

**Análisis de los fundamentos para la internacionalización de una empresa PYME
("Sunao Trading, SAS") importadora y exportadora colombiana, en México**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de

Magíster en Gerencia Estratégica por:

Emmerzon Rodríguez Cadena

Director: Álvaro Turriago Hoyos Ph.D.

Maestría en Gerencia Estratégica

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas



**Universidad
de La Sabana**

Chía, Colombia

2019

“En los negocios no hay tiempo para el drama”

Marcus Lemonis (2017)

A mi familia

AGRADECIMIENTOS

Gracias a DIOS y a mi familia que me han traído hasta aquí. No ha sido fácil el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su paciencia, tolerancia y al amor incondicional, he podido no sentir tan fuerte este trasegar. Gracias a la vida porque he podido encontrar respuestas donde probablemente no las hay y que me demuestra lo grandiosa que es.

Gracias a mi papá, que desde el cielo me observa, de quien siento su amor y fortaleza sin decirme una palabra, eres mi ejemplo y mi fuerza. A todos los profesores, tutor y formadores que tuve en este proceso, sencillo no ha sido, pero gracias a sus ganas de trasmitirme sus conocimientos he logrado culminar mi tesis con éxito y poder obtener mi anhelado título de Magíster en Gerencia Estratégica.

Mamá gracias a ti, a tu comprensión, a tus consejos, tus abrazos, tus besos y todo lo que me das día a día demostrando ese apoyo que siempre tengo presente y me da la resiliencia suficiente para cumplir con mis objetivos.

¡Para todos ustedes mi gratitud infinita!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	8
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.2 MARCO CONCEPTUAL	23
2.2.1 <i>Concepto de la internacionalización</i>	23
2.2.2 <i>Razones que llevan a la internacionalización</i>	24
2.2.3 <i>Teorías y modelos sobre el proceso de internacionalización</i>	25
2.3 IDENTIFICACIÓN EMPRESARIAL	30
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
3.5 POBLACIÓN	37
3.6 MUESTRA	37
3.7 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	37
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
4.1 PERCEPCIÓN SOBRE EL MERCADO ORIGINARIO, POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS CON FIRMAS EN MÉXICO	38
4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE FUERZAS DEL MERCADO PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y EXPORTADORA COLOMBIANA, EN MÉXICO	52

4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEGETALES.....	58
4.4.1 <i>Empresas grandes que comercializa vegetales congelados en México</i>	59
4.4.2 <i>Empresas que comercializan vegetales en conservas como bienes sustitutos</i>	59
4.5 ANÁLISIS DEL PANORAMA COMPETITIVO PARA EL SECTOR EMPRESAS DE MÉXICO QUE IMPORTAN VEGETALES Y VERDURAS CONGELADOS	61
4.6 MATRIZ DE ANSSOFF PARA EL MERCADO DE EMPRESAS DE MÉXICO QUE COMERCIALIZAN VEGETALES Y VERDURAS CONGELADAS.....	64
4.6.1 <i>Matriz Producto – Mercado (Gary Hamel)</i>	65
4.7 ÍNDICE DE ATRACTIVIDAD DE INVERSIÓN DE MÉXICO, QUE GUÍA LAS EMPRESAS QUE DESEAN PARTICIPAR EN EL MERCADO DE ALIMENTOS	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	811
ANEXOS	85

ÍNDICE DE CUADROS

	PP
Cuadro 1. Técnicas de recolección de la información específicas	36
Cuadro 2. Actividad económica de las empresas encuestadas	38
Cuadro 3. Saturación del mercado interno	41
Cuadro 4. Desventajas o amenazas como empresas locales, que le indujeron a la internacionalización	42
Cuadro 5. Confrontación mercados y diferencias en los productos comercializados	44
Cuadro 6. Incentivos a la importación	45
Cuadro 7. Incentivos a la importación	46
Cuadro 8. Desaceleración en el mercado de México	48
Cuadro 9. Tamaño de la empresa versus su capacidad exportadora	49
Cuadro 10. Existencia de una fase positiva para diversificar mercados en México	50
Cuadro 11. Barreras de entrada	53
Cuadro 12. Poder de los proveedores	54
Cuadro 13. Rivalidad de los Competidores	55
Cuadro 14. Disponibilidad de sustitutos	56
Cuadro 15. Poder de los Compradores	57
Cuadro 16. Características de las grandes competidoras en el sector alimentos, vegetales en conserva	60
Cuadro 17. Comparación precios de vegetales y verduras frescos, y en conservas	61
Cuadro 18. Indicadores macroeconómicos de Estabilidad económica	69
Cuadro 19. Facilidad para hacer negocios	71
Cuadro 20. Indicadores sociales de México	73

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pp
Figura 1. Tipos de exportación	29
Figura 2. Actividad económica de las empresas encuestadas	40
Figura 3. Saturación del mercado interno	41
Figura 4. Desventajas o amenazas como empresas locales, que le indujeron a la internacionalización	43
Figura 5. Confrontación mercados y diferencias en los productos comercializados	44
Figura 6. Incentivos a la importación	45
Figura 7. Incentivos a la importación	47
Figura 8. Desaceleración en el mercado de México	48
Figura 9. Tamaño de la empresa versus su capacidad exportadora	50
Figura 10. Existencia de una fase positiva para diversificar mercados en México	51
Figura 11. Top Ten de países preferidos para invertir	69
Figura 12. Empresas que recibieron apoyo de los programas del Gobierno Federal	72

RESUMEN

Considerando la importancia del sector alimentos, y en particular del sector de vegetales y verduras congeladas (Código CIIU 1543), este trabajo versa sobre la internacionalización de una pequeña empresa colombiana dedicada a la comercialización de estos productos. Bajo una metodología de investigación descriptiva, se realizó: la descripción de la percepción sobre el mercado por parte de los empresarios de empresas de México; el análisis estructural de fuerzas del mercado (usando para este efecto el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”) para una empresa importadora y exportadora colombiana, en México; el “Análisis del panorama competitivo” para el sector de “Empresas de México que importan vegetales congelados y verduras congeladas”; la descripción de las principales compañías mexicanas, que están dentro del sector de empresas que comercializan vegetales y verduras congeladas; la determinación del “Índice de Atractividad de inversión” para el sector industrial considerado, que guían a las empresas que desean participar en el mercado de alimentos; el análisis derivado de la aplicación de la matriz de Ansoff para el mercado de empresas de México que importan vegetales y verduras congeladas.

Como conclusión, de los análisis anteriormente mencionados, se obtuvo que la internacionalización de una pequeña empresa del sector de alimentos, en particular el de verduras y vegetales congelados, presenta un escenario optimista, por el dinamismo del sector, y el favorable acceso a los canales de distribución, beneficios por programas gubernamentales, fidelidad de los consumidores y escasas barreras de entrada.

Palabras clave: Internacionalización de empresas. Análisis Estructural de Mercado. Análisis del panorama competitivo. Índice de Atractividad de México. Modelo de las fuerzas de Porter. Matriz de Ansoff. Sector de alimentos. México, Colombia.

ABSTRACT

Based on the importance of the food sector, and in particular frozen vegetables and vegetables code ISIC 1543). This work is about the internationalization of a small Colombian company dedicated to the commercialization of these products. Under a descriptive research methodology, it was carried out the following: the description of the perception on the market by the businessmen of companies in Mexico; the structural analysis of market forces (Five Forces Market Porter Model) for a Colombian import and export company in Mexico; the "Analysis of the competitive landscape" for the sector of "Companies in Mexico that import frozen vegetables and frozen vegetables"; the description of the main Mexican companies, which are within the sector of companies that sell frozen vegetables and vegetables; the determination of the "Index of Attractiveness" for the ISIC sector 1543 that guides the companies that wish to participate in the food market; the analysis derived from the application of the Ansoff matrix to the market of Mexican companies that import frozen vegetables and vegetables.

As a conclusion, from the aforementioned analyzes, it was obtained that the internationalization of a small company in the food sector, particularly frozen vegetables and vegetables, presents an optimistic scenario, due to the dynamism of the sector, and the favorable access to the channels distribution, benefits from government programs, consumer loyalty and low barriers to entry.

Keywords: Internationalization of companies. Structural Market Analysis. Analysis of the competitive landscape. Index of Attractiveness of Mexico. Model of Porter's Five Market Forces. Ansoff Matrix. Food sector. Mexico, Colombia.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el consumo de vegetales y verduras enlatados o de conserva ha disminuido en la última década, ante la marcada tendencia del perfil de los *millennials* y *seniors*, de consumir vegetales y verduras congeladas. Agroiinteligencia (s.f.) señala:

[...] la demanda de verduras congeladas se ha incrementado en un promedio de 1% por año. Las tendencias de la demanda parecen más favorables para las verduras que son convenientes para comer y prepararse y / o les va bien en los medios (sociales) debido a los efectos de salud considerados o su atractivo visual.

El consumo de verduras y vegetales congelados está sujeto a su disponibilidad, factores culturales, el precio, características de frescura y calidad dadas por el proceso de ultracongelación (IQF). Existen recomendaciones por parte de la OMS, que sostienen que:

“[...] las verduras son componentes esenciales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de enfermedades importantes, como las cardiovasculares y algunos cánceres”.

Argumentando la importancia del sector alimentos, y en particular de vegetales y verduras; este trabajo trata sobre la internacionalización de una pequeña empresa colombiana dedicada a la comercialización de estos productos, teniendo en cuenta que la economía de Colombia tiene pronósticos de una creciente inflación que repercutirá en la disminución del consumo. Panorama Economía (2017), indica como pronósticos sobre su inflación:

“[...] una convergencia más rápida, en la medida en que los efectos del aumento de la tarifa general del IVA a 19%, de la indexación de los precios y del incremento del salario mínimo de 2017 se desvanezcan. Por estas razones, en promedio los analistas esperan que la inflación termine en 3,49% en 2018”

En cuanto a temas fiscales, a pesar del incremento del IVA y a la reforma tributaria, la recaudación colombiana llegó a ser el 13,8% del PIB, por debajo de los niveles esperados por el gobierno, de 14,2%. A pesar que se ha incrementado la inversión extranjera, aspectos

políticos relacionados con la implementación del acuerdo de paz y la migración venezolana a suelo colombianos, han marcado cierto clima de incertidumbre, que pudiera acelerar procesos de internacionalización, con el objetivo de buscar escenarios económicamente más favorables.

Este trabajo contiene cinco partes: 1. Planteamiento del problema, 2. Marco teórico, 3. Marco metodológico, 4. Análisis de resultados, y finalmente 5. Conclusiones y Recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La internacionalización empresarial, es un proceso derivado de la globalización donde las empresas se plantean abrirse al mercado internacional, en la búsqueda de condiciones comparativamente más rentables. Al respecto Carle (2014) señala:

El proceso de globalización de la sociedad y la economía modernas ha generado nuevas necesidades de adaptación empresarial al medio en el que se desenvuelven los negocios internacionales. Este recién incorporado e inacabado escenario obliga a cualquier compañía a replantear sus estrategias de actuación, realizando esfuerzos necesarios encaminados a obtener las máximas ventajas de los cambios producidos en el mercado global. (p.19).

Cabe destacar que el avance en las telecomunicaciones, siendo el principal fenómeno de la globalización gracias a Internet, ha promovido y dinamizado las relaciones comerciales de manera vertiginosa, a través de transacciones instantáneas. La internacionalización ocurre a largo plazo, y con el transcurrir de diversas etapas. Estas etapas pueden explicarse formalmente de forma sistemática por modelos y teorías. En otras palabras, no se trata de la simple aparición de un nuevo país distinto al país donde se originó la actividad empresarial, sino que se trata del conocimiento de diferentes factores como: mercado exterior, estrategias en el mercado local para definir mercados futuros, normas técnicas, aspectos culturales, exigencias sanitarias, aspectos legales y cumplimiento de obligaciones relacionadas con la responsabilidad social.

No se trata de tener una presencia puntual en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: costos de penetración de los mercados, temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos.

Las razones que llevan a las empresas a tomar el camino de la internacionalización son entre otras:

- Obtener mayores beneficios
- Incrementar la independencia de los ciclos económicos del mercado local
- Penetrar a un mercado más grande
- Mejorar su desempeño
- Diversificar riesgos comerciales
- Modificar sus costes aumentando su eficiencia productiva o de servicio

Teniendo en consideración el entorno para la gestión empresarial, es preciso destacar que la economía de Colombia, desde una perspectiva optimista, espera un crecimiento de su PIB por encima del 3%, dejando atrás un proceso de desaceleración de su economía. Sin embargo, enfrenta otros movimientos de factores de su economía poco esperanzadores, tal como indica Panorama Economía (2017), respecto de las previsiones de la inflación:

“[...] una convergencia más rápida, en la medida en que los efectos del aumento de la tarifa general del IVA a 19%, de la indexación de los precios y del incremento del salario mínimo de 2017 se desvanezcan. Por estas razones, en promedio los analistas esperan que la inflación termine en 3,49% en 2018”

En cuanto a temas fiscales, a pesar del incremento del IVA y a la reforma tributaria, la recaudación llegó a ser el 13,8 por ciento del PIB, por debajo de los niveles esperados por el gobierno, de 14,2 por ciento. A pesar que la inversión extranjera ha aumentado, aspectos políticos relacionados con la gestión del acuerdo de paz, la crisis económica del mercado natural venezolano, marcan cierto clima de incertidumbre, que pudiera acelerar procesos de internacionalización, con el objetivo de buscar escenarios económicamente más favorables.

Ante lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente formulación de problema de investigación: ¿Cuáles son los fundamentos para la internacionalización de una pequeña

empresa colombiana importadora y exportadora de verduras congeladas, (“Sunao Trading, SAS”) en México? Para dar respuesta a este interrogante se establece la siguiente sistematización de la investigación:

¿Cuál es la percepción sobre el mercado por parte de los empresarios de organizaciones en México?

¿Cuál es el análisis estructural de fuerzas del mercado para una empresa importadora y exportadora colombiana, en México?

¿Cuáles son las características relevantes para las empresas mexicanas, que están dentro de este sector?

¿Cuál es el panorama competitivo para el sector empresas de México que comercializan verduras congeladas?

