seca, hierbas orientales y distintas hojas de té que, combinan con las palanquetas de frutas deshidratadas por ellos mismo en hornos de sol, que además se venden a granel con o sin aditamentos como mezclas de chile piquín.

Otra de las líneas de esta emprendedora se compone de los compuestos de fruta seca complementada con semillas como nueces normales y de la india, pepitas, pistaches, entre otros

Su idea surgió por la carencia de una colación sana con bajo contenido de azúcar, aprovechando la tendencia hacia la comida sana sin riesgo de generar diabetes por su alto consumo de azúcar.

No obstante, el contar con una línea "específica" para personas que no tienen un cuidado privativo de azúcares, decidió hacer un intercambio con los otros integrantes de este pequeño clúster de dulces típicos toda vez que los ingredientes son similares, solo tratados de diferente manera; esta decisión de alguna forma subsanó las debilidades de la emprendedora como su falta de capacidad de producción

masiva, ya que se trata de productos artesanales y con la cartera de productos formados por todos ellos se ha visto reforzada su oferta.

SoleiFruit ha participado de forma constante en ferias de emprendedoras a nivel local y estatal, y con promociones dentro de la Universidad, su espíritu innovador la ha llevado a hacer adaptaciones a los productos que ya son aceptados por el mercado para lograr una mayor penetración del mismo en el gusto de otros consumidores.

3.3.3 José Manuel Betancourt Barrón, Creador de la empresa Galletas CREA.

El emprendedor refiere que anteriormente operaba una concesión en la Central de Abastos de la Ciudad de México, de venta de galletas y café, pero llegó la enfermedad de su hijo y el negocio que tenía se vino abajo. En ese momento él ya empleaba a 12 personas a las que proveía de un termo en forma de mochila para ofrecer café caliente y una charola para ofrecer galletas de forma itinerante, la salud de su hijo, los continuos requerimientos, las guardias del hospital, entre otros, lo obligó a colocar a una persona como encargado de su negocio y los resultados y las utilidades se fueron cayendo paulatinamente. Seis meses más tarde, una vez que su hijo se estabilizó, y sin casi nada para reinvertir, regresa al frente del negocio las personas que trabajaban con él, le renuncian quedándose solo, después de eso, pierde las concesiones que tenía en la central de abastos y ya no pudo reactivarlas más.

Al regreso de un viaje a la República Checa donde fue contratado como obrero eventual, El Sr. Betancourt se encontró sin ingresos y con una deuda de gratitud hacia la Fundación Luz de Vida A.C que apoyó a su hijo Axel de un severo cáncer sufrido durante su infancia, mismo que ha entrado en remisión hasta la fecha, gracias a los esfuerzos de esta organización; la idea de trabajar por los sueños de alguien más y no por los suyos le causaba un gran conflicto interno, así que, quiso hacer las cosas de manera más profesional y busco una incubadora de negocios para formalizar su idea, es así como llevo a la Universidad Autónoma del Estado de México en Ciudad Nezahualcóyotl.

Una vez ya trabajando en su idea de negocios le comunicó a su asesora que quería apoyar a la Fundación Luz de Vida y ella le sugirió que hablara con la mesa directiva y llegaron a un acuerdo para utilizar el nombre de la Fundación en la venta de los productos del emprendedor, atendiendo la sugerencia habló con la Fundación donde llegaron a un convenio que la asesora le ayudó a formular, logrando que la Fundación y su empresa CREA lo firmaran con el objetivo principal de ayudar a los niños con un porcentaje de donación por cada galleta que se vendía; a cambio de ello, el emprendedor podría emplear el logo de la fundación para hacer de su negocio una comercialización con causa.

A invitación de la incubadora el emprendedor también asistió a diversos eventos en los municipios vecinos

Como lo ha externado, gracias a la incubadora UAEMex Nezahualcóyotl, ha logrado ampliar su red de contactos comerciales, él sabe que emprender y luchar por los sueños no es fácil pero tampoco imposible, es por eso que mantiene su lucha por seguir avanzando.

