



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE  
HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**LA INTERNALIZACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMO UNA  
ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE  
LIMÓN: LECCIONES PARA MÉXICO**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTORA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

*PRESENTA:*

M.C. KARLA NALLELI RAMÍREZ HERREJÓN

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ CARLOS ALEJANDRO RODRÍGUEZ CHÁVEZ

MORELIA, MICH., NOVIEMBRE DE 2015

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi hija Sofí quien me cuida, enseña y motiva en el día a día a salir adelante. Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy.

A mi hijo Leo por su amor incondicional, por ser la razón, motivación e inspiración en mi vida, a quien debo su paciencia, comprensión y ayuda para concluir este proyecto de mi vida.

## **Agradecimientos**

A mis padres por creer en mí, por sus consejos y ayuda para que estudiase el doctorado.

A los maestros, a todos aquellos que marcaron cada etapa de mi camino doctoral, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis, en especial al Dr. José Carlos Alejandro Rodríguez Chávez, quién me animó en todo momento, brindándome su consejo y experiencia.

Agradezco a todas las personas y organizaciones que me facilitaron sus testimonios y documentación sin los cuales la presente tesis doctoral no habría sido posible.

Al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, sin su apoyo no hubiese sido posible la elaboración de este trabajo.

## INDICE

<b>RELACIÓN DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RELACIÓN DE GRÁFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>RELACIÓN DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 MARCO DE REFERENCIA Y CONTEXTUALIZACIÓN .....	15
1.1.1 Panorama Nacional .....	16
1.1.2 Panorama Mundial.....	17
1.1.3 México como Exportador de Limón.....	21
1.1.4 Canales, Costos de Transacción e Internalización: Aspectos Generales .....	23
1.1.5 Canales de Comercialización y Distribución del Limón en México .....	27
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	32
1.3 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	37
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	38
1.7 DELIMITACIONES .....	39
1.8 MÉTODO.....	40
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>42</b>
2.1 ESCUELAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL .....	43
2.1.1 Escuela Clásica .....	43
2.1.2 Escuela Neoclásica.....	46
2.1.3 Escuela Heterodoxa o Nueva Escuela .....	50
2.2 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	55
2.2.1 Organización Industrial .....	57
2.2.2 Paradigma Eclético de Dunning .....	59
2.2.3 Enfoque Macroeconómico .....	61
2.2.4 Modelo de Uppsala .....	61
2.2.5 Enfoque de Innovación .....	62
2.2.7 Enfoque de Redes .....	64
2.2.8 Fenómeno de las “Born Globals” .....	67
2.2.9 Teoría de la Internalización.....	68
2.3 TEORÍA DE LA FIRMA Y LA INTEGRACIÓN VERTICAL .....	69
2.3.1 Integración Vertical .....	71
2.4 TEORÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN (TCT).....	76
2.4.1 Supuestos y Dimensiones de la Teoría de Costos de Transacción.....	79
2.4.2 Lógica de la Teoría de Costos de Transacción .....	83
2.4.3 Resource Based-View (RBV).....	86
2.5 TRABAJOS EMPÍRICOS .....	90

<b>CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>100</b>
3.1 TIPO DE ESTUDIO .....	101
3.2 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	102
3.3 MUESTRA .....	103
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	106
3.5 INSTRUMENTO.....	107
3.5.1 Validez.....	108
3.5.2 Confiabilidad .....	109
3.6 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS .....	109
3.7. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS CUALITATIVAS .....	117
<b>CAPÍTULO 4.RESULTADOS DE LAS ESTIMACIONES Y DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>122</b>
4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS CUANTITATIVOS .....	123
4.1.1 Análisis de Correlación .....	124
4.1.2 Regresión Logística Exacta .....	125
4.1.3 Estadística Descriptiva.....	132
4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS CUALITATIVOS .....	136
4.2.1 Análisis de Caso .....	138
4.2.2 Lecciones para México .....	156
4.3 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.....	161
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y PROPUESTA .....</b>	<b>165</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>171</b>
6.1 CONCLUSIONES .....	172
6.2 RECOMENDACIONES.....	176
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>178</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>195</b>
ANEXO 1. CUESTIONARIO .....	196
ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	205
ANEXO 3. LIBRO DE CÓDIGOS.....	222

## RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. Producción de limón en el mercado mundial	18
Tabla 2. Consumidores de limón en el mercado mundial	19
Tabla 3. Importaciones de limón en el mercado mundial	19
Tabla 4. Importaciones de limón en el mercado mundial	20
Tabla 5. Exportaciones Mexicanas de limón	22
Tabla 6. Variables de la investigación	38
Tabla 7. Teorías de la firma y su relación con el trabajo de Coase	74
Tabla 8. Resumen de evidencia empírica revisada	92
Tabla 9. Variables en el trabajo de Anderson y Coughlan	95
Tabla 10. Variables en el trabajo de Hennart	97
Tabla 11. Muestra de la investigación según países exportadores de limón	105
Tabla 12. Variables, dimensiones y signos esperados de acuerdo a la teoría	114
Tabla 13. Análisis Correlacional	124
Tabla 14. Primer modelo de regresión logística (Razones de probabilidad)	126
Tabla 15. Primer modelo de regresión logística (Coeficientes)	127
Tabla 16. Segundo modelo de regresión logística (Razones de probabilidad)	129
Tabla 17. Segundo modelo de regresión logística (Coeficientes)	130
Tabla 18. Principales destinos de las exportaciones Argentinas	149
Tabla 19. Presencia de Argentina y México en los mercados atractivos de limón fresco	159

## **RELACIÓN DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Producción de limón en México por entidad federativa	16
Gráfico 2. Producción de limón en el mercado mundial	18
Gráfico 3. Exportaciones de limón por país	21
Gráfico 4. Exportaciones mundiales de Argentina	144
Gráfico 5. Evolución de la producción Argentina de limón	148

## **RELACIÓN DE FIGURAS**

Figura 1. Canales de comercialización	24
Figura 2. Canales de distribución	24
Figura 3. Proceso de comercialización y distribución del limón en México	28
Figura 4. Supuestos y dimensiones de la TCT	80
Figura 5. Estudios paramétricos y no paramétricos	110
Figura 6. Destino de las exportaciones Argentinas hacia el mundo	146
Figura 7. Posicionamiento de los mercados atractivos en base a la cantidad y precio de su importaciones de limón fresco, 2010	151

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BG	Born Globals
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
COPELP	Consejo de Productores y Exportadores de Limón Persa
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
CPIDC	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries
ERS	Economic Research Service
EE.UU.	Estados Unidos
FAO	Food and Agriculture Organization
FMC	Food Machinery Company
FOB	Free on Borrad
ICE	Índice de Competitividad Exportadora
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IDI	Índice de Dependencia Importadora
IICA	Inter- American Institute for Cooperation on Agriculture
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISO	International Standards Organization
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MNES	Empresas Multinacionales
MONA	Medio Oriente y Norte de África
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PROEXANT	Promoción de Exportaciones Agrícolas no Tradicionales
PYMEX	Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras
RBV	Resource Based View
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
SICA	Servicio de Información y Censo Agropecuario