¿Qué información arrojan las matrices de Ansoff para el mercado de empresas de México que importan verduras congelados?

¿Cómo es el índice de atractividad de inversión en el sector de empresas de México que comercializan verduras congelados?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar los fundamentos para la internacionalización de una empresa pyme importadora y exportadora de verduras congeladas colombiana, en México.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir la percepción sobre el mercado por parte de los empresarios colombianos con operación en México.

Realizar el análisis estructural de fuerzas del mercado (usando para este efecto el modelo de las 5 fuerzas del mercado de Porter) para una empresa importadora y exportadora colombiana, en México.

Describir las principales empresas mexicanas, que están dentro del sector empresas que comercializan verduras congelados.

Analizar el panorama competitivo para el sector empresas de México que comercializan verduras congelados.

Analizar la matriz de Ansoff para el mercado de empresas de México que importan verduras congelados.

Determinar el índice de atractividad de México que guie a las empresas que desean participar en el mercado de alimentos.

1.3 Justificación

En Colombia 145 empresas se han logrado internacionalizar, Procolombia (2018). Particularmente en México 25 empresas. El presente trabajo a partir del análisis del mercado mexicano establece el escenario y las características del mismo para el ingreso de empresas colombianas. Lo que serviría de marco a las firmas para desarrollar y diseñar un plan de internacionalización que les permita minimizar el riesgo de ingreso al mercado mexicano.

La justificación teórica viene dada por la identificación de la teoría de internacionalización, aplicada en específico, a los objetivos de una empresa importadora o exportadora, que puede asimilarse, una vez cubiertas las particularidades de cada caso, a otras empresas.

Este trabajo se llevará a cabo, bajo una perspectiva descriptiva, siendo la presente investigación del tipo cualitativa, que, en palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2007), es aquella investigación que:

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p. 8).

La justificación práctica de este trabajo está dada porque ofrece un escenario, a través de los fundamentos necesarios para facilitar que una pyme logre realizar el proceso de internacionalización, así como, brindar soporte para empresas similares, para la ampliación del mismo tema, o para su perfectibilidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los trabajos en el acontecer académico que se consideraron como antecedentes para esta investigación, son investigaciones realizados a nivel nacional e internacional. En tal sentido, se mencionan el trabajo realizado por Pacheco Chancay y Villavicencio Gordillo (2018), titulado: “Análisis de la internacionalización de las Pymes en relación con el comercio exterior. Ecuador”; quienes argumentan que el objetivo de su investigación fue resaltar ante la colectividad científica cuán importante es la internacionalización de las pequeñas y mediana empresas (PYMES), tanto a nivel local como internacional. Argumentan dichos autores que en el mundo actual al que se enfrentan cada día las microempresas o también llamadas PYMES se encuentran representando a la economía del país. Es decir que las distorsiones se hacen extensivas a las empresas con vocación exportadora. A pesar del peso en la generación de los ingresos nacionales, esto genera un rubro significativo en el PIB enfrentándose a nuevos retos que les permite crecer y afrontar la competencia que se encuentra en el mercado. Con los avances tecnológicos hoy en día todas y cada una de las empresas sean estas grandes o pequeñas deben estar en constante búsqueda de innovaciones

que les permitan la permanencia en el mercado local y además posicionarse en el mercado internacional. De igual forma, esta investigación analizará la postura de la PYME a nivel internacional y cuáles son los factores y retos que deben cumplir para competir con otras empresas que están posicionadas internacionalmente. La investigación se adelantó por medio de una investigación documental hecha por otros autores en la cual detallaron los problemas y ventajas que presentan las PYMES al momento de internacionalizarse. La importancia de su trabajo reside en que las PYMES son un caso de estudio constante, siendo una de las fuentes generadoras de empleos jugando un rol muy importante en la económica ecuatoriana, ampliando el sector privado y por ende fomentando las exportaciones por medio de programas como “Exporta Fácil” en donde cada una de las PYMES se les permite por medio de ferias internacionales asistir a promocionar sus productos, permitiéndoles conocer a la comunidad extranjera la calidad de cada uno de ellos.

Otra investigación considerada es la realizada por Escandón Barbosa y Hurtado Ayala (2017), titulada: “El compromiso exportador en Colombia: un análisis de redes neuronales”; argumentan los autores que el compromiso exportador suele ser un aspecto empresarial clave para explicar por qué unas empresas exportan más que otras. En su artículo se analizan los determinantes del compromiso exportador en las PYMES colombianas desde el punto de vista comportamental y actitudinal mediante un modelo de redes neuronales estimado sobre una muestra de 306 pymes exportadoras. Esta investigación, se enfoca en la explicación que el éxito empresarial de las PYMES se vincula fuertemente en cómo sus gerentes enfrenten las dificultades. Los resultados permiten concluir que las PYMES colombianas se centran en invertir sus recursos financieros propios para impulsar las exportaciones, y la actitud del empresario al riesgo, resultan determinantes para asumir la actividad exportadora como estrategia empresarial generadora de mayores rendimientos. Vale destacar que las PYMES en Colombia son abiertamente no tomadas en cuenta para la financiación de sus funciones.

Otra investigación es la de Vargas (2017), titulada: “La nueva tendencia en la internacionalización de una PYME. Fenómeno de Born Global. Argentina”; argumenta este autor, que son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas, a pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa (PYME). Su investigación se apoyó en el análisis bibliográfico,

e indica que con base en un análisis exhaustivo de los textos acerca de la nueva tendencia en la internacionalización con el concepto Born Global de una PYME, buscó demostrar cómo es posible aumentar las posibilidades en nuevos mercados teniendo en cuenta inmutables conceptos del marketing internacional, así como el uso correcto de conceptos básicos sobre las características y desarrollo de nuevos mercados. Concluyó que el análisis realizado por él mostró que las PYMES por sí mismas, pueden crear estrategias de internacionalización.

Se tomó en cuenta el trabajo realizado por Restrepo Morales y Vanegas López (2015), titulado: “Internacionalización de las PYMES: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. Colombia”; este trabajo se realizó en el sector textil. Argumentan estos investigadores que las PYMES del sector textil enfrentan grandes desafíos de internacionalización derivados de la dinámica de la globalización y de la firma de tratados de libre comercio en la última década. Para ello se requirió analizar su capacidad de internacionalización en términos de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que les permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada.

Los investigadores propusieron un sistema de inferencia difuso para modelar estos factores que determinan el éxito en un proceso de internacionalización. Se utilizaron variables lingüísticas, extraídas de empresarios, expertos, consultores e investigadores de la materia y, por medio del juicio de expertos, se definieron los factores internos que explican la capacidad de internacionalización. El modelo propuesto se aplica por medio de un estudio de caso del clúster textil-confección en Medellín (Colombia); se obtuvo en la ejecución del modelo un índice global particular de 26.7 para las capacidades internas para iniciar un proceso de internacionalización. El resultado obtenido en esta investigación confirmó la hipótesis que las capacidades y recursos que dispone actualmente el sector analizado no son suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional y, lo más importante, especifica los factores y variables en los que hay que intervenir para mejorar la capacidad interna de internacionalización.

Finalmente se consideró el trabajo de Londoño Pineda; Vélez Rojas y Rojas Cano (2015), titulado “Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las PYMES desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. Colombia”. Su trabajo presentó un estudio de caso de dos empresas PYMES,

una de tipo tradicional y la otra basada en conocimiento. Su propósito fue establecer si existe alguna relación entre una herramienta que evalúa el grado de preparación para la internacionalización desde la perspectiva de las capacidades dinámicas y otra que toma los elementos conceptuales de la organización ambidiestra, para diagnosticar el estado de la gestión del conocimiento en dichas organizaciones productivas. En la metodología que emplearon se describe la forma como se estructuran los dos instrumentos hasta llegar al cruce de sus mediciones, cuyo fin específico es identificar los asuntos nodales que permitan al empresario-dueño de la pyme, reducir los riesgos de su proceso de internacionalización. Con este estudio exploratorio pretendieron avanzar en el estado del arte de este tipo de temáticas, de manera que se dejen las bases para futuros trabajos que permitan la construcción de un conocimiento más completo sobre el fenómeno de la internacionalización de PYMES.

Los trabajos descritos permiten establecer una revisión teórica actualizada sobre lo acontecido respecto de la internacionalización de las PYMES en Colombia y otros países de la región.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Concepto de la internacionalización

La internacionalización es un proceso en el cual una empresa logra traspasar las fronteras de su país de origen y se inserta en otros mercados, en otros países, para poder colocar sus productos u operaciones.

Para Araya Leandro (2009):

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p.18)

Por su parte Cano y Beviá (2010) indican:

“[...]el empresario se plantea una serie de problemas y/o mejoras a los que la internacionalización puede dar solución. En la actualidad, y cada vez más frecuente, nos estamos encontrando con que la internacionalización es un proceso habitual en las empresas [...]”

Vaccarezza (2012) por su parte señala que:

“Por internacionalización se entiende el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”.

2.2.2 Razones que llevan a la internacionalización

Las razones que llevan a la internacionalización, vienen delimitadas por las diferencias presentes en el ambiente donde se desenvuelve la empresa de forma originaria, y el mercado internacional. La internacionalización, llevada a cabo de forma sistemática, puede constituirse para la empresa, como uno de los elementos fundamentales para su funcionamiento a niveles competitivos, abriéndole posibilidades de éxito. Es preciso considerar en todo momento que las actividades de importación y exportación se gestionan en situaciones coyunturales que pueden llegar a ser muy dinámicas, con lo cual se debe contar con un plan flexible para ello.

La determinación de internacionalizar una empresa está marcada por la necesidad de crecer y aumentar su rentabilidad; su tamaño no determina la posibilidad de abrirse a otros mercados. Pedrera Carrasco (2014) exponen consideraciones a tener en cuenta para llevar a cabo la internacionalización:

- a) Creciente competencia internacional.
- b) Reducción de costes empresariales.
- c) La saturación del mercado local.

- d) Imagen de marca y posicionamiento competitivo.
- e) El seguimiento de clientes multinacionales.
- f) La prórroga del ciclo de vida de un producto y de la tecnología.
- g) La utilización de economías de escala y economías de experiencia.
- h) La búsqueda de recursos no disponibles en el país de origen como las materias primas, información o nuevas tecnologías.
- i) Utilizar estrategias distintas, teniendo en cuenta que dependiendo del país los gustos de los consumidores varían.
- j) Hacer frente a los costes de transacción y las restricciones legales.

En el caso de la pyme importadora y exportadora colombiana objeto de estudio, se plantea la operatividad de esta dentro del mercado de México, con productos importados dirigidos a empresas similares a las relacionadas en el mercado colombiano; pero que manejan mayor volumen de producción.

2.2.3 Teorías y modelos sobre el proceso de internacionalización

Las teorías y modelos sobre el proceso de internacionalización pueden presentarse en tres bloques, que son: 1. Los modelos tradicionales. 2. Modelos de internacionalización dinámicos o modelos por etapas. 3. Modelos contemporáneos.

1. Modelos tradicionales

Según Urquiza Cavallé (2012), los modelos tradicionales son aquellos basados en la teoría de la organización industrial, específicamente en la idea en que las empresas que se internacionalizan tienen una ventaja específica que no tienen las empresas ya instaladas en mercado local. Algunas teorías que se enmarcan en este enfoque son:

- Teoría de las ventajas monopolísticas

Esta teoría fue desarrollada por Kindleberger (1969) y Hymer (1976) y surge para explicar el comportamiento de las empresas multinacionales, aunque en la actualidad se utilice para explicar determinados comportamientos de cualquier tipo de empresas. Urquizu Cavallé, (2012) explica que las empresas multinacionales son el resultado de la existencia de ventajas competitivas como el aprovechamiento de tecnologías, ventajas productivas, ventajas en conocimiento, etc., que favorecen la implantación de una empresa en un mercado externo.

- Modelo de internalización

Este enfoque parte del trabajo realizado por Williamson, (1975) en el cual se consideran los factores internos de la empresa, principalmente en los costes de transacción. En este sentido, la empresa internacionalizará su actividad cuando, al hacerlo, se reducen los costes organización y de comercialización, según lo argumentado por Urquizu Cavallé, (2012).

- Enfoque macroeconómico

Este modelo surge según Urquizu Cavallé (2012), de la teoría de las ventajas comparativas de la corriente neoclásica del comercio internacional. Su principal exponente fue Kojima (1973, 1982) quien formula este enfoque en las distintas experiencias de internacionalización de las empresas japonesas en Estados Unidos.

- Paradigma ecléctico

Indica Urquizu Cavallé (2012) que la primera versión del paradigma ecléctico fue presentada por Dunning en 1988, cuyo trabajo permitió reunir la visión de la literatura sobre internacionalización que existía hasta el momento. En su versión completa, este autor argumenta que la capacidad y voluntad de internacionalización por parte de una empresa, se puede explicar a través de tres tipos de ventajas: de propiedad, de internalización y de localización de las pequeñas y medianas empresas.

2. Modelos de internalización dinámicos o modelos por etapas

Los modelos de internalización dinámicos o modelos por etapas se caracterizan por entender y analizar la internalización de las empresas como un proceso en el cual el establecimiento de la empresa se da en un país diferente.

- Modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson y Vahlne, 1977)

Rubert Nebot y Fuertes Eugenio (2003) indican:

El modelo de Uppsala, Johanson y Vahlne coincide en presentar la expansión internacional como un proceso gradual [...] los autores ponen de relieve que a medida que la empresa acumula mayor conocimiento sobre los mercados exteriores, tienden a aparecer las circunstancias adecuadas para profundizar en la aventura internacional. Parece lógico por tanto pensar en un inicio con niveles de compromiso de recursos reducidos y operaciones de exportación directa con carácter irregular, para finalizar con inversiones directas que generalmente impliquen la puesta en marcha de unidades productivas en el exterior. (p.17)

Según lo explicado anteriormente, este modelo da una preponderancia a los factores coyunturales, con lo cual indica lo cambiante de las condiciones que prevalecen para la internacionalización.