3.3.4 Miguel Valdez Pineda, estanquillo “El Botanas”

Propietario del único puesto de dulces y botanas que se encuentra trabajando dentro de las instalaciones del Centro Universitario Nezahualcóyotl.

Un recorte en el personal de la fábrica donde él trabajaba, lo obligó en pensar en la creación de un negocio propio, por lo que desde hace más de 5 años ha acudido a los distintos cursos empresariales que se han dado en la Incubadora de empresas; a través de ello se percató de la falta de oferta en dulces y botanas que existía en la cafetería del Centro Universitario que hospeda a la incubadora y él las empezó a ofrecer por su cuenta a los profesores y el personal administrativo.

Al principio fue aceptado sin problemas, pero una vez que creció la demanda por la buena amistad entablada con los estudiantes, aumentó también la cantidad de producto que portaba y ya no se podía hacer de manera informal, el subdirector administrativo se vio en la necesidad de solicitarle formalizara la venta; el emprendedor y compró un kiosco y

firmó una concesión con la Universidad donde se le permite vender únicamente botanas, que no inhiba la venta de la cafetería escolar; no obstante ha pasado por grandes escases económica principalmente en época de vacaciones y porque su oferta se limita a la venta de frituras, cacahuates, papas, entre otros.

3.3.5 Paris Eduardo León Morales Dueño de la empresa “Dulces Tradicionales Leo”

Dulces Tradicionales Leo es una microempresa familiar que lleva 53 años laborando, pues va en la tercera generación de tradición en la elaboración de dulces mexicanos tales como son las palanquetas de muchas variedades (amaranto, pepita, almendra, con o sin fruta seca entre otros), tamarindos y paletas de caramelo, ayudaba con su trabajo a su padre en la empresa familiar que tenía, pero hace 25 años el señor Paris Eduardo decide independizarse formando su propio negocio y hasta la fecha ha logrado mantener sus productos, sus clientes, y el reconocimiento de la misma a pesar del cambio constante existente en el mercado.

Su contacto con la incubadora fue para la mejora de sus procesos de producción, lo que consiguió a lo largo de tres años con préstamos y asesorías de diversas índoles, actualmente ha automatizado sus métodos y por lo tanto aumentado sus ventas, y su cartera de productos.

3.4 La creación de la cadena de valor:

En la búsqueda de apoyo para este grupo de emprendedores, la Incubadora de empresas UAEMex Nezahualcóyotl, decidió reunir a estos cinco empresarios por la similitud de sus productos; a raíz de ese encuentro los empresarios pudieron contactarse comercialmente e incluso enriquecerse con las experiencias del "Hermano mayor" el Lic. París Eduardo León, quien inició igual que todos ellos y ahora tiene su propia maquinaria y procesos de producción y venta bien definidos y con altos índices de utilidades, se logró en un primer acercamiento que los participantes cedieran algunos de sus productos en consignación, con reuniones semanas supervisadas por la propia incubadora

para ver qué productos se estaban desplazando y que más era necesario para que las ventas crecieran de forma similar en todos ellos.

Se inició por convencer al Lic. París León de dar en consignación a tres de ellos, Reyes de Caramelo, Galletas Crea y Botanas Miguel, principalmente palanquetas energéticas cobrando aún con un descuento adicional, SoleiFruit adquirió algunas cajas para ofrecer no sólo palanquetas dietéticas de su elaboración sino también energéticas.

En la siguiente reunión se logró que todos ellos incluyendo a Dulces Tradicionales Leo, comprara algunos vitroleros de dulces de Reyes de Caramelo, y Galletas Crea, dejó en consignación a Botanas Miguel una charola de galletas. Para la tercera reunión y ya con suficiente producción SoleiFruit, dejó a consignación tres paquetes de 200 gramos de fruta deshidratada con chile piquín.