SMEDA	Small and Medium Enterprise Development Authority
TCT	Teoría de Costos de Transacción
TLCAN	Tratado de Libre Comercio para América del Norte
TLC	Tratado de Libre Comercio
TM	Tonelada métrica
UE	Unión Europea
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNESDA	Union of European Beverages Associations y Confederation of International Soft Drinks Associations
USDA	United States Department of Agriculture
UTEPI	Unidad Técnica de Estudios para la Industria
WDI	World Development Indicators

## RESUMEN

Debido a la globalización, la decisión de internacionalizar cada día es más común entre las organizaciones; una vez que una empresa decide internacionalizarse se enfrentan ante la alternativa decisión de comercializar su producto por medio de canales independientes o por medio de canales internos de la empresa.

En México la mayor parte de los productores utilizan canales independientes debido a la gran cantidad de intermediarios que se existen para llevar sus productos al mercado internacional, lo que ocasiona precios más altos al consumidor final, poca ganancia en los productores y elevados costos de transacción.

Debido a ello, la presente investigación tiene el propósito de analizar la estrategia de internalización de los canales de comercialización y distribución que utilizan las empresas exportadoras de limón que han logrado internacionalizarse exitosamente.

Para conseguir analizar este fenómeno, el diseño de esta investigación se organizó en varias etapas. Los resultados de esta investigación darán respuestas sobre si la utilización de la estrategia de internalización disminuye los costos de transacción y garantiza mejores resultados a las empresas que la llevan a cabo.

Palabras clave: Internalización, internacionalización, costos de transacción.

## **ABSTRACT**

Due to globalization, the decision to internationalize is increasingly common among organizations; once a company decides to internationalize faced with the decision of: market your product through marketing channels and independent distribution, or through internal channels of the company.

In Mexico most producers use separate channels due to the large number of intermediaries who are to bring their products to the international market, resulting in higher end-user prices, and little gain in producer and high transaction costs.

As a result, this research aims to analyze the internationalization strategy of marketing channels and distribution of lemon exporters that have successfully internationalized.

To achieve this, the research design was organized in four stages, the first, the problems and review the theoretical framework was discussed, in the second stage, fieldwork was conducted through surveys of key enterprises in export lemon, with the data that emerged a correlational analysis and an accurate logistic model was performed. In the third stage, it was performed with a comparison of case studies, including successful and unsuccessful companies in the export sector of lemon. And in the fourth, a proposal to the problems encountered was developed.

The results of this research will give answers about whether the use of the internationalization strategy, lowers transaction costs and guarantee better results to companies that perform

Keywords: Internalization, internationalization, distribution channels, marketing channels and transaction costs.

## INTRODUCCIÓN

La configuración del entorno internacional está adquiriendo gran importancia en la vida cotidiana de las empresas, dicho entorno favorece la circulación del comercio dando como resultado que el efecto de la internacionalización se haga cada día más común entre las organizaciones. Así, la decisión de internacionalización debe ser tomada en cuenta en nuestros días, ya que la competencia en muchos sectores es a nivel global; por tanto, las compañías tienen que lograr ser eficientes y buscar ventajas competitivas frente a competidores provenientes de todo el mundo. Ello suele implicar tener que salir a los mercados internacionales en busca de factores estratégicos, reducción de costos, nuevos mercados para sus productos, entre otros.

Existen diversos métodos y estrategias para lograr la internacionalización de las empresas; muchas compañías han recurrido a una serie de estrategias para satisfacer múltiples deseos y exigencias de los consumidores, lo cual les ha permitido ser más rentables frente a sus competidores, obtener ventajas competitivas para lograr sobresalir y permanecer en el tiempo. Sin embargo, una vez que las empresas pretenden internacionalizarse, se enfrentan ante la decisión de cómo comercializar y distribuir sus productos y obtener dichas ventajas competitivas vía canales de distribución independientes o la internalización misma de esos canales (Anderson y Coughlan, 1987).

Internalizar los canales de comercialización y distribución permite disminuir los costos de transacción y obtener ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991). Debido a ello, en este trabajo se pretende analizar a las empresas internacionales que emplean la internalización de los canales de distribución y la ventaja que tienen éstas en relación con aquellas organizaciones que no hacen uso de esos canales.

Los resultados de esta investigación pretenden dar respuestas sobre si la internalización de los canales de distribución como estrategia competitiva es útil para disminuir los costos de transacción y garantiza mejores resultados a las empresas que las emplean en sus procesos de internacionalización frente a las empresas que carecen de ella.

El diseño de esta investigación se organizó en seis capítulos. El primero, se define el marco referencial, se plantea el problema y las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis y se identifican las variables en torno a las cuales se lleva a cabo la investigación. En el segundo capítulo, se hace una revisión de la literatura para obtener y seleccionar la información que le dará soporte teórico a la investigación. En el tercer capítulo, se discute la metodología utilizada en este trabajo donde se diseña y se establece los procedimientos para llevar a cabo esta investigación, seleccionando las herramientas para la recopilación y análisis de la información, así como otras herramientas informáticas para procesar los datos a través de software especializado. En el cuarto capítulo, se discute y analizan los resultados del trabajo de campo. Dicho capítulo se compone dos partes. Una primera parte incluye el análisis cuantitativo que busca probar las hipótesis a través de un modelo de regresión logística. Por otro lado, la parte cualitativa de esta investigación está conformada por una comparación de un estudio de caso de una empresa exitosa exportadora de limón en Argentina y una empresa no exitosa exportadora de este cítrico en México. En el capítulo quinto, se discuten las propuestas de solución al problema planteado en la investigación. Finalmente en el capítulo sexto, se presentan las principales conclusiones.

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se aborda la problemática y el contexto en que se desarrollan las empresas exportadoras de limón en México y su entorno mundial. Así mismo, se hace una breve revisión de algunos conceptos generales: canales de comercialización y distribución, costos de transacción, internalización, entre otros. Finalmente, se formulan las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis y las variables que se incluyen en esta investigación, así como la justificación y el método de investigación empleado.