[...] El intenso proceso de globalización experimentado por las economías desarrolladas y la incertidumbre derivada de un entorno cambiante deriva en la continua necesidad de innovaciones en las estrategias de salida a los mercados exteriores. La realidad actual de las pequeñas y medianas empresas apunta a procesos de internacionalización algo diferentes a los planteados por estas teorías en la década de los setenta, y en ocasiones nuevas variables relativas al entorno a la estructura del sector industrial donde se compite puede desempeñar un papel clave a la hora de obtener un modelo potencialmente capaz de lograr cotas explicativas más elevadas. (p.18)

- El enfoque de innovación

Para Rubert Nebot y Fuertes Eugenio (2003)

El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa: 1. Mercado doméstico 2. Pre-exportadora 3. Exportadora experimental 4. Exportadora activa 5. Exportadora comprometida

- Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966)

Según Rubert Nebot y Fuertes Eugenio (2003):

[...]combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (p.11).

3. Teorías contemporáneas

- Enfoque de la estrategia de entrada

Argumentan Rubert Nebot y Fuertes Eugenio (2003) sobre el enfoque de la estrategia de entrada, que la expansión internacional de una empresa es un proceso evolutivo, que se caracteriza como:

“[...] gradual y con un horizonte temporal de mediano o largo plazo. Por tanto, parece que para la inmensa mayoría de las empresas en el proceso de internacionalización supone un período relativamente largo de tiempo más que de penetración”.

El enfoque de la estrategia de entrada señala diferentes tipos de exportación que se muestran en la figura siguiente:

Figura 1

Tipos de exportación

EXPORTACIÓN	DIRECTA	Consiste en la realización de operaciones internacionales desde el propio departamento de exportación.
	INDIRECTA	<ul style="list-style-type: none">- Mediante agentes independientes a cambio de una comisión.- Mediante la utilización de empresas locales especializadas en el sector.

Fuente: Rubert Nebot y Fuertes Eugenio (2003)

- Enfoque de las redes

Para Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), los modelos de redes de la internacionalización ocurren por el establecimiento y construcción de nuevas relaciones en nuevos mercados y también por la conexión a redes existentes en otros países, como se explicó anteriormente. La aproximación de redes se deriva de la investigación sueca relacionada con los procesos de internacionalización industrial.

- Empresas Born Global

Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007) explican lo que se entiende por la denominación ‘born global’, para aquellas empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Este enfoque es una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización, debido a la abundante bibliografía que ha tratado de explicar dicho fenómeno y que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI.

- Elementos estratégicos del proceso de internacionalización

Para Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007) Este enfoque comprende varias actividades u opciones estratégicas a saber:

a) Exportaciones: Los resultados de las investigaciones indican que las microempresas han tenido una estrategia de exportación reactiva, a diferencia de las medianas empresas.

b) Joint Ventures, pueden ser una estrategia de entrada para las pymes con recursos y conocimiento limitados del mercado. Por cuanto las empresas pequeñas pueden adoptar una aproximación más flexible que las empresas medianas, respecto al número de dimensiones de internacionalización

2.3 Identificación Empresarial

La empresa para la cual se realiza el análisis de los fundamentos para la internacionalización de una empresa PYME importadora y exportadora colombiana, en México, se denomina “Sunao Trading, SAS”, de la cual se describen a continuación, sus características organizacionales más importantes.

Identificación CIU: La empresa “Sunao Trading, SAS”; se clasifica dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, de Colombia, Rev.4.; en la gran división correspondiente al: Comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, con el número 4631 referido al Comercio al por mayor de productos alimenticios.

Valores

- **Personal Especial.** Los colaboradores de “Sunao Trading, SAS” somos personas especiales. Somos libres pensadores éticos que contribuimos con nuestros aportes al crecimiento y desarrollo del negocio. Pero también socialmente responsables y que trabajamos activamente en el desarrollo y mejoramiento de la comunidad, el país y el planeta.

- **Flexibilidad.** En “Sunao Trading SAS” nos acomodamos a los requerimientos de clientes y proveedores para lograr la mejor oferta de valor, manteniendo márgenes que permitan la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- **Innovación.** Vivimos y disfrutamos con compromiso nuestro trabajo. Desde allí nos conectamos con los clientes y proveedores, entendiendo las necesidades para lograr la innovación constante que permita el crecimiento sostenible de la empresa.

- **Pasión.** Disfrutamos todo lo que hacemos, dando respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de manera oportuna, amable y efectiva.

- **Confianza.** Cuidamos nuestros clientes y su reputación, ofreciendo productos que cumplen con todos los estándares de calidad y normatividad en cada país, para que sean usados con total tranquilidad.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La ruta metodológica sistematiza la investigación describiendo el tipo y diseño de investigación, y los instrumentos de recolección de datos, para analizar los fundamentos para la internacionalización de una empresa pyme importadora y exportadora colombiana, en México.

3.1 Tipo de investigación

Se llevará a cabo un tipo de investigación que es descriptiva, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2017), quienes argumentan que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Por su parte, Tamayo

y Tamayo (2004), plantea que la investigación descriptiva comprende el registro de análisis e interpretación de la naturaleza actual. Su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de los hechos. Se considera que la investigación se adecua al nivel de conocimiento descriptivo debido a que la misma será dirigida a recabar información acerca de un hecho para analizar sus implicaciones, de igual manera, se fundamenta en el estudio del problema planteado y en la búsqueda de alternativas para responder los objetivos de investigación.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación corresponde al programa a seguir para indagar sobre la información relevante del trabajo de investigación. Según Hernández; Fernández; y Baptista Lucio (2017), este programa viene definido como el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. La investigación para el desarrollo de este trabajo será del tipo cualitativa en virtud que recoge experiencias logradas por empresas que han realizado el proceso de internacionalización en México.

Argumentan como investigación cualitativa; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2007), como aquella que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Por su parte, la Universidad Tecnológica de Pereira (2012) señala que el término investigación cualitativa, designa comúnmente la investigación que produce y analiza los datos descriptivos, como las palabras escritas o dichas, y el comportamiento observable de las personas. Esta definición refleja un método de investigación interesado en primer lugar por el sentido y en la observación de un fenómeno social en medio natural. Según este último autor, la investigación cualitativa no se caracteriza por los datos, porque también estos pueden ser cuantificados, sino más bien por su método de análisis que no es matemático. La investigación cualitativa es, ante todo, intensiva en lo que ella se interesa: en los casos y en las muestras, si bien limitadas, pero estudiadas a profundidad. Es decir, la investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas, pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que

las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana y sobre la construcción de la realidad social. Sin embargo, la investigación cualitativa no se reduce a una simple técnica de investigación: ella descansa sobre una filosofía que le da el tono a su metodología y a la teoría que intenta desarrollar.

Por otra parte, Quintana Peña (2011) sobre la investigación cualitativa indica que:

“[...]centran en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva)” (pág.48).

Es de mencionar que la investigación que se llevará a cabo también puede caracterizarse por los siguientes criterios:

- Según la manipulación, es una investigación observacional ya que identifica: (a) las variables que definen el desarrollo de las pymes en México; (b) el desarrollo de las PYMES colombianas en el mercado de México; (c) las barreras de entrada que puede enfrentar una empresa PYME importadora y exportadora colombiana, en México.

- Según su desarrollo en el tiempo es una investigación transversal, teniendo en cuenta que la recolección de datos para lograr un mayor entendimiento de los significados y el análisis de las argumentaciones de diferentes autores; se realizan en un tiempo determinado, esto es, para el año 2019.

- Según la finalidad, es un estudio descriptivo ya que detalla los aspectos relacionados con la internacionalización de una empresa.

- Según la orientación del proceso, es un estudio conclusivo que utilizará la herramienta de análisis bibliográfico y los productos de esta investigación relacionada con la opinión de gerentes de empresas del sector, que indican sus experiencias en el caso de la internacionalización; todo ello conformará además las conclusiones y recomendaciones.

3.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación a utilizar en este trabajo corresponde al enfoque crítico social, el cual da apertura a la intención de relacionarse con los actores, a la interrelación entre ellos y el medio donde se desenvuelven. Es preciso señalar, que bajo este enfoque el trabajo contiene una afectación dada por la subjetividad del investigador, sus colaboradores e investigados; y, su máximo interés se centra en el cambio y la transformación por la globalización de las PYMES colombianas.

Según López Parra (2011), el contenido del enfoque crítico-social posee cualidades cuantitativas, cualitativas, hermenéuticas, empíricas, métodos inductivos y deductivos entre otros. Todo esto aplicado por el investigador, mientras se mezcla entre los individuos y situaciones investigadas, trabaja y va llevando a cabo el proyecto investigativo deseado.

El investigador para poder llevar a cabo una buena labor investigativa tiene que hacer inmersión dentro del campo a investigar, compartir con los individuos y procurar que las personas sientan al investigador como parte de esa comunidad, del mismo modo tiene que hacer que todos participen activamente y que la investigación no sólo se quede en un plano netamente informativo, sino que también todos los investigados sientan un factor de cambio que fue aportado para el proyecto, para sus empresas y para el mercado donde actúan.

Concluye López Parra (2011) que la investigación crítico-social envuelve agentes como investigador y mercado investigado, eliminando así del mismo cualquier agente pasivo y convirtiendo la investigación en una actividad dinámica donde las dos partes se enriquecen y conforman para bien del crecimiento comercial. Alvarado y García (2008) argumentan:

“El paradigma socio crítico se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por los intereses que parte de las necesidades de los grupos; pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano; y se consigue mediante la capacitación de los sujetos para la participación y transformación social. Utiliza la autorreflexión y el conocimiento interno y personalizado para que cada quien tome conciencia del rol que le corresponde dentro del grupo; para ello se propone la crítica ideológica. (pág. 190).

Es preciso aclarar, que el paradigma crítico social presenta una limitación dada por el tiempo que consumen, y que se puede conocer cuando se inicia la investigación, pero existe dificultad para precisar cuándo termina. Mellero Aguilar (2011) argumentan que el enfoque crítico, se caracteriza no sólo por el hecho de indagar, obtener datos y comprender la realidad en la que se inserta la investigación, sino también por provocar transformaciones económicas, en los contextos en los que se interviene. Aporta esta autora, que la concepción crítica, recoge como una de sus características fundamentales, que la intervención o estudio sobre la práctica, se lleve a cabo, a través de procesos de autorreflexión, que generen cambios y transformaciones de los actores protagonistas y futuros actores que quieran participar dentro del procesos de globalización de las PYMES colombianas.

3.4 Técnicas de recolección de la información

Con relación a las técnicas generales de investigación, se usaron:

1. La observación cuantitativa, la cual es definida por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2007) como aquella que recolecta la información sobre la conducta de las percepciones. Esta técnica se realizará a través de un cuestionario a realizar a gerentes de empresas PYMES de origen colombiano, establecidas en México.

2. El análisis de contenido, realizado sobre el material bibliográfico, indica los autores mencionados, y es la técnica para estudiar de manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías.

Por otra parte, las técnicas específicas para el desarrollo que responde a los objetivos específicos, mencionadas, en el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Técnicas de recolección de la información específicas

Objetivo específico	Herramienta de análisis
Describir la percepción sobre el mercado por parte de los empresarios colombianos con operación en México.	Valoración cualitativa del instrumento de investigación
Realizar el análisis estructural de fuerzas del mercado (usando para este efecto el modelo de las 5 fuerzas de Porter) para una empresa importadora y exportadora colombiana, en México.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter
Describir las principales empresas mexicanas, que están dentro del sector de empresas que importan vegetales y verduras congelada.	Descripción por medio de análisis de contenido
Analizar el panorama competitivo para el sector empresas de México que comercializan verduras congelados.	Convergencia estratégica / Mapa Estratégico de Porter
Analizar las matrices de Ansoff para el mercado de empresas de México que importan vegetales y verduras congeladas.	Matriz Producto/Mercado
Determinar el índice de atractividad del mercado objetivo en México, que guie las empresas que desean participar en el mercado de alimentos.	- Análisis de la potencialidad del territorio, la calidad de los recursos humanos y la calidad de vida.

Objetivo específico	Herramienta de análisis
	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas para la inversión en investigación, el desarrollo y la formación profesional. - Gestión gobierno sobre la fiscalidad y el entorno jurídico-político y social.

Fuente: Estimaciones propias, 2019.

3.5 Población

La unidad de trabajo representa la población de la investigación, es decir, son los individuos, sucesos o cosas sobre los cuales se realizará el estudio. Según Hernández; Fernández; y Baptista (2007) la población o universo: “es el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones”. (p. 239). La población de este estudio está representada por trece empresarios de PYMES colombianas, establecidas en México.

3.6 Muestra

Para la determinación de la muestra es de considerar que Hernández; Fernández; y Baptista (2007) la definen como: “[...] subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. (p. 236). Sin embargo, en este trabajo de investigación se considera toda la población descrita, por ser plenamente manejable por el investigador.

3.7 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico utilizado para la realización de este trabajo se basa en la división de tareas por fases, de la siguiente manera:

Fase I. En esta fase se llevó a cabo la selección del tema, donde se realizó el planteamiento del problema, las interrogantes que conducen al objetivo general y los objetivos específicos y por último la justificación de la problemática.

Fase II. En esta fase se procedió a considerar el estado de arte de la investigación basado en el material bibliográfico encontrado, tomando en consideración investigadores, académicos y las bases teóricas.

Fase III. Esta fase abarcó el marco metodológico, el cual estuvo estructurado por el tipo y diseño de la investigación, la técnica utilizada para la recolección de datos y el procedimiento metodológico que se llevará a cabo.

Fase IV. En esta fase se procederá a estructurar el análisis de lo recabado con base en la búsqueda de material bibliográfico.

Fase V. En esta fase se realizarán las conclusiones y recomendaciones.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Percepción sobre el mercado originario, por parte de los empresarios colombianos con firmas en México

La percepción sobre el mercado por parte de los empresarios se manifestó a través de la encuesta aplicada, y se analiza a continuación.

Pregunta 1. ¿A qué área económica se identifica la actividad de su empresa?