Las reuniones se han dado a lo largo de noviembre, diciembre y enero, han reportado aumento en las ventas a través de los registros contables de los emprendedores que se menciona en resultados a través de estadística descriptiva.

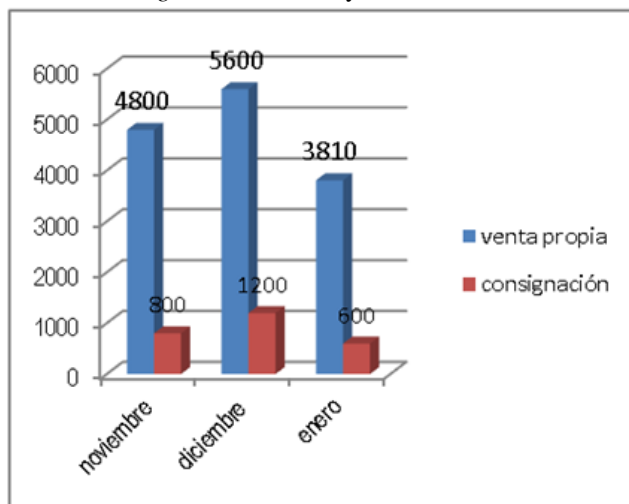
4. RESULTADOS

Si bien la incubadora no se especializa en financiar proyectos o en buscar las fuentes de financiación para los mismos, sí ayuda a proporcionar herramientas útiles que les permitan a los empresarios un desarrollo continuo y productivo.

Con las asesorías y diversas reuniones de seguimiento, se ha ofrecido a los emprendedores un análisis donde se puede desagregar para cada uno, cuál es el mercado final, su entorno empresarial, sus posibles enlaces verticales, el mercado de apoyo y los enlaces horizontales.

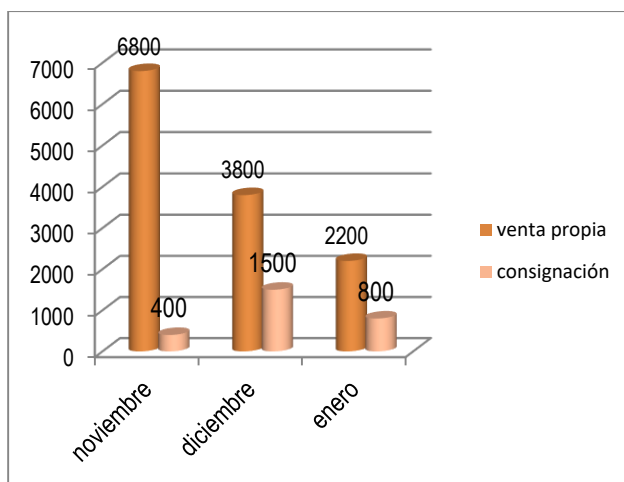
De lo anterior se ha hecho énfasis en los enlaces horizontales, entendiendo en la cadena de valor, su trabajo colaborativo como eje fundamental para su estabilidad y crecimiento; los resultados obtenidos acorde al incremento en ventas es el siguiente:

Figura 1 Ventas Reyes de Caramelo



Fuente: elaboración propia con datos de Reyes (2020)

Figura 2 Ventas Botanas Miguel



Fuente: elaboración propia con datos de Valdez (2020)

La C. María Antonieta Reyes Núñez de la empresa Reyes de Caramelo pudo abrirse las puertas dentro de la universidad al crear una alianza con el señor Miguel Valdez Pineda, Propietario del único puesto de dulces y botanas que se encuentra trabajando dentro de las instalaciones del Centro Universitario Nezahualcóyotl, quien también salió ganando al tener un producto de buena calidad a un precio razonable, y en la medida en que se puedan cumplir los compromisos contraídos con sus colaboradores comerciales, la tendencia es al incremento sostenido en ventas.