### 1.1 Marco de Referencia y Contextualización

El cultivo de limón en México fue promovido por la compañía Coca Cola en el estado de Veracruz durante la década de 1970 y ante la necesidad que esta empresa tenía de ácido cítrico para la elaboración de sus refrescos. Más tarde, según la Dirección de Productos Básicos y Comercio (2003), la compañía Coca Cola tuvo que enfrentar algunos problemas, pues el limón obtenido en esta región no tenía las características necesarias para la elaboración de su producto, ya que requería un limón con poco jugo y mucho aceite. Ante esta situación, esta compañía perdió el interés en el cultivo de este cítrico y, en consecuencia, los productores de limón se encontraron ante el problema de qué hacer con sus cosechas y plantaciones al no contar con un mercado para su fruta. Tiempo después, y como consecuencia de esta problemática, el limón empezó a comercializarse en el mercado estadounidense bajo las normas de mercado seguidas por la producción del sureste de la Florida llegando a ser los EEUU el principal destino de las exportaciones mexicanas (Pollack y Pérez, 2005).

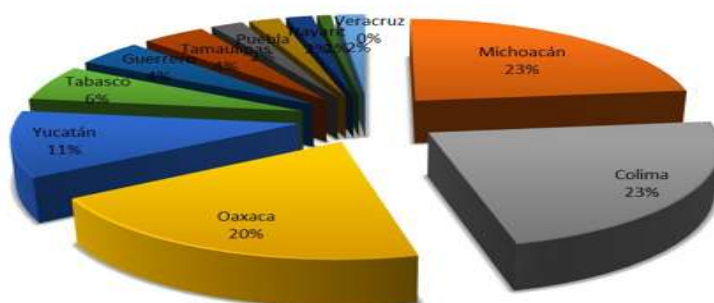
En México se producen tres especies diferentes de cítricos considerados como limón: limón mexicano, limón persa y limón italiano. El limón persa de México ocupa el segundo lugar en cuanto a producción y exportación a nivel mundial; por lo tanto en esta investigación se hará referencia exclusivamente a este tipo de limón, especificando debidamente los casos en donde se refiera a otro tipo de limón.

### 1.1.1 Panorama Nacional

En lo que respecta al panorama nacional, y refiriéndonos a los tres tipos de limón que se mencionan y se producen en México, el limón mexicano sobresale por superficie sembrada, volumen de producción, consumo nacional y exportación de aceite esencial y pectina. El limón italiano o amarillo se siembra en pequeñas extensiones y, el limón persa ocupa el segundo lugar en cuanto a producción en México. Su importancia radica en que se destina fundamentalmente a la exportación en fresco.

Es importante señalar que México es el segundo productor y segundo exportador de este cítrico a nivel mundial (SAGARPA, 2010). Según esta misma fuente, en México se cuenta con 25 mil productores, distribuidos principalmente en los estados de Colima, Guerrero, Michoacán, Oaxaca y Veracruz. La producción de este cultivo está regionalizada y es una de las frutas mexicanas que más crecimiento ha tenido en sus exportaciones en los últimos 20 años. En este sentido, Colima, Michoacán y Veracruz concentran el 70.5% de la producción nacional, mientras que Oaxaca y Guerrero concentran solamente el 24.5%. En el siguiente gráfico se puede observar la participación de cada estado en la producción nacional de limón (SAGARPA, 2012).

Gráfico 1. Producción de Limón en México por Entidad Federativa, 2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos de SIAP-SAGARPA (2012).



El cultivo del limón en México ha alcanzado un importante desarrollo en los últimos años. En las regiones de clima tropical y subtropical se ha constituido como uno de los sectores con mayor dinamismo, generando empleo y ocupación a una gran cantidad de mano de obra en el medio rural, por lo que la cadena productiva del limón en México es de importancia estratégica dada su importancia (Del Valle y Solleiro, 1996).

El precio de la fruta depende de la oferta y la demanda (Infoagro, 2003). Sin embargo, ya que los productores carecen de los medios adecuados para su comercialización, las empresas emparadoras y demás intermediarios controlan este mercado, comprando anticipadamente la fruta a precios por debajo de los competitivos. Así pues, existen muchas razones por las cuales el limón resulta ser una alternativa real para productores y comerciantes mexicanos. En primer lugar, el gran crecimiento que presentan los mercados externo y doméstico. Segundo, la cercanía de México con Estados Unidos permite reducir los costos de transporte, Tercero, las condiciones agroclimáticas de las zonas productoras de limón en Estados Unidos y el ingreso permanente para el productor mexicano, ha desplazado el consumo del limón de origen estadounidense por el mexicano (Solleiro, 2003).

### 1.1.2 Panorama Mundial

En lo que respecta al panorama mundial, y según datos de la FAO, los principales países productores de limón en el mundo son India, México, Argentina, China y Brasil. Estos cinco países produjeron en el año 2010 un total de 8.1 millones de toneladas, lo que representa dos terceras partes de la producción mundial (Tabla 1).

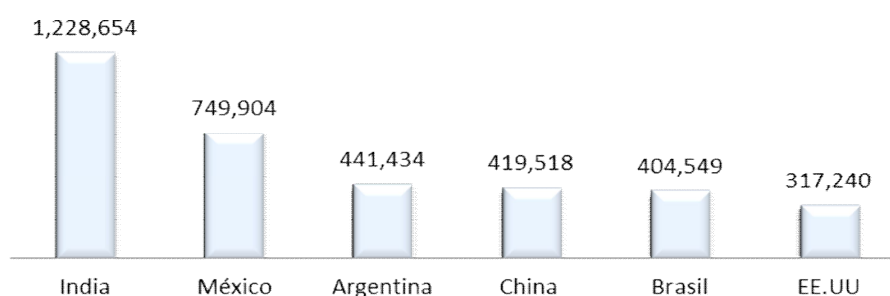
Tabla 1. Producción de Limón en el Mercado Mundial, 2010

<i>País</i>	<i>Producción (T)</i>	<i>Participación (%)</i>
India	3,098,900	23.2
México	1,891,400	14.5
Argentina	1,113,380	8.7
China	1,058,105	8.2
Brasil	1,020,350	8.0
EEUU	800,140	6.9
Otros	4,446,247	30.5
Total	13,428,522	100

Fuente: FAO (2012).

Durante los últimos cinco años, México ocupó en repetidas ocasiones el primer lugar en la producción de limón persa (Johnson, 2001). Sin embargo, debido a la competencia internacional creciente que caracteriza a este mercado, al igual que a la tendencia creciente en la demanda mundial, la India desplazó a nuestro país como productor de limón (Gráfico 2). Esta situación ha obligado a los productores de limón en México a replantear sus estrategias de crecimiento, distribución y posicionamiento en este mercado.

Gráfico 2. Producción de limón en el mercado mundial, 2010



Fuente: FAO (2012).

Por otro lado, el consumo mundial de limón registrado por la FAO en 2010 fue de 11,239 millones de toneladas. Los cinco países de mayor consumo fueron los

Estados Unidos (15.3%), México (11.4%), India (11.3%), República Islámica de Irán (8.8%) y Brasil (6.5%).