Cuadro 2

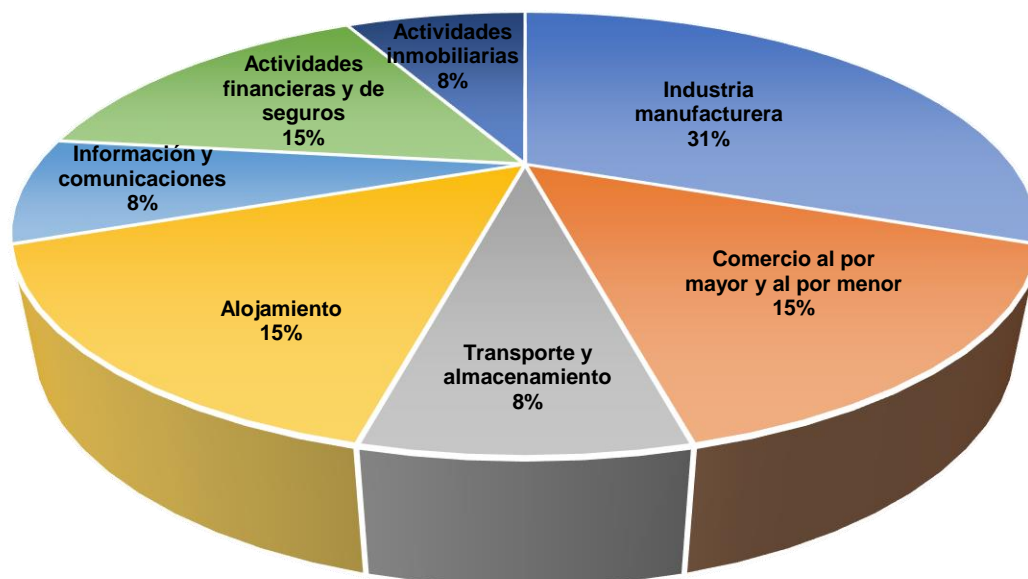
Actividad económica de las empresas encuestadas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Industria manufacturera	4	31
Comercio al por mayor y al por menor	2	15

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Transporte y almacenamiento	1	8
Alojamiento	2	15
Información y comunicaciones	1	8
Actividades financieras y de seguros	2	15
Actividades inmobiliarias	1	8
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0	0
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	0	0
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	0	0
Actividades inmobiliarias	0	0
Otra	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos propios, 2019

Figura 2. Actividad económica de las empresas encuestadas



Fuente: Datos propios, 2019

De las empresas encuestadas, el 31% son pertenecientes a la industria manufacturera; un 15% pertenecientes a las actividades financieras y de seguros; 15% pertenecen al comercio al por mayor y al por menor; el 15% pertenece al ramo del alojamiento; 8% pertenecen al transporte y almacenamiento; 8% a actividades inmobiliarias y finalmente el 8% a información y comunicaciones.

Pregunta 2. ¿Experimentó una saturación del mercado interno de Colombia o país de origen, que le llevó a la internacionalización de su empresa?

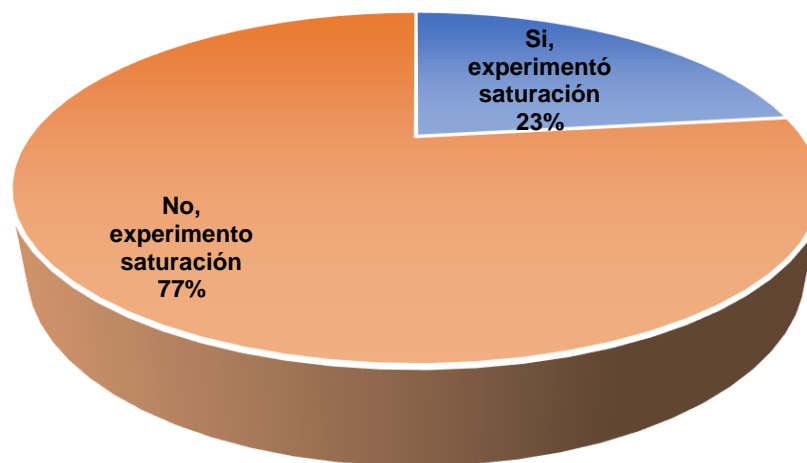
Cuadro 3

Saturación del mercado interno

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, experimentó saturación	3	23
No, experimentó saturación	10	77
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019

Figura 3. Saturación del mercado interno



Fuente: Datos propios, 2019

La saturación de mercado corresponde a la existencia de una oferta que supera la demanda de un bien o servicio; la saturación posee la característica que su duración es temporal, el

mercado se ajusta a las nuevas condiciones del mismo, es decir que, si la oferta supera la demanda los productores de bienes y servicios, disminuyen su oferta.

A la pregunta sobre la saturación del mercado, el 77% de los encuestados concluyó que no evidenció saturación, y lógicamente un 23% manifestó que sí la evidenció. Entre las explicaciones de los empresarios que no evidenciaron saturación están: una reducción en el consumo, ciclos recesivos de la economía, diversificación de ingresos, competencia desproporcionada de productos internacionales y reducción de riesgos; que los llevaron a impulsar procesos de internacionalización de sus empresas.

Pregunta 3. A su modo de ver, ¿su empresa enfrentó desventajas o amenazas en su posición local, que le indujeron a la internacionalización?

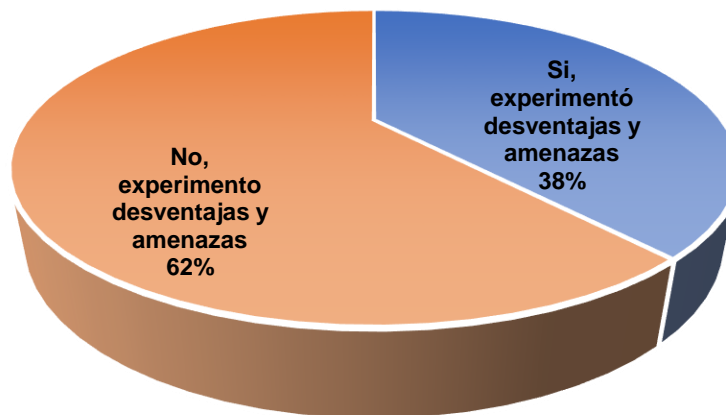
Cuadro 4.

Desventajas o amenazas como empresas locales, que le indujeron a la internacionalización

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, experimentó desventajas y amenazas	5	38
No, experimentó desventajas y amenazas	8	62
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019

Figura 4. Desventajas o amenazas como empresas locales, que le indujeron a la internacionalización



Fuente: Datos propios, 2019

Las desventajas y amenazas que enfrentan las empresas y las lleva a una internacionalización son: situación interna de las empresas, las condiciones del mercado, la economía del país y el gobierno. Con relación a la situación interna de las empresas, se trata de situaciones empresariales que presionan a experimentar en otro mercado en virtud de cómo se presentan los consumidores internacionales y los canales de distribución.

La economía del país puede ofrecer desventajas o amenazas, según se expresen sus economías de escala, las finanzas, las nuevas tecnologías, la interdependencia entre los países a través de los acuerdos comerciales suscritos, el transporte deficiente y la infraestructura insuficiente. Con relación al gobierno, con el establecimiento de barreras arancelarias, el desestimulo a la negociación entre bloques económicos regionales y medidas de proteccionismo.

El 38 % de los empresarios extranjeros establecidos en México, manifestaron haber experimentado desventajas y amenazas y el 62% manifestaron que no lo experimentan.

Pregunta 4. Percibe usted, ¿Qué se enfrenta en México a mercados menos competitivos o una etapa diferente del ciclo de vida del producto que comercializa? Explique.

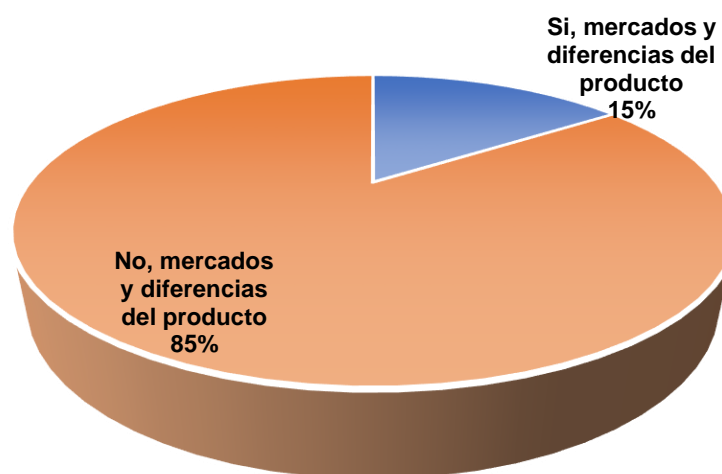
Cuadro 5.

Confrontación mercados y diferencias en los productos comercializados

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, mercados menos competitivos y diferencias del producto	2	15
No, mercados competitivos y diferencias del producto	11	85
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019

Figura 5. Confrontación mercados y diferencias en los productos comercializados



Fuente: Datos propios, 2019

La competitividad en el mercado de alimentos se puede entender como la capacidad de captar y producir inversión, para que se convierta en más producción. El 85% de los entrevistados opinaron que México se enfrenta cada vez más a mercados más competitivos y a etapas diferentes del ciclo de vida del producto que comercializan. El restante 15% opinaron que México se enfrenta a mercados menos competitivos y pocas diferenciaciones del producto.

Pregunta 5. Percibe usted qué, ¿Participando en el mercado mexicano, tiene incentivos gubernamentales destinados a la importación?

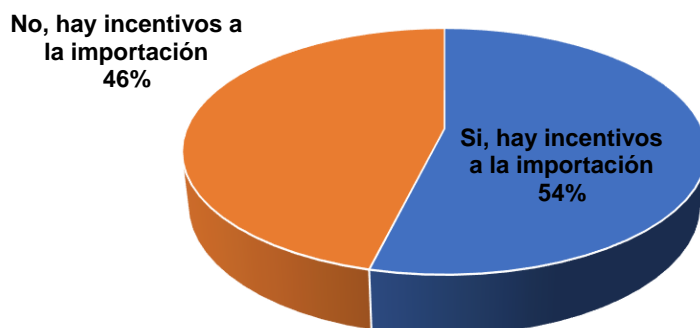
Cuadro 6.

Incentivos a la importación

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí, hay incentivos a la importación	7	54
No, hay incentivos a la importación	6	46
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019

Figura 6. Incentivos a la importación



Fuente: Datos propios, 2019

Según el CEA (s.f.) en la actualidad existen Programas de Incentivos al Comercio Exterior, los cuales son:

- Devolución de Impuestos de Importación a los exportadores (DRAWBACK): Ofrece la posibilidad de obtener la devolución del Impuesto General de Importación pagado por los bienes que se incorporaron a mercancías de exportación.

- Decreto para Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (IMMEX). El Decreto IMMEX trata de simplificar diversos procedimientos y requerimientos a través del Programa Actual de Exportación de Maquila y el Programa de Entrada Temporal de Importaciones (PITEX).

- Programa de Promoción Sectorial (PROSEC). Instrumento que permite a las compañías importar con arancel preferencial, en la mayoría de los casos arancel cero, para determinados productos, independientemente que los bienes que se vayan sean destinados a la exportación o al mercado nacional.

El 54% de los encuestados opinaron que en México sí hay incentivos a la importación, el 46% opinaron que no hay incentivos a la importación.

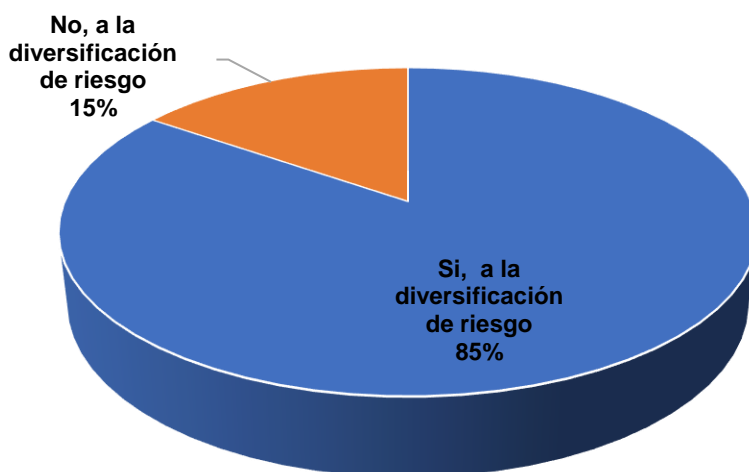
Pregunta 6. La diversificación del riesgo, ¿constituyó una razón para la internacionalización de su empresa?

Cuadro 7.
Incentivos a la importación

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, la diversificación de riesgo	11	85
No, la diversificación de riesgo	2	15
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019.

Figura 7. Incentivos a la importación



Fuente: Datos propios, 2019.

La diversificación del riesgo es la manera de mejorar la rentabilidad de las operaciones de inversión y controlar los riesgos de las diferentes transacciones. La diversificación del riesgo consiste en buscar diversidad de inversiones para protegerse de posibles pérdidas. El 85% de los encuestados opinaron que la diversificación del riesgo constituyó una razón para la internacionalización de su empresa; el restante 15% opinaron de forma negativa.

Pregunta 7. A su manera de ver, ¿Existe desaceleración en el mercado de México en el comercio internacional de alimentos como país emergente, debido a sus problemas económicos como: el intervencionismo estatal, insuficiencia de infraestructuras, pobreza, ¿contaminación? Argumente.

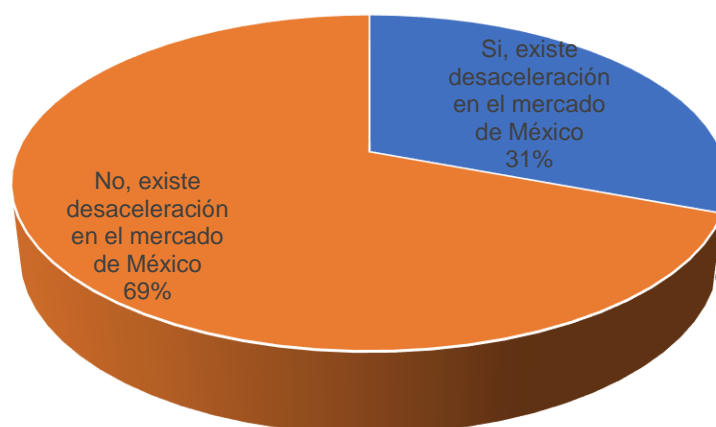
Cuadro 8.