El Señor Miguel Valdez Pineda, hasta el día de hoy ha tenido la oportunidad de ofrecer más productos día con día por lo que su evolución ha sido constante pues inicio con una mochila vendiendo solo pocos dulces y botanas y actualmente la gama de productos es amplia, el trabajo colaborativo le ha permitido tener un producto más variado con la ayuda de los otros participantes por lo que sabemos que con los ejercicios empresariales de esta naturaleza, su tendencia es al alza.

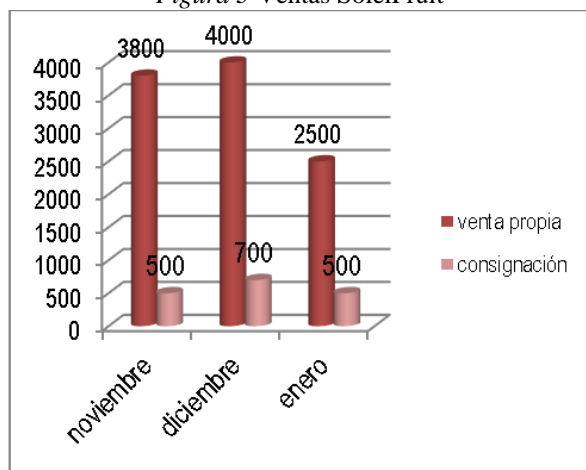
La empresa SoleiFruit, en su condición de productora dentro de los mercados

artesanales su venta aun no es de gran impacto, sin embargo, gracias a la empresa Dulces Tradicionales Leo ha tenido un doble beneficio, primero al suministrarle las frutas deshidratadas para sus palanquetas energéticas y además, con el producto terminado ha logrado una mayor oferta para ampliar su nicho de mercado que también se ha ampliado de lo natural a lo energético, con crecimiento constante

El empresario José Manuel Betancourt Barrón, Creador de la empresa Galletas CREA

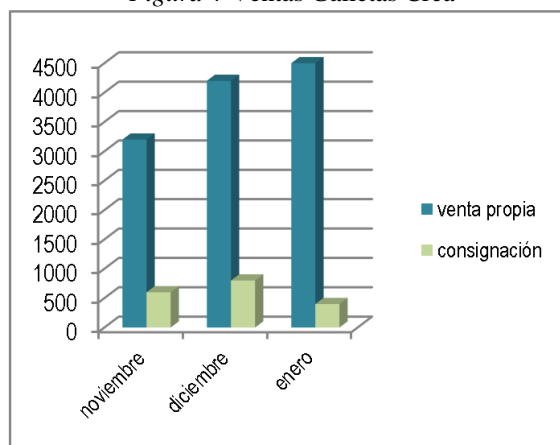
logró de igual manera una alianza con el señor Miguel Valdez Pineda para promover sus galletas a través de su puesto en la universidad, logrando que sus ventas aumenten un porcentaje y a la vez está haciendo negociaciones con el Señor Paris Eduardo León Morales Dueño de la empresa Dulces Tradicionales Leo, para promover sus productos y pueda aumentar su línea de ventas y generar más ingresos, aunque es de destacarse que los productos consignados no llevaron tendencia a la alza.

Figura 3 Ventas SoleiFruit



Fuente: elaboración propia con datos de Varela (2020)