Tabla 2. Consumidores de Limón el Mercado Mundial, 2010

<i>País</i>	<i>Consumo (T)</i>	<i>Participación (%)</i>
EEUU	17,128	15.3
México	12,801	11.4
India	12,677	11.3
Irán	9,800	8.8
Brasil	7,249	6.5
Otros	11,179	46.7
Total	70,834	100

Fuente: FAO (2012).

Las importaciones mundiales de limón para el periodo 1981-2012 presentan un crecimiento promedio de 2.9% en volumen y 3.7% en valor. En 2012, se importaron un total de 2,019 millones de toneladas de dichos productos, siendo el mayor importador los Estados Unidos de América, ya que adquirió 17.3% de las importaciones totales, seguido por la Federación de Rusia con 10.3%, Alemania con 6.6%, los Países Bajos con 6.5% y Francia con 5.5% (Tabla 3) (Brunke, 2012).

Tabla 3. Importaciones de limón en el mercado mundial, 2010

<i>País</i>	<i>Producción (T)</i>	<i>Participación (%)</i>
EE.UU	0.349	17.3
Rusia	0.208	10.3
Alemania	0.133	6.6
Países Bajos	0.131	6.5
Francia	0.111	5.5
Otros	1.086	53.8
Total	2.019	100

Fuente: FAO, (2012).

Por su parte, los principales países exportadores de limón en los últimos 5 años, según la SAGARPA (2012) fueron España, México, Argentina, Turquía y Sudáfrica, concentrando el 73.5% del volumen total exportado y el 77.3% del valor total de las exportaciones mundiales (Tabla 4). México ocupa el segundo lugar a nivel mundial como exportador de limón persa, con casi 428 mil toneladas destinadas al mercado estadounidense, mismo que es considerado como uno de los mercados más dinámicos e importantes a nivel mundial (FAOSTAT, 2012).

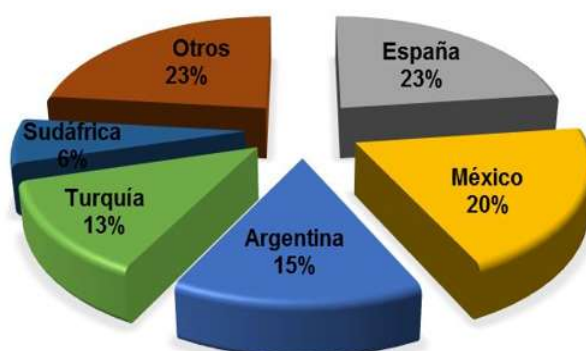
Tabla 4. Exportaciones de limón en el mundo, 2010

País	Producción (T)	Participación(%)
España	491,787	23
México	428,129	20
Argentina	314,651	15
Turquía	277,370	13
Sudáfrica	133,331	6
Otros	497,627	23
Total	2,142,894	100

Fuente: FAO a partir de datos de Faostat (2012)

España, Argentina y México son los exportadores más importantes. España y Argentina dominan el mercado mundial de exportaciones de limones frescos. Aproximadamente 20% de la producción fresca se exporta, mientras que más de la mitad de la producción elaborada se comercializa. Argentina e Italia son los principales proveedores de zumos de limón en el mercado mundial. Como se puede observar en la contextualización mundial del limón, México y Argentina coinciden en ser unos de los principales países productores, al mismo tiempo que son los principales exportadores a nivel mundial.

Gráfico 3. Exportaciones de limón por país, 2012



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat (2012).

### 1.1.3 México como Exportador de Limón

México se ha colocado en los últimos diez años como uno de los principales exportadores de limón con gran demanda en los mercados internacionales, principalmente en los Estados Unidos. El crecimiento en dicha demanda se explica por dos factores principales. Primero, la creciente población latina que lo utiliza para condimentar comidas típicas. Segundo, el elevado precio del limón amarillo en algunos meses del año lo posiciona al limón persa como un competidor importante, ya que el primero puede costar hasta tres veces más en los meses de enero a abril (Dutrénit, 1995). Vale la pena mencionar que después de que el huracán Andrew golpeará Miami en 1992, muchos agricultores de ese estado dejaron de producir limón, abriendo una mayor oportunidad para México.

Tabla 5. Exportaciones mexicanas de limón, 2010

<i>País</i>	<i>Ton</i>	<i>Exportación (000 dls)</i>	<i>%</i>
EE.UU.	40,408	17,949.46	97.0
Japón	1,208	536.63	2.9
Otros	41	18.50	0.1
Total	41,657	18,504.60	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SIAP – SAGARPA, (2012).

De acuerdo a cifras de SAGARPA (2010), México ocupó el primer lugar en cuanto a exportación del cítrico durante ese año, con un poco más de 40,408 toneladas, con un valor de exportación de \$ 17,949,463.82 (dls). Como ya se había mencionado, sus principales destinos de exportación son los Estados Unidos y Japón, con prácticamente el 99.90% de las exportaciones mexicanas. Esto es, México, se ha convertido en el principal proveedor de Estados Unidos, cubriendo el 97% de las importaciones de ese país.

Según el CODEX (2012), en la norma NMX-FF-077-1996 que establece las especificaciones mínimas de calidad que debe cumplir el limón para su comercio y consumo en fresco, reconoce que la industria citrícola en México es reconocida nacional e internacionalmente como un sector consolidado, que se distingue por ofrecer productos frescos y procesados de alta calidad acorde a los requerimientos del mercado nacional y de exportación, así como por la tecnología de vanguardia empleada en sus plantaciones y procesos de postcosecha e industriales que cumplen satisfactoriamente normas y estándares de calidad mundiales y de cuidado del medio ambiente el limón, lo que lo consolida como el producto cítrico de exportación más importante de México, sólo después de la naranja.

#### 1.1.4 Canales de Comercialización, Canales de Distribución, Costos de Transacción e Internalización: Aspectos Generales

Antes de comenzar a explicar cómo están estructurados los canales de distribución del limón en México, es necesario mencionar algunos conceptos básicos que serán de utilidad para entender de mejor manera el problema que se plantea en esta investigación.

La mayor parte de los productores de limón utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar sus canales de comercialización y distribución, considerando en todo momento los costos de transacción que esto implica.

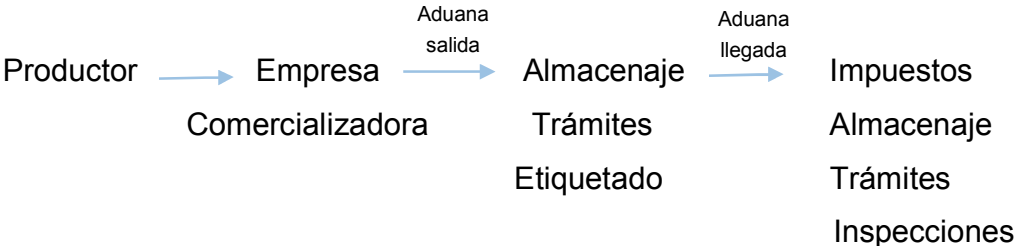
##### *Canales de Comercialización*

Es una estructura organizada que permite articular los intercambios entre la producción y el consumo. En otras palabras, es el conjunto de circuitos a través de los cuales se establece la relación entre producción y consumo, a efectos de hacer disponibles los bienes para los consumidores, mediante la articulación de distintos flujos (Ayala, 1996).