Desaceleración en el mercado de México

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, existe desaceleración en el mercado de México	4	31
No, existe desaceleración en el mercado de México	9	69
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019.

Figura 8. Desaceleración en el mercado de México



Fuente: Datos propios, 2019.

Converti (2019) opina acerca de la existencia de “[...] una desaceleración del ritmo de la actividad económica mundial en el último trimestre de 2018. Esta caída del nivel de actividad económica también condujo a una disminución en los pronósticos de crecimiento de la economía de México [...]”. Aporta este autor que para el sector terciario de la economía mexicana hubo un crecimiento de 2,7% al 2,8%, comparando cuatro trimestres del 2010, con los resultados totales para el año 2018.

El 69% de los encuestados opinaron que no existe desaceleración en el mercado de México; el restante 31% opinaron que sí existe desaceleración en su mercado.

Pregunta 8. El tamaño de su empresa, ¿afectó su actividad exportadora?

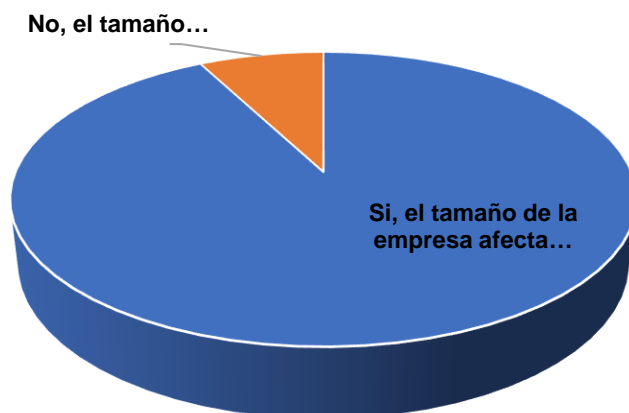
Cuadro 9.

Tamaño de la empresa versus su capacidad exportadora

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si, el tamaño de la empresa afecta	12	92
No, el tamaño de la empresa afecta	1	8
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019.

Figura 9. Tamaño de la empresa versus su capacidad exportadora



Fuente: Datos propios, 2019.

El 92% de los encuestados opinaron que el tamaño de la empresa afecta su actividad exportadora, ampliando que existe un mayor respaldo económico en una empresa de tamaño grande. El restante 8% opinaron que no importa el tamaño de la empresa.

Pregunta 9. Según su opinión México, ¿presenta en la actualidad de su ciclo económico una fase positiva para diversificar mercados? Explique.

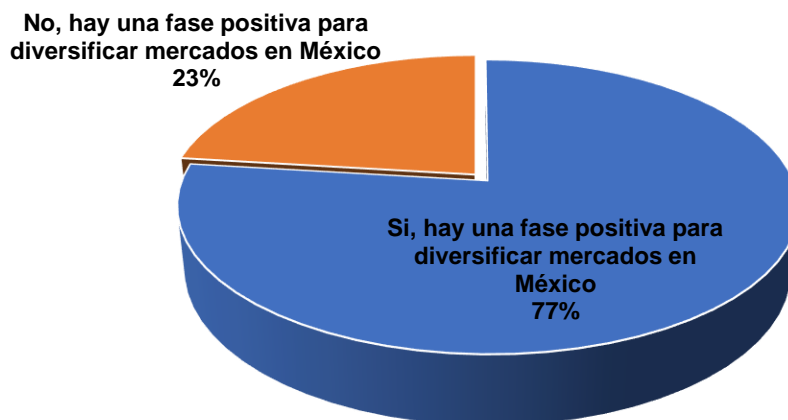
Cuadro 10.

Existencia de una fase positiva para diversificar mercados en México

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí, hay una fase positiva para diversificar mercados en México	10	77
No, hay una fase positiva para diversificar mercados en México	3	23
Totales	13	100

Fuente: Datos propios, 2019.

Figura 10. Existencia de una fase positiva para diversificar mercados en México



Fuente: Datos propios, 2019.

Converti (2019) señala a este respecto:

“El aumento del consumo interno y la inversión, tanto extranjera como pública, serán punta para el crecimiento. En este sentido, se promovió un aumento del salario mínimo y se crearon programas de apoyo a jóvenes y discapacitados, además de aumentar la pensión jubilatoria. Así mismo, se puso en agenda la construcción de distintos proyectos estratégicos de infraestructura que potencian la inversión, al mismo tiempo que refuerzan la apuesta por el desarrollo regional. En esta dirección también se encuentra la creación de la zona fronteriza, con salario mínimo e impuestos diferenciados.”

El 77% opinaron que sí hay una fase positiva para diversificar mercados en México; el restante 23% opinaron que no hay una fase positiva.

4.2 Análisis estructural de fuerzas del mercado para una empresa importadora y exportadora colombiana, en México

El análisis estructural de fuerzas del mercado se realiza a través del Modelo de las cinco fuerzas de Porter, del cual se obtiene información relevante para la determinación de ventajas, con la finalidad que una empresa sea competitiva dentro de su mercado, bajo la gerencia estratégica. Riquelme (2015) señala:

Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado Porter, que dio a conocer en 1979, y en el 2008 publicó un artículo en Harvard Business Review. Lo que hizo fue utilizar como modelo una completa gestión que tiene como base lo que acabamos de explicar anteriormente. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra empresa en ese idéntico momento.

Las cinco fuerzas de Porter permiten la construcción de una estrategia para lograr la mayor productividad de los recursos y distinguirse en el mercado y aventajar a la competencia. En definitiva, este modelo ofrece una estrategia competente no solamente para la supervivencia de la empresa, sino que además también sugiere los pasos necesarios para conducir a la empresa a un nivel superior con respecto a sus competidores. Las cinco fuerzas, resumidas por Torres (2018) son:

1. Amenaza de nuevos participantes: Esta fuerza nos permite saber qué tan fácil es para los distintos competidores unirse al mercado del que participamos.
2. Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza nos permite saber la potencia que tiene el proveedor de una empresa y el poder que tiene sobre el potencial de elevar sus precios.

3. Rivalidad competitiva: Esta fuerza nos permite saber cómo es la competencia actual en el mercado, lo cual está determinado por el número de competidores presentes y lo que cada uno puede hacer.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta fuerza analiza la facilidad de los consumidores para cambiar de producto o servicio de una empresa a otra.
5. Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza analiza el poder del consumidor y la forma en que esto puede afectar el precio y la calidad.

4.3. Resultados de las 5 fuerzas de Porter

Medimos el nivel de impacto entre alto y bajo de las características principales en cada barrera:

Cuadro 11.

Barreras de Entrada

Entrada al mercado de nuevos competidores	Alta	Baja
Acceso a los canales de distribución	X	
Diferenciación de los productos		X
Atractivo del sector de alimentos	X	
Acceso a proveedores agrícolas	X	
Fidelidad de los consumidores	X	
Beneficios por programas gubernamentales	X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis:

Como podemos observar hay un acceso confiable y bastante accesible a los diferentes canales de distribución, por otra parte, un alto atractivo del sector que estamos tratando que es el de alimentos con acceso a proveedores agrícolas que pueden garantizar tener buenos precios incluso negociaciones año dependiendo de las cosechas y va implícito un tema de RSE por incentivar la compra al agro del país. En cuanto a los consumidores encontramos una fidelidad permanente lo que nos asegura en términos de compra una tendencia estable y prolongada por bastante tiempo. En México se dan garantías y beneficios gubernamentales por acogerse a programas como el de la Alianza del Pacífico (Colombia, México, Chile y Perú). Con los certificados de origen de los productos se pueden reducir incluso evitar el pago de costos arancelarios.

Cuadro 12

Poder de los Proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Alta	Baja
Variación de costes por imprevistos climáticos	X	
Diferenciación de proveedores agrícolas		X
Monopolio por parte de los proveedores agrícolas		X
Concentración de proveedores por productos ofrecidos	X	
Costos de cambios de proveedor agrícola	X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis:

Los efectos climáticos son variables exógenas que no se pueden controlar y que se presentan en cualquier lugar del mundo. Hay una marcada tendencia de los proveedores por su alta concentración al ser dueños de la materia prima por ende pueden de cierta manera manipular el mercado.

Cuadro 13

Rivalidad de los competidores

Rivalidad entre los competidores existentes	Alta	Baja
Pluralidad de competidores	X	
Costos por almacenamiento	X	
Barreras de salida		X
Diferenciación de productos agrícolas		X
Diferenciación de costos en productos similares		X
Diferenciación de costos en productos sustitutos	X	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis.

Tener varias ofertas hace atractivo este mercado, puesto que los competidores marcan de alguna manera promesas de servicio diferenciadas que al final van a beneficiar a los consumidores. Los costos de almacenamiento son el lunar del negocio porque generalmente son muy elevados y afectan al costo del producto en un 30%, este es un desafío importante y ganará el que pueda y tenga la capacidad de optimizar este costo.

Se ve una marcada diferencia en productos sustitutos, esto tiene dos lecturas, primero las conservas en lata que son el sustituto directo de los vegetales congelados son en “teoría” más económicos, pero con el agravante que NO son naturales; y, en segundo lugar, las conservas en lata tienen algo que se llama el “drene” que es la cantidad de agua que contienen, cantidad que hace que su peso real o neto disminuya. Por lo general el consumidor no ve esta diferencia y termina comprando la lata. También hay un reto muy interesante de cara a la buena comunicación en términos de costo-beneficio a los consumidores y que se inclinen por la compra de las verduras congeladas.

Cuadro 14

Disponibilidad de Sustitutos

Amenaza de posibles productos sustitutos	Alta	Baja
Propensión del comprador a la sustitución		X
Percepción de diferenciación entre productos ofrecidos y productos sustitutos	X	
Disponibilidad de productos sustitutos	X	
Beneficios de productos sustitutos		X

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis:

Dado que el cliente actual es un cliente más especializado y capacitado, puede diferenciar entre un producto bueno y uno no tan bueno. Esta percepción alta lo que nos indica es que podemos tener mayores posibilidades de éxito, esto debido a que los productos sustitutos como las latas tienen conservantes, colorantes y demás propiedades que son tóxicas para la salud a diferencia del vegetal o verduras congeladas que son 100% naturales. Hay una gran disponibilidad de productos sustitutos, en México se encuentran las empresas más grandes del mundo en esta categoría como por ejemplo conservas del norte que es el mayor maquilador para el *retail* en este país.

Sin embargo, vemos una propensión del comprador a la sustitución muy baja, lo que nos indica que valoran el vegetal congelado. Como se observa la percepción de diferenciación es alta en los productos ofrecidos como verduras congeladas. El consumidor es más especializado y logra identificar y dar mayor relevancia a los congelados por ser 100% naturales.

Cuadro 15

Poder de los compradores

Influencia de negociación de los consumidores	Alta	Baja
Monopolio por parte de los consumidores		X
Costos de cambio de productos similares		X
Costos de cambio de productos ofrecidos a productos sustitutos	X	
Beneficios para los consumidores	X	
Productos diferenciados	X	
Concentración de consumidores		X

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis:

Vemos un impacto alto en la tercera característica, los consumidores son muy receptivos con los precios de los productos. Si logramos ser eficientes en la cadena de valor desde el principio y perforamos los costos en todo el proceso, podremos lograr unos precios de venta muy interesantes que a la postre influyen en la cuarta característica ofreciendo beneficios para los consumidores.

En la quinta característica hay una marcada inclinación por los productos diferenciados, si somos capaces de lograr tener una buena diferenciación es menor el poder de negociación de los compradores.

Observación:

Una acotación importante respecto de los productos ofrecidos (representados por verduras y vegetales congelados), y los productos sustitutos (representados por verduras y vegetales

en conserva), es que los primeros son alimentos frescos exentos de sodio, sulfitos, sulfatos y otros conservantes lo cual representa beneficios nutricionales adicionales que promueven la preferencia de su consumo, mientras que los de conserva no ofrecen estas ventajas nutricionales. Por otra parte, el mercado de alimentos se incrementa a la par que el incremento de la población, por lo que es un mercado que, por su demanda, promueve por sí mismo la entrada de nuevos participantes al mercado.

4.4 Descripción de las empresas comercializadoras de vegetales

En este apartado se mencionan las empresas de gran tamaño que comercializan verduras y hortalizas; se consideran las que se encuentran en el mismo giro empresarial, es decir, productos frescos; y como bienes sustitutos, las que comercializan bienes en conserva, que son por lo general enlatados.

Es de precisar que estas empresas de gran tamaño, tienen mayor poder de mercado, definido este como la posibilidad de sostener precios de mercado, por encima de sus costos marginales, en condiciones de competencia perfecta: es decir, aquel mercado donde participan muchas empresas vendiendo un bien similar y que son precio-aceptantes.

Se puede deducir que las empresas grandes, año tras año, obtienen beneficios crecientes, lo cual es una posición de evidente privilegio que dado por su volumen de comercialización y con la posibilidad de imponer los precios de mercado, sin que se vea afectado su cuota participativa, afectan definitivamente al consumidor final. Sin embargo, esta manipulación de precios elevados puede dejar lugar a la participación con un precio de bienes más competitivo en determinados nichos de mercado.

Otra característica de las grandes empresas, lo constituye una reducción de los salarios de sus trabajadores, es decir, una desproporcionalidad con respecto a los beneficios empresariales. Nieves (2018) indica:

“Un trabajo del Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el margen de beneficio (es la diferencia entre el precio de venta y el coste de producción) de las empresas que cotizan en bolsa se ha disparado un 39% en los países desarrollados desde 1980. Además, encontramos una relación positiva entre los

márgenes y otros indicadores de poder de mercado como los beneficios y la concentración de ventas.”

Este fenómeno se aprecia con fuerza, en las economías avanzadas, donde priman las fusiones y las adquisiciones empresariales, lo que genera desigualdades y produce pérdida de dinamismo económico.

4.4.1 Empresas grandes que comercializa vegetales congelados en México

1. “Frigorizados La Huerta.” Es una empresa 100% mexicana, radicada en Aguascalientes, capital del Estado Libre y Soberano de Aguascalientes, que comercializa bajo seis diferentes marcas y tiene presencia en 11 países; proporcionando 1.292 empleos directos.