Figura 4 Ventas Galletas Crea



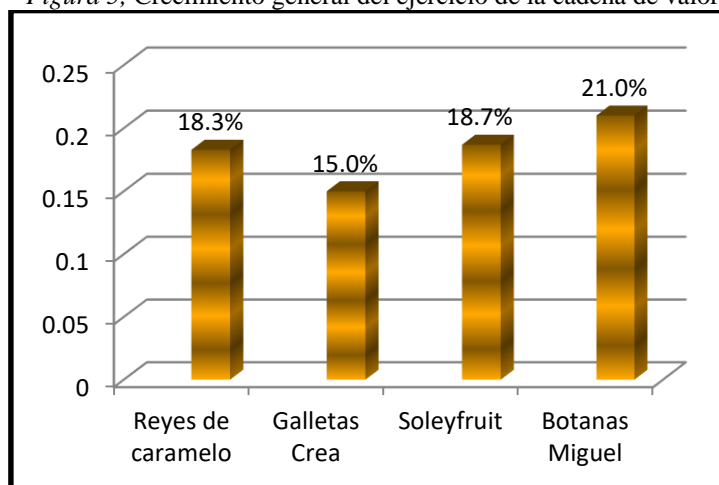
Fuente elaboración propia con datos de Betancourt (2020)

En cuanto al señor Paris Eduardo León Morales Dueño de la empresa Dulces Tradicionales Leo, siempre ha mostrado estar a la vanguardia innovando la fabricación de sus productos, ahora ya cuenta con maquinaria que

le permite agilizar la fabricación y empaque de sus productos, también ya tiene las tablas nutrimentales de sus diferentes productos, gracias al ejercicio de cadena de valor tiene más mercado para seguir acrecentando sus ventas y

de manera general sigue creciendo de manera constante en el mercado.

Figura 5, Crecimiento general del ejercicio de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia con datos de cada empresa

Los primeros tres meses de ejercicio han arrojado en general un aumento de ventas promedio de 18 % aun en circunstancias adversas para los emprendedores, dado las vacaciones escolares, las diversas incapacidades de la Sra. Reyes, y las vacaciones de diciembre (para SoleiFruit, Botanas Miguel y Galletas Crea) afectan seriamente sus ventas ya que su nicho de mercado es principalmente las zonas escolares, y las constantes citas médicas de la Sra. Reyes que no le han permitido trabajar a su máxima capacidad.

Por otro lado, Dulces Leo se mantiene bastante constante en sus ventas, tampoco ha sido significativo para el Sr. París León, las ventas a los microempresarios mencionados.

Se tiene programada una junta cada mes con este equipo con el fin de poder darles un seguimiento adecuado.

5. CONCLUSIONES

A continuación, se exponen los hallazgos obtenidos en el estudio de caso, donde los datos muestran que de acuerdo a la teoría de cadena de valor; las herramientas analíticas han sido útiles para entender y coadyuvar en la permanencia y crecimiento económico de los casos señalados de micro, pequeña y mediana empresa

Categorías como “entorno empresarial”, ayudó a comprender la necesidad de los enlaces horizontales con otras pequeñas empresas, cuyos productos sirvieron para ensanchar la oferta de mercancías e incluso como insumos para la mejora de los propios productos.

El aumento potencial de las ventas, considerando las capacidades de cada emprendedor, tuvo una constancia del 18% en los tres meses registrados; es decir, se lograron vincular cinco empresas en distintos puntos dentro del proceso económico, ya fuese en la producción o distribución.

Replantearse el mercado final, ayudó a mantener los clientes asiduos y proyectar las mejoras del producto ancla, diversificando los alcances dentro del entorno empresarial, pues en términos competitivos, los enlaces horizontales también tuvieron un impacto.

Por otra partes, hay áreas que sencillamente no fueron posibles observar, como la que refiere Yi-Chan Chunga (2008), con su propuesta de cadena de valor y su vínculo de gestión de calidad, pues la precaria situación financiera de los emprendedores participantes, no ha permitido hasta el momento iniciar la certificación de sus procesos.

Otro elementos a destacar es lo referido por Johnson (2015), ya que se ha apreciado el amplio margen de aplicabilidad de la cadena de

valor a través del trabajo colaborativo y la unión de productores y distribuidores, acorde a los estudios de Amores (2014), y Ferane García y Dent (2012) sobre las cadenas de valor centradas en el cliente. Utilizada en la cadena creada en este estudio al poner una variedad más abundante de productos y una disponibilidad más inmediata que ha agregado valor a sus propuestas de negocios.