Un canal de distribución tiene uno o varios circuitos. Un circuito es el recorrido que realiza la mercancía para ir desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo (Chauvet, 2011). Los canales de comercialización, difieren del canal de distribución; en los canales de comercialización el productor investiga la demanda del consumidor, diseña y fabrica los productos. Las empresas comercializadoras compran la mercancía a los productores, y la transportan a la aduana de salida, cubriendo los costos por almacenaje, los trámites aduanales y el etiquetado del producto, posteriormente transportan el producto a la aduana de llegada, en donde deben cubrir los costos generados por el almacenaje, los impuestos aduanales y demás tramites e inspecciones que requiere el producto. Finalmente

la empresa exportadora se conecta directamente con el consumidor, la industria o cadena, realizando el flete y la venta al mercado final. Cabe mencionar que los canales de distribución comprenden a partir del flete y hasta el mercado final (Chauvet, 2011).

Figura 1. Canales de comercialización

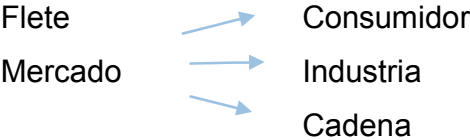


Fuente: elaboración propia

*Canales de Distribución*

Son los conductos que una empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible y en el lugar que los solicite, en cantidad suficiente, en tiempo adecuado, en el lugar preciso y al costo más bajo (Ayala, 1996).

Figura 2. Canales de distribución



Fuente: elaboración propia



En otras palabras, es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. Según Chauvet (2011), se puede hablar de varios tipos de canales:

Canal directo: el productor vende el producto directamente al consumidor sin intermediarios.



Canal indirecto: existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que participan el camino que recorre el producto.

Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

Corto: es aquel en el que hay un único intermediario entre fabricante y usuario final.



Largo: se denomina así a un canal indirecto cuando en él actúan muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, entre otros).



Existen ciertos factores o elementos que influyen en la selección de los canales de distribución, y son de gran importancia debido a que de ellos depende la colocación de los productos en los mercados de exportación. Se guían por tres criterios generales:

- a) La cobertura y el mercado: en la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado al que se desea abastecer. Al

momento de seleccionar un canal se debe saber si un canal cuenta con acceso al mercado destino, si conoce sus exigencias y demandas, así como si es capaz de abastecer ese mercado según su tamaño.

- b) Control: cuando el producto sale de las manos del productor se puede llegar a perder el control del producto por lo que para seleccionar del canal de distribución adecuado, es necesario poder controlar el mismo hasta que el productor se asegure que el producto es propiedad del comprador.
- c) Costos: la mayoría de los productores piensan que, cuanto más corto sea el canal de distribución, menores será los costos de transacción y por lo tanto, menor el precio que deben pagar. Sin embargo no siempre es así, por ello al momento de seleccionar un canal se debe de analizar la relación costo beneficio de elegir en canal de acuerdo a su distancia, o elegirlo en base a los costos de transacción y ganancias que ofrecen cada uno de los diferentes mercados potenciales.

Según Stanton (1998), todas las alternativas de distribución de productos, tienen sus ventajas y desventajas particulares es por ello, que se deben analizar y tener en cuenta los múltiples factores que influyen en las empresas, ya que estas empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien, a otros nuevos para hacer llegar el producto hasta el destinatario final y como consecuencia de ello dar un mejor servicio a sus clientes, considerando en todo momento los costos que estos implican.

### *Internalización*

Es la manera en la que una empresa puede posicionarse en el mercado a partir de hacer sus procesos desde el interior (Barney, 1991). Según Eisenhardt (1991), son las circunstancias bajo las cuáles es ventajosa la interiorización de las transacciones internacionales considerando dos tipos de costos, el de coordinación de los recursos a través de transacciones de mercado, llamados

también costos de transacción, y su contraparte, los costos de coordinar los recursos internamente.

Esto es, la internalización es el control de una empresa a lo largo de uno o varios procesos de la producción o distribución unidos por una jerarquía en donde, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común la cual a su vez genera economías de escala dentro de la diferente compañía o sinergias (Klein et al., 1978).

### *Costos de Transacción*

Según Arrow (1969), son los costos de la administración de un sistema económico que surgen de la transferencia de los derechos de propiedad e incluyen todos aquellos costos que no emergen directamente del proceso de producción, para Kenneth serían aquellos

La diferencia entre los costos de producción y los costos de transacción han sido concebidos tradicionalmente como aquellos que tienen relación directa con la transformación física de un bien o producto; en cambio los costos de transacción son aquellos que se relacionan con la negociación, planeación, realización de proyectos y con la toma de decisiones.

De acuerdo con Matthews (1986) costos de producción pueden ser fijos y variables por lo que el intercambio económico entre las empresas, “no depende únicamente ni de manera decisiva de los costos de producción, sino del nivel de los costos de transacción” (Ayala, 1999, 183).

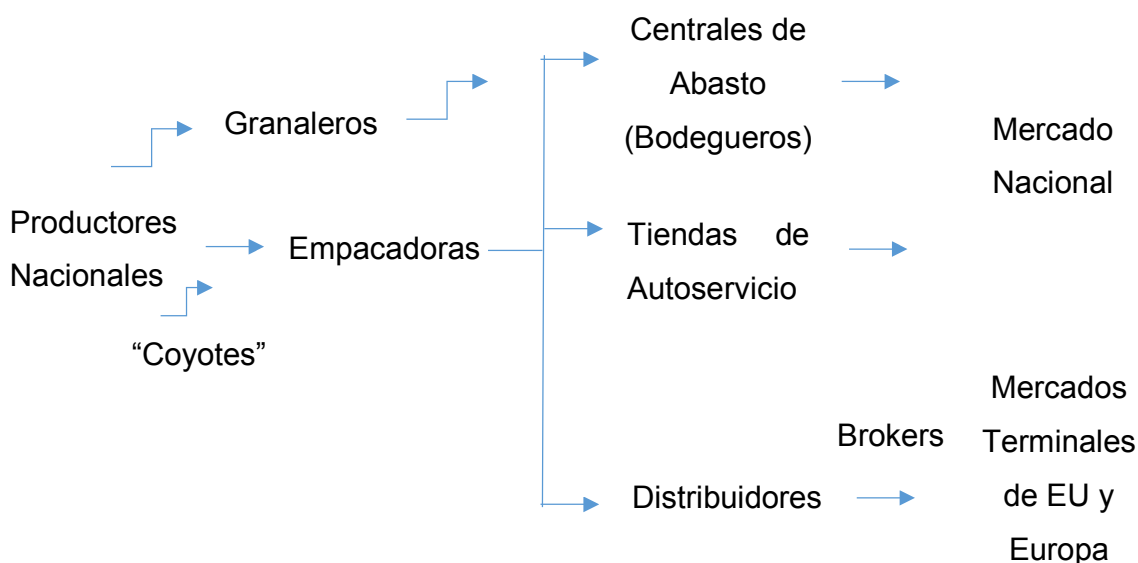
#### 1.1.5 Canales de Comercialización y Distribución del Limón en México

Una vez explicados los conceptos anteriores, a continuación se analizan como están estructurados los canales de distribución del limón en México.