2. “Agro Superior S.A. de C.V.” tiene como misión producir y comercializar lo mejor en Frutas y Vegetales, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, en estricto cumplimiento a su política de inocuidad y a las normas de calidad nacionales e internacionales. Esto se logra con el esfuerzo y trabajo permanente, siempre apoyado por el excelente desempeño de su gente, desarrollando una cultura de mejora continua que se proyecte a sus clientes y proveedores; de esta forma contribuyen a la generación de divisas para el desarrollo de la economía nacional.

4.4.2 Empresas que comercializan vegetales en conservas como bienes sustitutos

1. “Kuo Consumo.” Producimos y comercializamos alimentos procesados con marcas altamente reconocidas. En alianza estratégica con Grupo Herdez, hemos desarrollado un portafolio de más de 1.500 productos, obteniendo un importante posicionamiento en categorías como: puré de tomate, salsa ketchup, salsas caseras y vegetales en conserva, entre otras.

2. “Del Monte.” Señala como misión que su planta se localiza en Irapuato y fue establecida desde 1962. Es una empresa que ha cosechado sonrisas durante casi 60 años en el mercado mexicano, brindando productos frescos, 100% mexicanos, de la más alta calidad. Participan en las categorías de catsup, Vegetales enlatados, Puré de Tomate, Mermelada, Salsas Caseras, Chiles enlatados y Ajo Picado, ofreciendo diversos tamaños que se puedan

adaptar al uso y preferencia de sus consumidores. Su experiencia les ha permitido ganarnos confianza acompañándolos en la elaboración de los mejores platillos.

3. “Conservas La Costeña.” Su misión enuncia que proporcionan a la familia alimentos envasados de alta calidad que preservan el buen sabor de la comida y facilitan su preparación, para hacerlos más accesible a todos los consumidores.

Cuadro 16.

Características de las grandes competidoras en el sector alimentos, vegetales en conserva

Empresa	Ventas Netas 2017 (Millones de pesos mexicanos)	Activos Totales 2017 (millones de pesos mexicanos)	Empleos (número trabajadores)
Kuo Consumo	17.950,21	16.091,90	15.329
Conservas La Costeña	15.000	----	3.500
Del Monte	20.064,92	27.846,02	9.194

Fuente: Elaboración propia con datos de Revista Expansión de México (2018)

Cuadro 17

Comparación precios de vegetales y verduras frescos, y en conservas

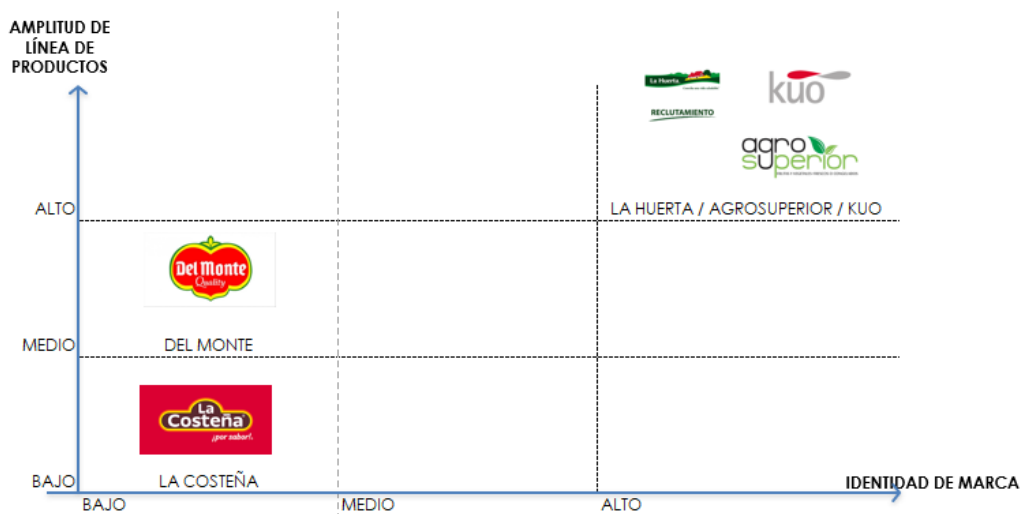
Marca	Descripción	Empaquetado	Peso (gr.)	Precio (en pesos mexicanos)
Frigorizados La Huerta	Vegetales congelados	Bolsas	500	23,00
	Mezcla California (Brócoli, coliflor y zanahoria)	Bolsas	500	26,90
Agrosuperior	Vegetales congelados	Bolsa	500	23,90
Kuo	Verduras en conserva	Lata	400	13,78
Del Monte	Verduras en conserva	Lata	425	14,90
La Costeña	Verduras en conserva	Lata	410	12,39

Fuente: Elaboración propia con datos tomados directamente de las góndolas de supermercados Wal-Mart ubicados en ciudad de México, 2018.

4.5 Análisis del panorama competitivo para el sector empresas de México que importan vegetales y verduras congelados






Planificación y mapas estratégicos: Para Michel Porter, la planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. Con base en este breve resumen procedemos a revisar las principales estrategias o características que guían a estas empresas para llevar a cabo sus objetivos.

4.5.1. Mapa Estratégico de Porter



Análisis:

En el mapa estratégico de Porter observamos una identidad de marca y amplitud de su línea de productos alta en las empresas Frigorizados la Huerta y Agrosuperior representando el sector de los congelados, en conservas en lata sin duda alguna Kuo consumo en alianza con el grupo Herdez poseen las mismas características. Por su parte, y dentro del sector de conservas en lata, Del Monte posee las dos características en amplitud de línea de sus productos medio y bajo en identidad de marca. La Costeña está en la cola de fila por tener las dos características bajo/bajo. Lo que nos lleva a pensar que las compañías que están dentro del sector de congelados han realizado un trabajo importante y conjugan muy bien sus esfuerzos traduciéndose así en poseer una alta identidad de sus marcas y una amplitud importante de sus líneas de productos. No va a ser una tarea fácil, pero si muy interesante de cara al benchmarking y mejora de procesos para poder igualar y porque no mejorar con nuevos productos dentro de esta categoría. Sería muy interesante apostar a productos innovadores que sean diferenciadores dentro de las góndolas. Apostarle a una estrategia de diferenciación podría ser un camino.

ESTRATEGIA DE PRECIO					
ALTO			  		
MEDIO					
BAJO			 		
	BAJO	MEDIO	ALTO	ESTRATEGIA DE PRODUCTO (AMPLITUD DEL PORTAFOLIO)	

Análisis

El resultado de esta matriz nos arroja que las dos marcas de congelados a simple vista tienen un precio mucho más alto dentro de su estrategia de precio y por otra parte la siguiente característica que es su amplitud del portafolio que hace parte de su estrategia de producto también marca en el cuadrante alto, podríamos pensar que le apuestan a la innovación permanente y penetran el mercado con venta cruzada y debido a esto aprovechan su buen posicionamiento de sus productos y marcas pueden colocar unos precios más altos.

Las compañías dedicadas al mundo de las conservas en lata pero que, pueden ser o son percibidas como un sustituto del congelado, presentan estrategias de producto alta en el caso de Kuo y Del Monte con estrategia de precio baja, en el caso de La costeña ambas estrategias están en los cuadrantes bajo/bajo. Aquí hay que tener cierto conocimiento y según los expertos el tema y con los cuales tuve acceso a conversaciones profundas, aseguran que el drene en una lata es del 35%. Entonces si revisamos bien los precios al final de una conserva lata son mucho más altos que el congelado como lo explica la siguiente ecuación.

1 bolsa 1 kilo congelado vale 46 pesos mexicanos

1 lata de 1 kilo en conserva vale 34,45 pesos mexicanos

Drene en una lata es del 35%, así las cosas, tenemos que:

Realmente la lata — PESA —> 650 grs netos

$650/34,35 = 0,053$ el gramo

Valor real de una lata con el drene es de = 53 pesos mexicanos

$53/460$ 15% más vale la lata

$46+(46*15\%) = 53\%$

Esto invita a pensar que hay valiosas oportunidades de penetrar y lograr diferenciación, primero de comunicarle al mercado que tienen un beneficio en términos de precios y también en producto natural entendiendo que las latas son perjudiciales para la salud. Y evidentemente una estrategia de precios bajos si logramos que el comprador entienda la ecuación antes descrita.

4.6 Matriz de Ansoff para el mercado de empresas de México que comercializan vegetales y verduras congeladas

Para Espinosa (2015) La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado,

[...] es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados.

La Matriz de Ansoff es una herramienta para visualizar las alternativas con que cuenta la empresa para identificar estrategias de introducir productos en los mercados.

La matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo)

4.6.1 Matriz Producto – Mercado

MATRIZ PRODUCTO-MERCADO				
MERCADOS \ PRODUCTOS	MAÍZ	ARJEVA	MIX DE VEGETALES	INNOVACIÓN
OPERADORES	1,3,4	1,2,3	1,2,3,5	
DISTRIBUIDORES	1,4,5	1,2,3,4		1
CANAL INSTITUCIONAL	1,3,4	1,2,5		1,2
GRANDES SUPERFICIES	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3	1,2,3,4
		Total Espacios	16	Indice de Penetración
LA HUERTA	1	LA HUERTA	13	81%
AGROSUPERIOR	2	AGROSUPERIOR	9	56%
KUO	3	KUO	9	56%
DEL MONTE	4	DEL MONTE	7	44%
LA COSTEÑA	5	LA COSTEÑA	5	31%

Análisis

Se pueden identificar varias oportunidades en el mercado, se tienen “manchas blancas” en 3 de los 16 espacios donde claramente se puede penetrar y buscar diferenciación en el mercado. Primero, innovar con productos diferenciadores en el canal operadores (Sodexo, Aramark, Compass Group). Segundo, tener mezclas de vegetales para el canal distribuidores. Tercero, al igual que el canal de distribuidores, el canal institucional presenta una oportunidad importante con el mix de vegetales y alguna oportunidad en el canal formal o moderno. Se detectan otras oportunidades en espacios que no son atendidos en su totalidad por las empresas principales. En operadores, distribuidores y canal institucional con maíz congelado hay una alta oportunidad y es relevante por ser el producto que maneja mayor volumen dentro el portafolio de productos. Con arveja se observa otra oportunidad en el canal operadores e institucional solo 3 de las 5 (60%) atienden este segmento. El canal de grandes superficies es el más atomizado y es atendido casi en su totalidad de los espacios por todas las compañías sujeto de este estudio. Referente a los índices de penetración de las empresas en este estudio se refleja que La Huerta tiene el mayor índice con un 81%, está en 13/16 de dieciséis espacios en la matriz de Ansoff. Agrosuperior del sector de congelados y Kuo consumo del sector conservas en lata tienen la misma penetración en el mercado marcando

un 56% 9/16. Del Monte y La Costeña con 44% y un 31% respectivamente. Es decir, únicamente La Huerta alcanza niveles óptimos cubriendo la mayor cantidad de espacios. Sin embargo, hay oportunidades en las manchas blancas donde no está La Huerta mencionadas al inicio de este análisis. Por otra parte, y no menos importante, las cuatro empresas llegan en promedio al 47% de ocupación de los espacios, es decir hay un 53% de oportunidad para penetrar donde ellos no están presentes.

4.7 Índice de atractividad de inversión de México, que guía las empresas que desean participar en el mercado de alimentos

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD									
MODELO DE M. PORTER									
SECTOR ALIMENTOS - INDUSTRIA ALIMENTOS									
	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES		
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta			
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña					1	Grande	Se requiere trabajar el modelo a mayor producción menor costo, aquí podemos acceder fácilmente con nuestros aliados proveedores
	Diferenciación de producto	Escasa		1				Grande	El producto es el mismo para todos difiere en la calidad del producto, es un commodity
	Atractivo del sector de alimentos	Baja				1		Elevada	La marca influye directamente en selección del consumidor pero no es un determinante
	Acceso a proveedores agrícolas	Bajo				1		Elevado	Hay variedad de proveedores agrícolas y poder garantizar buenos precios
	Acceso a canales de distribución	Amplio				1		Restringido	Depende de la geografía del país, sin embargo actualmente es muy fácil acceder a las zonas.
	Fidelidad de los consumidores	Bajos				1		Elevados	Si el producto gusta hay recompra, nuestros productos cumplen con las mayores estándares de calidad
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Beneficios por programas gubernamentales	Amplio				1		Elevados	impresión es mas amigable. Certificados de origen para evitar barreras arancelarias
	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1		Pequeño	Los competidores son pocos pero muy fuertes en el sector (oligopolio)
	Crecimiento de la industria	Lento		1				Rápido	Hay crecimiento de acuerdo con el PIB pero es muy pequeño
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado				1		Bajo	Se debe contra con inventarios altos debido a la rotación constante del producto
	Diferenciación de productos agrícolas	Genérico		1				Bajo	No son muy diferenciados, sin embargo deben cumplir con los conductos fitosanitarios requeridos.
	Diferenciación de costos en productos similares	Pequeños		1				Grandes	Todos oscilan con precios muy similares en congelados y latas
PODER DE LOS COMPRADORES	Diferenciación de costos en productos sustitutos	Elevada				1		Baja	Se presenta de forma pero de fondo no "drene"
	Monopolio por parte de los consumidores	Pocos		1				Baja	Es baja pq encuentran varias alternativas
	Costos de cambio de productos similares	Muchos		1				Pocos	El precio al ser cambiado por otro producto congelado es prácticamente el mismo
	Costos de cambio del comprador	Bajos				1		Altos	Al existir alta demanda los costos son bajos. Se logra un poco más de ganancia con verduras con valor agregado (wok's)
	Beneficios para los consumidores	Elevada				1		Elevada	Varias alternativas a distinto precio
	Productos diferenciados	Grande				1		Elevada	Se tiene varios productos (calidades) accesibles para los compradores
PODER DE LOS PROVEEDORES	Concentración de consumidores	Grande		1				Baja	No se concentran, siempre están buscando las mejores alternativas en cuanto a Costo - Beneficio
	Variación de costos por imprevistos climáticos	Pocos				1		Elevada	Variables exógenas no controlables
	Diferenciación de proveedores agrícolas	Baja		1				Bajo	No es marcada la diferencia, básicamente ofrecen lo mismo de la mismas tierras donde se siembra
	Monopolio por parte de los proveedores agrícolas	baja		1				Bajo	Calidad de las semillas nacionales e importadas son las mismas (singenta)
	Concentración de proveedores por productos ofrecidos	Elevada				1		Elevada	No es de importancia para los proveedores debido a que los insumos tienen mayor rentabilidad.
	Costos de cambio de proveedor agrícola	Baja				1		Elevada	Los sembradores podrían llegar adquirir sus propios insumos sin pasar por terceros sin embargo estarán limitados por la consecución de la semilla.
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada				1		Pequeña	Los proveedores ofrecerán los insumos de acuerdo con el poder adquisitivo de cada uno de ellos.
	Propensión del comprador a la sustitución	Grande		1				Pequeña	Puede ser sustituido en la canasta familiar por otras verduras en lata pero estás no son naturales, lo que hace que el consumidor regrese al congelado
	Diferenciación entre productos ofrecidos y los sustitutos	Grande				1		Elevados	El consumidor encuentra naturalidad en el congelado
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Elevada				1		Elevados	Conservas en lata de diferentes empresas
	Beneficios de productos sustitutos	Elevado		1				Bajo	Contienen conservantes y colorantes las conservas en lata

Se realizó una evaluación de atraktividad por cada uno de los factores mencionados, desde la óptica de un nuevo entrante al mercado con características Pyme de congelados, evaluando en una escala entre muy alta y muy baja a partir del conocimiento sobre la industria de alimentos congelados existente en México.