También, se deben destacar los ejercicios para empresarios llevados a cabo en la incubadora de empresas UAEMex, Nezahualcóyotl, que ofrecen la ayuda de manera significativa a los empresarios.

La ejemplificación vía estudio de caso, ayudó a los 5 empresarios involucrados pertenecientes al giro de dulces típicos, a acrecentar su red comercial y de apoyo y a

obtener más seguridad empresarial, siendo que las microempresas son muy vulnerables.

A pesar de que de manera inicial se buscó apoyar principalmente a la C. María Antonieta por su limitación de la silla de ruedas, realmente se logró mucho más, pues la colaboración, y la inclusión que tuvieron todos los participantes lograron resultados positivos en la práctica, situación que pudo analizarse en su momento después de las dos juntas llevadas a cabo.

De igual manera pudo demostrarse que el seguimiento proporcionado resultó ser un factor de éxito para cada uno de los involucrados y se pudo observar que la generación de más ventas atrajo más ganancias y por ende un mayor crecimiento empresarial.

REFERENCIAS

- Amores, J; Castro, Salvador, M; Castro J. (2014) Green corporate image: moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. *Journal of Cleaner Production*. 83:356-365. Recuperada de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614007872>
- Ariño, A; De la Torre, J (2010) Relational quality and interpersonal trust in strategic alliances; *European Management Review*; 2:15-27. recuperada de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1057/palgrave.emr.1500026>
- Canales, C. M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones
- Capaldo, A, Messeni, A. (2014) Partner Geographic and organizacional proximity and the innovative performance of knowledge- creating alliances. *European Management Review* 11:63-84. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12024>
- Coneval. (2018). *Ficha de monitoreo Coneval 2017*. de México: Secretaría de Economía.
- Ferane, A., García, M., & Dent, B. (2012). Dimension of sustainable value chains: Implications for Value chain analysis. *Supply chain management; an international journal*, 195-220.
- Fernández, A; Sampio, P; Sameiro, M; Quang H, (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34:1, recuperada de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-03-2015-0041/full/html>
- Gurria, Ä. (2019). *Presentación del Estudio Económico de México, 2019*. México: OCDE.
- Hernández, A., & Valencia, R. (2015). El Fondo Nacional Emprendedor como coadyubante a la actividad económica en México a 13 años de su operación. En A. Hernández, & R. Valencia, *La micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo económico, cultural y tecnologico de México*. (pág. 121). México: Porrúa.
- INEGI. (2015). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México, D.F.: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperada de <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- Johnson, A. G. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos; *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* vol.11 no.2 Asunción Dec. recuperada de <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n2/v11n2a10.pdf>
- López, W. (2013) El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa; *Educere*, 139-144 recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Marx, C., & Engles, F. (2012). Versión digital archivo Marx. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de El origen de la familia: http://www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/el_origen_de_la_familia.pdf
- Perelló, S. (2011) *Metodología de la investigación social*, Madrid: Dikinson 1a edición
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto, 9th edición.
- Hernández, A; Quintero L; Velázquez B. (2019) Las alianzas estratégicas como factor de internacionalización para la micro y mediana empresa; *Tiempo Económico*, Universidad Autónoma Metropolitana
- Kumar, A (2015) Roles and resources contribution of customers in value co-creation; *International strategic management*; 144:160, recuperada de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002015000200010
- Stezano, F (2013) Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina; *Estudios y Perspectivas*, CEPAL 3-61
- Slavica, S., Amoros, E., & Moska, D. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor*. Kua Lumpur: GERA; recuperado de Informe corporativo o gubernamental
- Spiegel, M., & Stephens, L. (2009). *Estadística*. McGraw Hill: México.
- Vázquez, A (2013). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*; Mosch: Barcelona
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbooks in psychology®*. APA handbook of research

methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (p. 141–155). American Psychological Association; recuperada de <https://doi.org/10.1037/13620-009>.