En México se tienen registrados hasta el 2011, 103 empacadoras distribuidas en las diferentes regiones productoras de limón, de las cuales solo el 57% están en operación. La mayoría de estas empresas que si producen, comercializan o producen limón se concentran en los estados de Veracruz, Colima y Michoacán. Debido a que no todas las empresas son productoras, ni todos los productores distribuyen o comercializan su producto hasta el consumidor final, su capacidad de empaque varía según su producción y giro. (Covarrubias et al., 2011).

Como se puede observar en la figura, los canales de comercialización y distribución del limón en México se comportan de la siguiente manera:

Figura 3. Proceso de comercialización y distribución del limón en México



Fuente: Elaboración propia con base Bruzone (2005).

Como se puede observar, durante el proceso de comercialización y distribución, la mayoría de los productores venden a los intermediarios o empacadores en los centros de acopio, y son los intermediarios los que se encargan de concentrar la producción de diversos ejidatarios para después transportarla a los diversos mercados. El intermediario paga al productor de contado y el precio se fija

diariamente sin tomar en cuenta a los productores; este precio se fija de común acuerdo entre los intermediarios locales.

Los intermediarios locales son independientes y cuentan con recursos propios y equipo de transporte, ellos controlan los precios ya que tienen el capital para comprar de contado (Bruzone, 2005). En muchas ocasiones existe entre el productor y el empacador otro tipo de intermediarios llamados “coyotes” que hacen la tarea de acopio directa del campo y que cuentan con el respaldo de los empacadores, amarrando por un lado al productor con el pago de contado por su cosecha, y por otro lado otorgándole crédito al empacador.

Los granaleros son otros intermediarios en el proceso de la comercialización y distribución de limón en México. Son comercializadores directos, dado que venden directamente en las principales plazas nacionales o centrales de abasto. No compiten con los nichos de mercado de los grandes empacadores, sin embargo generan que el precio pagado al productor en los centros de acopio repunte significativamente ya que trae costos de operación menores que los empacadores (Bruzone, 2012). La venta que realiza es directa en las centrales de abasto. Sus mermas son pocas dado que tiene experiencia en el transporte y su venta es inmediata ya que el limón que vende está muy fresco.

También están los bodegueros en las centrales de abasto del país quienes según Dirección Nacional de Programación Económica Regional (2004), cuando hay una sobre oferta de producto compran a consignación, provocando una guerra de precios que repercute en bajos precios de compra al productor.

Las tiendas de autoservicio, son organizaciones donde los productores, coyotes y granaleros pueden ofrecer su producto; sin embargo la forma de en este tipo de tiendas y en el caso específico del limón, es a crédito pagando de 30 a 60 días y cobrando un porcentaje del 4% al 8% sobre las ventas por concepto de gastos de promoción, mantenimiento, etc. (Covarrubias et al., 2011). Este esquema resulta

insostenible para la mayoría de los productores, quienes se niegan a participar en este tipo de mercado, pues ellos requieren del pago inmediato de su mercancía para continuar produciendo, pago que por otro lado si ofrecen los intermediarios aunque a precios muy bajos.

En lo que respecta a los mercados internacionales, los distribuidores son compañías dedicadas a la comercialización de frutas y hortalizas, cuentan con grandes instalaciones para desembarque y reempaque en grandes volúmenes, cobran del 5% al 12% de comisión sobre el precio de venta o si el producto es de calidad y tiene gran demanda, ofrecen contratos a precios pactados a la hora del embarque (Covarrubias et al., 2011). Los distribuidores en ocasiones lo venden a su vez a 5 o 6 grandes distribuidores o *brokers*, los cuales concentran la producción de todos los intermediarios para ellos venderlos a las industrias de alimentos, cosméticos, farmacéuticas, lubricantes, etc.

Los *brokers*, realizan la misma función que los distribuidores. En el caso específico de México, ya que a pesar de que no cuentan con la infraestructura de los distribuidores, son los que contactan a los compradores en los mercados exteriores. Cobran una comisión del 5% al 8% sobre los contratos firmados en los mercados internacionales (Covarrubias et al., 2011). Depender de ellos pareciera ser un mal necesario en México, ya que además de cerrar los contratos con los clientes finales, en muchas ocasiones son los mismos clientes quienes no desean hacer negocios con otro tipo de intermediarios. Realizar negocios con los *brokers* no es seguro, ya que su principal política es la compra-venta a consignación por lo cual no existe contrato de compra-venta el cual garantice un precio fijo y fecha de pago.

Finalmente están las tiendas departamentales, que son el principal importador que comercializa al menudeo frutas y verduras en los países desarrollados, las cuales como muchos otros clientes en el extranjero, no desean hacer negocios directos con los productores o algún otro tipo de intermediario que no sean los *brokers*.

Como se puede observar, el principal comprador de la producción de limón en México, son los diferentes tipos de intermediarios quienes se encargan de llevar el producto hasta el consumidor final. Esto se debe a la poca o nula organización de los productores que venden de forma individual y ofertan su producto en pequeños volúmenes, así como a la gran necesidad de requerir el pago en efectivo y de manera inmediata. Esto hace posible que los intermediarios acopien la producción de varios productores y tenga el trato directo con los empacadores.

Debido a lo anterior la manipulación de los precios del limón está en manos de los diversos intermediarios quienes, además de manipular los precios, son los que obtienen mayores ganancias, provocando que no sean los productores de limón los que se queden con las ganancias que genera su producto.

Debido a lo anterior, es importante resolver la problemática que enfrentan los productores de limón en México y que desean internacionalizar su producto. Misma que puede resumirse en los siguientes puntos:

- a) Poca presencia y mal posicionamiento del producto en el mercado nacional e internacional.
- b) El limón en México carece de redes de enfriamiento que prolonguen la vida de este producto para convertirlo en un producto plenamente exportable.
- c) Existen en México una gran cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización y distribución del limón, lo cual genera una especie de monopolio por parte de los intermediarios, quienes ofrecen el producto al mercado norteamericano. El principal problema del sector agrícola en general es el intermediarismo donde el precio se reduce para los productores debido a la gran número de intermediarios que participan en el proceso hasta llegar al consumidor final
- d) La deficiente organización por parte de los productores para asociarse y comercializar una marca unificada a distintos mercados en el extranjero y en las diferentes épocas del año. La realidad de mercado que viven los

productores de limón en México, es que no han sido capaces de organizar la comercialización y distribución de sus productos. Esta falta de organización ha generado a su vez al alto precio en el consumidor final, ya que los canales de comercialización existentes y los intermediarios son lo que seleccionan, empacan, transportan y venden el limón en los mercados nacionales y extranjeros.