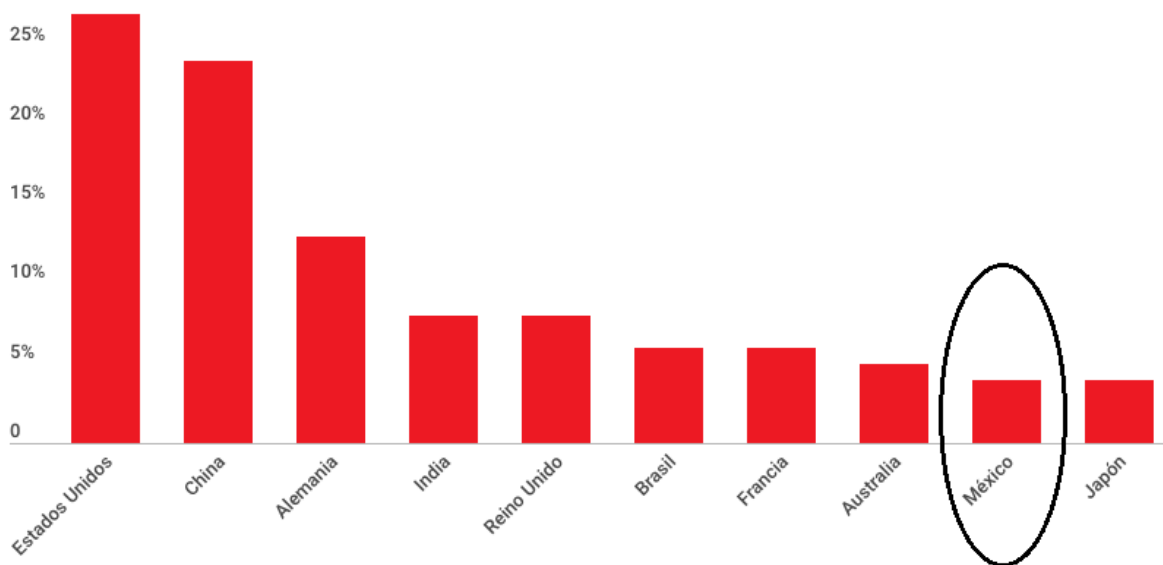
Consideración importante para este análisis: Si se asumiera que los 29 criterios analizados dieran una calificación 'MUY ALTA' en términos de atraktividad, al relacionarlo por el valor multiplicador asignado a cada calificación, se presume que en un escenario perfecto la calificación máxima sería = 116

ATRATIVIDAD DE LA INDUSTRIA							
5 FUERZAS PORTER	CALIFICACIÓN GENERAL						
	1	2	N	3	4		
Barreras a la entrada	0	1	0	5	1	7	24%
Rivalidad entre competidores	0	3	0	3	0	6	21%
Poder de los compradores	0	3	0	3	0	6	21%
Poder de los proveedores	0	2	0	4	0	6	21%
Disponibilidad de substitutos	0	2	0	2	0	4	14%
Evaluación General	0	11	0	17	1	29	100%
Peso porcentual	0%	38%	0%	59%	3%	100%	
Multiplicador de la atraktividad	1	2	N	3	4		116
	0	22	0	51	4	77	
Valor de la Atraktividad						66%	

66% es el valor de la atraktividad, lo cual significa que es muy alta y es un mercado bastante llamativo para ingresar con base en todas las variables analizadas.

México se ubicó en el puesto número 9, siendo su máxima fortaleza, la renovación de forma del tratado comercial entre México, Canadá y Estados Unidos.

Figura 11. Top Ten de países preferidos para invertir



Fuente: Tomado de Revista Expansión (2019)₁

Cuadro 18.

Indicadores macroeconómicos de Estabilidad económica

Cuentas	Año del dato	
PIB anual	2018	1.2233.809 M\$
PIB per cápita	2018	9.811\$
Deuda (%PIB)	2018	53,57%
Índice de corrupción	2018	28
Ranking de competitividad	2018	46°

Índice de precios al consumidor	2018	4,8%
Tasa de desempleo	2019	3,5%
Salario medio	2015	6.671\$
Doing Business	2019	54°
IVA general	2010	16,00%
Balanza comercial	2017	-22.752,0M\$

Fuente: Revista Expansión de México (2019)₂

México se ubica en el lugar número 15, según la cuantía de su Producto Interno Bruto (PIB), cuyo monto es USD1.2233.809 Millones; el PIB per cápita es de USD9.811. La relación entre la deuda pública y el PIB es del 53,57%, es decir, de todo lo producido el país de ese porcentaje, un poco más de la mitad se adeuda.

El índice de corrupción se ubica en el puesto 28 con respecto a los demás 196 países. Con relación a la competitividad, ocupa el puesto número 56. Con relación al índice de precios al consumidor, tiene 4,8%; el desempleo se ubica en 3,5%. En el índice Doing Business México, que denota la facilidad de hacer negocios en el país, se ubica en el puesto número 54. El impuesto al valor agregado (IVA), se ubica en 16%; con relación a su gestión comercial entre importaciones y exportaciones, existe un déficit, superando las importaciones a las exportaciones en USD 22.752,0 Millones.

A continuación, se muestra la evolución del índice Doing Business desde el 2015 al 2019, así como indicadores representativos para la toma de decisiones de hacer negocio en México, con respecto a 196 países considerados.

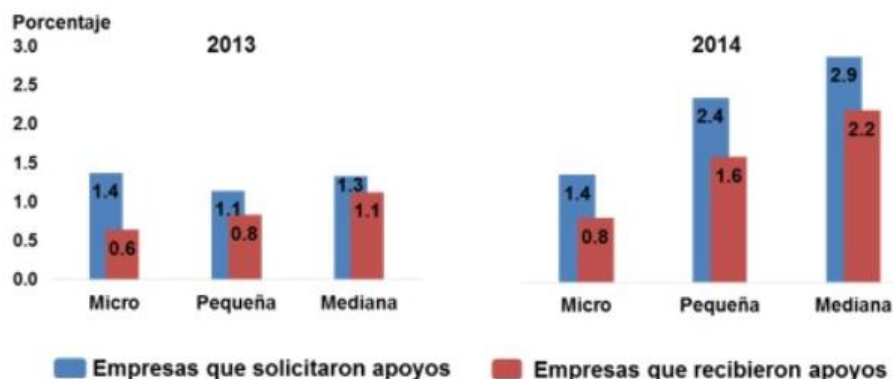
Cuadro 19

Facilidad para hacer negocios

Fuente: Tomado de Revista Expansión (2019)¹.

Año	Índice	Doing Business	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio	Contratos	Insolvencia
2019	72,09	54°	94°	93°	99°	103°	8°	72°	116°	66°	43°	32°
2018	72,27	49°	90°	87°	92°	99°	6°	62°	115°	63°	41°	31°
2017	72,29	47°	93°	83°	98°	101°	5°	53°	114°	61°	40°	30°
2016	71,95	45°	72°	87°	84°	111°	5°	51°	112°	60°	42°	29°
2015	71,16	42°	63°	65°	12°	110°	79°	62°	105°	0°	57°	103°

Figura 12. Empresas que recibieron apoyo de los programas del Gobierno Federal



Fuente: INEGI, 2016

Se denota un estado comparativo entre los años 2013 y 2014, en relación a las empresas que obtuvieron apoyo de los programas del Gobierno Federal de México, para lo cual en el año 2013 se obtuvo que de un total de 1,4 % de microempresas que solicitaron apoyos, el 0,6% le fue concedido; del 1,1% de empresas pequeñas que solicitaron apoyo, el 0,8% le fue concedido; y del 1,3 % de las empresas medianas que solicitaron apoyo, al 1,1% le fueron dados los apoyos.

Para el año 2014 se obtuvo que de un total de 1,4 % de microempresas que solicitaron apoyos, el 0,8% le fue concedido; del 2,4% de empresas pequeñas que solicitaron apoyo, el 1,6% le fue concedido; y del 2,9 % de las empresas medianas que solicitaron apoyo, al 2,2% le fueron dados los apoyos.

Se evidencia que existe un mayor apoyo empresarial en general para el año 2014; y que son las empresas medianas las que mayoritariamente obtienen los apoyos del Gobierno Federal.

Las figuras anteriores, con sus respectivos análisis ponen en manifiesto las habilidades gerenciales y de emprendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el apoyo gubernamental.

Cuadro 20.

Indicadores sociales de México

Cuentas	Año del dato	
Población	2018	124.738.000
Densidad	2018	64
Ranking paz global	2019	140°
IDH	2017	0,774
Número de homicidios	2016	24.559

Fuente: Revista Expansión de México (2019)₂

En cuanto a los indicadores sociales, se muestra que el ranking de paz global, se ubica México en el puesto número 140/196, por ser un país con elevadas manifestaciones de violencia. Con relación al Índice de desarrollo humano (IDH) México es un país con un bajo índice.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Respecto de la descripción acerca de la percepción sobre el mercado, por parte de los empresarios colombianos con operación en México, se identifican los siguientes aspectos.

Con respecto a la competitividad en el mercado de alimentos, la mayoría de los empresarios encuestados señalaron que México enfrenta mercados muy competitivos y con bastante oportunidad: acerca de los incentivos a la importación, aseguran que hay incentivos a la importación gracias a los tratados de libre comercio y alianzas como la del pacífico (México, Perú, Chile y Colombia).

A pesar de existir argumentos sobre la existencia de una desaceleración del ritmo de la actividad económica mundial, así como también, pronósticos de una caída del nivel de actividad económica para México. Sin embargo, se evidencia un ligero crecimiento, para el año 2018. La mayoría de los encuestados opinaron que no existe desaceleración en el mercado de México.

Por otra parte, el elemento considerado que apoyará el crecimiento de la economía mexicana se basa en el aumento del consumo interno y la inversión, tanto extranjera como pública, y existe una fase positiva para diversificar mercados en México.

Se puede concluir con respecto al análisis realizado, la percepción de empresarios mexicanos, los encuestados opinaron en su mayoría que no existe saturación en el mercado mexicano. Como principales desventajas y amenazas que se enfrentan las empresas mexicanas, refieren: (a) la situación interna de las empresas; (b) las condiciones del mercado; (c) la economía del país y el gobierno.

La economía de México ofrece varios desafíos y nos invita a enfrentarlos, la mayoría de los empresarios extranjeros establecidos en México, relacionan las finanzas, las economías de escala, las nuevas tecnologías, la interdependencia entre países por medio de acuerdos comerciales suscritos y el transporte como asuntos claves para tener en cuenta a la hora de poder establecerse.

El 54% de los encuestados opinaron que en México sí, hay incentivos a la importación, el 46% opinaron que no hay incentivos a la importación.

2. Del ejercicio realizado para abordar el análisis estructural de fuerzas del mercado (usando para este efecto el modelo de las 5 fuerzas de Porter), se puede concluir que existe un escenario optimista, confiable y bastante accesible a los diferentes canales de distribución, por otra parte, un alto atractivo del sector que estamos tratando que es el de alimentos con acceso a proveedores agrícolas que pueden garantizar tener buenos precios incluso negociaciones año dependiendo de las cosechas y va implícito un tema de RSE por incentivar la compra al agro en ese país.

En cuanto a los consumidores encontramos una fidelidad permanente lo que nos asegura en términos de compra una tendencia estable y prolongada por bastante tiempo.

En México se dan garantías y beneficios gubernamentales por acogerse a programas como el de la alianza del pacífico (México, Chile, Perú y Colombia). Con los certificados de origen de los productos se pueden reducir incluso evitar el pago de costos arancelarios.

Tener varias ofertas hace atractivo este mercado, puesto que los competidores marcan de alguna manera promesas de servicio diferenciadas que al final van a beneficiar a los consumidores.

Los costos de almacenamiento son el lunar del negocio porque generalmente son muy elevados y le pegan al costo del producto por el orden del 30%, acá hay un desafío importante y va a ganar el que pueda y tenga la capacidad de optimizar este costo.

Se ve una marcada diferencia en productos sustitutos, esto tiene dos lecturas, primero las conservas en lata que son el sustituto directo de los vegetales congelados son en “teoría” más económicos pero con el agravante que NO son naturales y dos las conservas en lata tienen algo que se llama el drene que es la cantidad de agua que contienen la cual hace que su peso real o neto disminuya, generalmente el consumidor no ve esta diferencia y puede optar por comprar una lata.

También hay un reto muy interesante de cara a la buena comunicación en términos de costo-beneficio a los consumidores y que se inclinen por la compra de las verduras congeladas.