- e) El TLCAN permite el incremento de flujo comercial e inversión con esos países; así como numerosas posibilidades de colocar con éxito el limón persa mexicano en esos mercados. Sin embargo este tratado a limitado la diversificación de este cítrico hacia otros mercados, ya que por cuestiones históricas, culturales y demográficas, la exportación de limón se ha limitado prácticamente a Estados Unidos dejando de lado otros mercados potenciales.

Debido a que en México los canales de distribución y comercialización del limón cuentan con un gran número de intermediarios que: incrementan el costo de este producto a los consumidores finales, disminuyen las ganancias para los productores, y a que los productores no se organizan para poder dejar de lado a los intermediarios, es necesario emplear planeación estratégica para que sean los mismos productores los que lleven su producto al consumidor final logrando disminuir sus costos de transacción para así, poder alcanzar sus objetivos de manera eficiente y ser competitivos en los mercados internacionales. Para ello se deben de analizar con atención contextos nuevos y más desarrollados que expliquen cómo los negocios y la planeación estratégica pueden representar una oportunidad para resolver la problemática que se plantea.

## 1.2 Planteamiento del Problema

México posee un sector agroalimentario heterogéneo, tanto por sus características productivas, climáticas, así como por los niveles de productividad y tecnología utilizados. En donde, a lo largo de las últimas décadas, el sector agrícola se ha



visto inmerso en un proceso de apertura comercial, lo cual ha impuesto grandes retos a los productores mexicanos que para mantenerse vigentes deben eficientar sus procesos productivos, el manejo de la postcosecha y la reducción de intermediarios en sus canales de distribución y comercialización.

En el caso específico del limón, los intermediarios, controlan el mercado comprando anticipadamente la fruta a precios muy bajos a los productores, ocasionado un alto precio al consumidor final y poca ganancia a los productores, generando además elevados costos de transacción para los productores que desean internacionalizar su producto por medio de los canales de comercialización y distribución existentes. Este incremento en los costos de transacción para los productores se debe principalmente a que estos no han sido capaces de organizar la distribución y comercialización de sus productos, así como a la poca capacidad de negociación entre productores e intermediarios y a la nula planeación estratégica al momento de pretender realizar negociaciones en mercados internacionales.

A pesar de lo anterior la industria de limón en México cuenta con una serie de ventajas que se deben de considerar y analizar profundamente para elaborar estrategias que permitan mejorar la negociación del limón en otros mercados:

- a) La primera ventaja es que el producto se cosecha todo el año. Todo el año es bueno para la cosecha de limón, ya que algunos estados, reúnen las condiciones ambientales (clima, suelo y agua) para tener un producto con buena calidad de exportación.
- b) Otra ventaja es que en la actualidad el limón se destina principalmente a la exportación, más específicamente al mercado estadounidense al cual se destina 97% de las exportaciones mexicanas, debido en parte por la cercanía geográfica de ambos países y porque las regiones productoras tradicionales de Estados Unidos (Florida y California), fueron afectadas por

graves problemas climatológicos (huracanes y heladas) que frenaron su producción (AMERIBEV, 2012).

c) Una de las principales ventajas es que México es el segundo productor y exportador de limón en el mundo y su producción se ha desarrollado en forma explosiva en los últimos años.

d) Diversos estudios sobre el cultivo, producción, empleo, márgenes de competitividad y posibilidades de exportación por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGARPA), acerca del limón reflejan la importancia de la exportación de este cítrico, llevando a los productores a considerar sus estrategias de crecimiento, los canales de distribución y el posicionamiento de su producto. Ya que dichos estudios, sobre el cultivo, producción, empleo, márgenes de competitividad y posibilidades de exportación han reflejado, que es atractiva la exportación de cítricos.

Así, para aprovechar estas oportunidades y lograr un posicionamiento eficiente en los mercados extranjeros, es necesario cambiar paradigmas en la producción y distribución de este producto desde la parte interna de las firmas. Es decir, internalizar los canales de comercialización y distribución de la manera más adecuada hasta colocar el producto con el consumidor final, logrando así la internacionalización de este cítrico con bajos costos de transacción, generando además ventajas competitivas en las empresas mexicanas exportadoras de limón.

En este sentido son diversos los factores que han motivado u obligado a muchas empresas en los últimos años a emplear estrategias de internacionalización. Y son muchos los estudios de investigación que analizan las causas de la internacionalización. La internacionalización de las empresas se ha convertido en la estrategia esencial para satisfacer la búsqueda permanente de competitividad de

las empresas. Desde el punto de vista Kostova (2003), existen tres razones o perspectivas que son las causas de dicha internacionalización:

- a) Razones económicas, resueltas por medio de los costos de transacción.
- b) Razones secuenciales, las cuales siguen su propia evolución, y
- c) Razones estratégicas, generadas desde un origen interno de las empresas.

En base a estas razones mencionadas por Kostova (2003), el presente estudio analiza la internacionalización de las empresas exportadoras de limón considerando las razones económicas, mismas que buscan mejoras por medio de los costos de transacción. También se consideran las razones estratégicas mencionadas por este autor, ya que considera como principal estrategia el origen interno o la internalización de las empresas.

### 1.3 Pregunta de la Investigación

Ante la situación planteada, y por las condiciones que vive el sector citrícola en México, esta tesis pretende investigar a las empresas exportadoras de limón que emplean estrategias de internalización y que han logrado ser exitosas en los mercados internacionales, así como resolver las preguntas que a continuación se plantea.

¿Cómo influye la internalización de los canales de comercialización y distribución en los procesos de internacionalización de las empresas exportadoras de limón?

#### Preguntas Específicas

¿Cómo impacta el oportunismo al momento de internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón?

¿Cómo influyen los acuerdos comerciales para internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón?

¿Cómo influye en las empresas exportadoras de limón, la frecuencia con que se repiten las transacciones al momento internacionalizar su producto?

¿Cómo incide el precio de exportación para internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón?

#### 1.4 Objetivo de la Investigación

Identificar cómo influye la internalización de los canales de comercialización y distribución a los procesos de internacionalización de las empresas exportadoras de limón. Y elaborar una propuesta de solución al problema identificado.

##### Objetivos Específicos

Identificar como influye el oportunismo al momento de internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón.