Una acotación importante entre los productos ofrecidos representados por verduras y vegetales congelados, y los productos sustitutos representados por verduras y vegetales en conserva; es que los primeros son alimentos frescos exentos de sodio, sulfitos, sulfatos y otros conservantes lo cual representa beneficios nutricionales adicionales que promueven la preferencia de su consumo, mientras que los de conserva no ofrecen estas ventajas nutricionales.

Por otra parte, el mercado de alimentos se incrementa a la par que el incremento de la población, con lo cual es un mercado que por su demanda promueve en sí mismo la entrada de nuevos participantes al mercado.

Dado que el cliente actual es más especializado puede diferenciar entre un producto bueno y uno no tan bueno. Esta percepción alta lo que nos indica es que podemos tener mayores posibilidades de éxito, esto debido a que los productos sustitutos como las latas tienen conservantes, colorantes y demás propiedades que son tóxicas para la salud a diferencia del vegetal o verduras congeladas que son 100% naturales.

Hay una gran disponibilidad de productos sustitutos, en México se encuentran las empresas más grandes del mundo en esta categoría como por ejemplo Conservas del Norte que es el mayor maquilador para el retail en este país.

Sin embargo, vemos una propensión del comprador a la sustitución muy baja, lo que nos indica que valoran el vegetal congelado. Como se observa la percepción de diferenciación es alta en los productos ofrecidos verduras congeladas. El consumidor es más especializado y logra identificar y dar mayor relevancia a los congelados por ser 100% naturales.

En cuanto al poder del comprador el resultado de la 5ta fuerza de Michael Porter refleja un impacto alto en la 3ra característica, los consumidores son muy receptivos con los precios de los productos. Si logramos ser eficientes en la cadena de valor desde el principio y

perforamos los costos en todo el proceso, podremos lograr unos PVP muy interesantes que a la postre influyen en la 4ta característica ofreciendo beneficios para los consumidores.

En la 5ta característica hay una marcada inclinación por los productos diferenciados, si somos capaces de lograr tener una buena diferenciación es menor el poder de negociación de los compradores.

Entre mejor calidad tengamos de nuestros productos y mayor sea el beneficio que ellos puedan percibir tendrá una relación directa en el volumen de compra y también en la relación calidad / precio. Es una invitación formal a mejorar nuestros procesos y productos para cautivar a los consumidores.

3. De la descripción de las principales empresas mexicanas, que están dentro del sector empresas que comercializan verduras congelados, es posible colegir que, de las cinco empresas consideradas en este estudio, dos de estas se encuentran dentro del sector de congelados: Frigorizados de la Huerta y Agrosuperior. Por otra parte, se analizaron tres compañías que se dedican a la producción y comercialización de vegetales en conservas o en lata y que son tenidos en cuenta como productos sustitutos, competidor directo de los vegetales y verduras congeladas: estas son Kuo consumo, Del Monte y La Costeña.

En este apartado se mencionan las empresas de gran tamaño que comercializan verduras y hortalizas; se mencionaran también las que se encuentran en el mismo giro empresarial, es decir, productos frescos; y como bienes sustitutos a estos, las que comercializan bienes en conserva, por lo general enlatados.

Es de precisar que estas empresas de gran tamaño, tiene mayor poder de mercado, definido este como la posibilidad de sostener precios de mercado, por encima de sus costos marginales, en condiciones de competencia perfecta; es decir en un mercado donde participan muchas empresas vendiendo un bien similar y que son precio-aceptantes.

Se puede deducir que las empresas grandes, año tras año, obtienen beneficios crecientes, lo cual es una posición de evidente privilegio que dado por su volumen de comercialización y con la posibilidad de imponer los precios de mercado, sin que se vea afectado su cuota participativa de mercado, afectan definitivamente al consumidor final. Sin

embargo, esta manipulación de precios elevados puede dejar lugar a la participación con un precio de bienes más competitivo en determinados nichos de mercado.

4. Del análisis del panorama competitivo para el sector empresas de México que comercializan verduras congelados, se concluye que las compañías que están dentro del sector de congelados han realizado un trabajo importante y conjugan muy bien sus esfuerzos traduciéndose así en poseer una alta identidad de sus marcas y una amplitud importante de sus líneas de productos.

No va a ser una tarea fácil, pero si muy interesante de cara al benchmarking y mejora de procesos para poder igualar, y porque no, mejorar con nuevos productos dentro de esta categoría. Sería muy interesante apostar a productos innovadores que sean diferenciadores dentro de las góndolas. Apostarle a una estrategia de diferenciación podría ser un camino.

En el mapa estratégico de Porter las estrategias precio y amplitud del portafolio son pilares fundamentales para las compañías ya posicionadas, podríamos pensar que le apuestan a la innovación permanente y penetran el mercado con venta cruzada y debido a esto aprovechan el buen posicionamiento de sus productos, de sus marcas y pueden colocar unos precios más altos.

El drene en una lata es del 35%. Entonces si revisamos bien los precios al final de una conserva en lata son mucho más altos que el congelado por el orden del 15%.

Hay valiosas oportunidades de penetrar y lograr diferenciación, primero en comunicarle al mercado que tienen un beneficio en términos de precios y también en producto natural entendiendo que las latas son perjudiciales para la salud. Y segundo evidentemente una estrategia de precios bajos si logramos que el comprador entienda la ecuación antes descrita.

5. Con base en los resultados arrojados por la matriz de Ansoff, para el mercado de empresas de México que importan verduras congelados, se pudieron identificar varias oportunidades, tenemos “manchas blancas” en 3 de los 16 espacios donde claramente podemos penetrar y diferenciarnos.

Primero, innovar con productos diferenciadores en el canal operadores (Sodexo, Aramark, Compass Group). Segundo, tener mezclas de vegetales para el canal distribuidores. Tercero, al igual que el canal de distribuidores, el canal institucional presenta una oportunidad importante con el mix de vegetales y alguna oportunidad en el canal formal o moderno.

Se detectan otras oportunidades en espacios que no son atendidos en su totalidad por las empresas principales.

En operadores, distribuidores y canal institucional con maíz congelado hay una alta oportunidad y es relevante por ser el producto que maneja mayor volumen dentro el portafolio de productos. Con arveja se observa otra oportunidad en el canal operadores e institucional solo 3 de las 5 (60%) atienden este segmento.

El canal de grandes superficies es el más atomizado y es atendido casi en su totalidad de los espacios por todas las compañías sujeto de este estudio.

Referente a los índices de penetración de las empresas en nuestro estudio se refleja que Frigorizados La Huerta tiene el mayor índice con un 81% está en 13/16 de dieciséis espacios en la matriz de Ansoff.

Agrosuperior del sector de congelados y Kuo consumo del sector conservas en lata tienen la misma penetración en el mercado marcando un 56% 9/16. Del Monte y La Costeña con 44% y un 31% respectivamente.

Únicamente La Huerta alcanza niveles óptimos cubriendo la mayor cantidad de espacios. Sin embargo, hay oportunidades en las manchas blancas donde no está la Huerta mencionadas al inicio de este análisis.

Las cuatro empresas restantes llegan en promedio al 47% de ocupación de los espacios, es decir hay un 53% de oportunidad para penetrar donde ellos no están presentes.

6. El cálculo del índice de atractividad de México que guie las empresas que desean participar en el mercado de alimentos, se concluye que, con respecto a la atractividad de

inversión de México, este país se ubicó en el puesto número 9, siendo su máxima fortaleza, la renovación de forma del tratado comercial entre México, Canadá y Estados Unidos.

Los indicadores macroeconómicos reflejan que México se ubica en el lugar número 15, según la cuantía de su Producto Interno Bruto (PIB). La relación entre la deuda pública y el PIB un poco más de la mitad de lo producido por la economía se adeuda.

En relación con la competitividad, ocupa el puesto número 46. El índice Doing Business México, que denota la facilidad de hacer negocios en el país, se ubica en el puesto número 54, con respecto a 196 países estudiados y una facilidad para adquisición de crédito en el puesto 8°.

Se evidencia que existe un mayor apoyo empresarial en general y que son las empresas medianas las que mayoritariamente obtienen los apoyos del Gobierno Federal.

Como conclusión general, de los análisis anteriormente mencionados, se obtuvo que la internacionalización de una pequeña empresa del sector de alimentos, en particular el de verduras y vegetales congelados, presenta un escenario optimista, por el dinamismo del sector, y el favorable acceso a los canales de distribución, beneficios por programas gubernamentales como la alianza del pacífico y el tratado comercial de México, Canadá y Estados Unidos, fidelidad de los consumidores y escasas barreras de entrada.

Se recomienda diseñar y desarrollar un plan de internacionalización que permita minimizar el riesgo de ingreso al mercado mexicano.

Se recomienda realizar un modelo financiero que tenga en cuenta todos los aspectos a nivel cuantitativo, costos, gastos de operación, nómina y todo lo concerniente a nivel legal que implique gastos para visionar tener sede propia en México.

Se recomienda después de analizar en el proceso de difusión (anexo) que se hizo dentro de la compañía del primer modelo Canvas de visualización. Continuar el proceso con la realización y análisis del Canvas de evaluación y Canvas de innovación.

Se recomienda diseñar y aterrizar una estrategia de diferenciación con nuevos productos que la competencia no pueda tener y que realmente sean innovadores para penetrar los diferentes canales de comercialización.

Se recomienda realizar un proyecto para hacer marcas propias, hay una buena oportunidad de penetrar el mercado como nos lo indica la matriz de Ansoff.

Se recomienda comunicar al mercado a través de una estrategia de difusión, las virtudes del congelado y el costo / beneficio que recibe un consumidor versus las conservas en lata que no dan ninguna garantía en términos de salud por tener conservantes, sodio, sal, etc. Ni tampoco de precio por el drenaje que llevan.

Se recomienda realizar un modelo basado economías de escala apuntando a mayor productividad y menores costos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. Revista TEC Empresarial Vol.3, Ed.3, 2009

Cardozo, P. P.; Chavarro, A. y Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. Revista Panorama, Vol. 1, N°. 3, 2007.

Carle, G. C. (2014). Internacionalización, mercados y empresa. ESIC Editorial.

Escandón Barbosa, D. M. y Hurtado Ayala, A. (2017). El compromiso exportador en Colombia: un análisis de redes neuronales. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, Vol. 24 (2017).

Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.

Londoño Pineda, A. A.; Vélez Rojas, O. A. y Rojas Cano, J. D. (2015). Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un

- enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. Colombia. Revista Espacios, Vol. 36, N° 07, Año 2015.
- Martínez Carazo, P. C. (2009). Pyme: estrategia para su internacionalización. Universidad del Norte.
- Pacheco Chancay, W. M. y Villavicencio Gordillo K. C. (2018). Análisis de la internacionalización de las Pymes en relación con el comercio exterior. Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018).
- Pardina Carranco, M. P. (2017). Internacionalización de pymes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Colección Aula Mentor. Serie Emprendedores.
- Pedrero Carrasco, Y. (2014) La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Máster de Internacionalización aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona.
- Restrepo Morales, J. A. y Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. Colombia. Revista Contaduría y Administración, Volumen 60, octubre–diciembre 2015.
- Rubert Nebot, J. J. y Fuertes Eugenio, A. M. (2003). La economía regional en el marco de la nueva economía. Universitat Jaume I.
- Rueda Galvis, J. F. (2010). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. IV No. 7, julio - diciembre de 2008.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa Noriega Editores.

Material en línea

Espinosa, R. (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. [Consulta realizada el 03 de junio de 2018] Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2016). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). [Consulta realizada el 03 de junio de 2018] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>

Guía de servicios para la internacionalización Edición Canarias. [Consulta realizada el 24 de mayo de 2018] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/dax2014281922.pdf>

Mondragón, V. (2016). Teorías sobre la internacionalización de empresas. [Consulta realizada el 24 de mayo de 2018] Disponible en: <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>

Nieves, V. (2018). Las grandes empresas acaparan el poder y disparan sus márgenes mientras que los salarios pierden peso. [Consulta realizada el 03 de junio de 2019] Disponible en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9220438/06/18/Las-grandes-empresas-acaparan-el-poder-y-disparan-sus-margenes-mientras-que-los-salarios-pierden-peso.html>

Panorama Economía (2017). ¿Cómo le irá a la economía colombiana en 2018? [Consulta realizada el 24 de mayo de 2018] Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>

Revista Expansión de México (2019)¹. México entra en el 'top ten' de los países más atractivos para invertir. [Consulta realizada el 03 de junio de 2019] Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2019/02/14/mexico-entra-top-ten-de-los-paises-mas-atractivos-invertir>

- Revista Expansión de México (2019)². México: Economía y demografía. [Consulta realizada el 03 de junio de 2019] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- Revista Expansión de México (2018). Ranking 2018: [Consulta realizada el 03 de junio de 2019] Disponible en: Las empresas más importantes de México. [Consulta realizada el 03 de junio de 2019] Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2018/08/03/ranking-2018-las-empresas-mas-importantes-de-mexico>
- Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. [Consulta realizada el 20 de enero de 2019] Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Torres, M. (2018). ¿Cómo hacer un modelo de las 5 fuerzas de Porter? [Consulta realizada el 20 de enero de 2019] Disponible en: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3923597-como-hacer-modelo-5-fuerzas-porter>
- Quintana Peña, A. (2011). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. [Consulta realizada el 03 de junio de 2018] Disponible en: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Universidad Tecnológica de Pereira (2012). Investigación cualitativa. [Consulta realizada el 03 de junio de 2018] Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3365/Investigaci%F3n%20cualitativa.%20pdf;jsessionid=7442EECE56C83B1C2A77394564C5DD99?sequence=4>
- Urquizu Cavallé, A. (2012). Teorías y modelos. El proceso de internacionalización de las empresas españolas en China. [Consulta realizada el 24 de mayo de 2018] Disponible en: <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/teorias-internacionalizacion-china-394239054>
- Vaccarezza, F. (2012). La internacionalización de empresas desde una perspectiva teórica. [Consulta realizada el 24 de mayo de 2018] Disponible en: <https://es.slideshare.net/fvaccarezza/la-internacionalizacion-de-empresas-desde-una-perspectiva-terica-2012>

ANEXOS

ANEXO I. Encuesta a Empresarios

ANEXO II. Memorias Fotográficas visita a México 2018

ANEXO III. Matriz Canvas