Identificar como influyen los acuerdos comerciales al momento de internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón.

Identificar como influye en las empresas exportadoras de limón, la frecuencia con que se repiten las transacciones entre los mercados participantes al momento internacionalizar su producto.

Identificar como incide el precio de exportación al momento de internacionalizar el producto de las empresas exportadoras de limón.

## 1.5 Hipótesis de Trabajo

Las empresas exportadoras de limón logran internacionalizar su producto, empleando estrategias para disminuir los costos de transacción, a través de la internalización de los canales de comercialización y distribución.

### Hipótesis Específicas

*H<sub>1</sub>*: La presencia de acciones oportunistas en los mercados nacionales, incide positivamente en la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

*H<sub>2</sub>*: La existencia de acuerdos comerciales con los mercados destino, incide positivamente en el grado de internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

*H<sub>3</sub>*: La frecuencia con que se repitan las transacciones entre los mercados participantes, determina positivamente la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

*H<sub>4</sub>*: Un precio favorable en los mercados de exportación, incide positivamente la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

La internalización plantea la manera en la que una firma puede posicionarse en el mercado a partir de hacer sus procesos desde el interior, que actividades realizar a través de los mercados, y cuales internamente para de esta manera, minimizar sus costos de transacción (Barney, 1991).

En esta investigación se consideran las circunstancias bajo las cuáles es ventajosa la internalización de los canales de comercialización y distribución al

momento de realizar las transacciones internacionales con bajos costos de transacción (Williamson, 1971). Sin embargo, además de la internalización, existen otras variables que son consideradas en esta investigación, ya que éstas también permiten reducir los costos de transacción al momento de realizar transacciones internacionales. De acuerdo a la teoría de los costos de transacción las variables consideradas para esta investigación son: el oportunismo, los acuerdos comerciales, la frecuencia con que se repiten las transacciones y el precio de exportación.

Tabla 6. Variables de la investigación

Variable dependiente:	Internacionalización de las empresas
Variable Independiente:	Internalización de los canales de comercialización y distribución
	Oportunismo
	Acuerdos Comerciales
	Frecuencia con que se repiten las transacciones
	Precio de exportación.

Fuente: Elaboración propia

## 1.6 Justificación

Hasta hace pocos años, la relación entre productores y distribuidores estaba marcada por un reparto de roles muy claro, el productor era responsable de generar el producto mientras que el distribuidor se ocupaba del desarrollo de las marcas, de la comunicación con el cliente final y de poner a disposición del consumidor en el punto de venta, los productos adquiridos al mejor precio posible.

No obstante un nuevo enfoque del productor, surge, para generar la internacionalización de los negocios, consiguiendo que los canales de distribución colaboren conjuntamente con el productor, en un sistema de mejora que promueve y empujar las ventas por medio de la planeación estratégica. Esta estrategia tal como lo señala Solleiro (2003) consiste en la integración de las funciones de los departamentos orientados a estrechar las relaciones con los distribuidores, es decir un proceso de internalización de las firmas.

Este proceso supone para el productor, ver a su distribuidor como un cliente, más que como canal de distribución, por lo que estaría orientado a satisfacer al consumidor final a través de un trabajo en equipo de la empresa con su cliente (distribuidor), con el fin de satisfacer conjuntamente las necesidades del desarrollo del mercado, esto es lo que se conoce como integración vertical (Wernefelt, 1984).

Para ello el enfoque propuesto en esta investigación incluye desde la cosecha del el producto hasta la entrega al consumidor, pasando por el transporte y la comercialización en los mercados internacionales. Todo ello con el propósito de optimizar cada uno de los eslabones de la cadena buscando la competitividad nacional e internacional.

En otras palabras, se deben buscar estrategias que pretendan consolidar y posicionar a los productores como exportadores, controlar su producto a lo largo de todo el proceso hasta lograr la internacionalización del mismo, respondiendo a las exigencias competitivas reformuladas en razón de las necesidades y deseos que quieran satisfacer las empresas, consiguiendo así el liderazgo y la creación de ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991).

## 1.7 Delimitaciones

Las delimitaciones consideradas para la investigación fueron la espacial, la temporal y la sectorial.

Sectorial: se limita la investigación a la industria exportadora de limón, en donde se realizan entrevistas a: productores, comercializadores, exportadores y expertos en el tema, que emplean estrategias de internacionalización para posicionar sus productos en los mercados internacionales, con un bajo costo de transacción.

Espacial: esta investigación comprende una muestra de las principales empresas exportadoras de limón, de los seis principales países exportadores de este cítrico, las cuales representan más del 70% de las exportaciones totales mundiales de limón. Por lo que se consideran representativas de la población total. Así mismo se consideran e investigan, empresas exportadoras mexicanas que aún no cuentan con estas estrategias de internacionalización.

Temporal: la temporalidad o periodo de estudio que abarca esta investigación comprende un período diez años 2002- 2012. Esto debido a que las empresas que han empleado la estrategia de internacionalización por ese periodo de tiempo, son en las que se podrán ver reflejados los beneficios y el impacto de la implementación de la estrategia.

Cabe mencionar que los datos estadísticos que se analizan en el caso de México, son representativos a partir de los últimos diez años, periodo en el que nuestro país se ha colocado como uno de los más grandes exportadores de limón a nivel mundial, con gran demanda en los mercados internacionales, y es una de las frutas mexicanas que más crecimiento ha tenido en sus exportaciones en los últimos 20 años.

## 1.8 Método

El método que emplea esta investigación es el método científico, que se caracteriza por ser sistemático y organizado (Salkind, 1999), cuyo objetivo es explicar diferentes fenómenos, en este caso que variables están relacionadas con



otras y de qué manera se relacionan. Según Hernández (1991) en el método científico se plantean las siguientes etapas del proceso de investigación:

- a) Definición y planteamiento del problema: en esta etapa se formula el problema y se identifican los factores a analizar durante la investigación.
- b) Determinar los objetos de investigación: se realiza la elaboración de las preguntas de investigación, los objetivos y la formulación de hipótesis con base en las variables detectadas en la revisión y recopilación de información de libros, revistas páginas web, etc.
- c) Recopilación y revisión del marco teórico: esta etapa se basa en la revisión de literatura para obtener y seleccionar la información que le dará soporte a la investigación (Martínez, 2011).
- d) Trabajo de campo: en esta etapa es donde se diseña la investigación y se establece el procedimiento para llevarla a cabo, se seleccionan las herramientas para la recopilación y análisis de la información, así como las diferentes herramientas informáticas para procesar la información a través de software especializados.
- e) Análisis de la información: en esta etapa se analiza la información para probar o rechazar las hipótesis planteadas, y trabajar con los resultados.
- f) Propuesta de solución y conclusiones: una vez analizada la información se procede a elaborar las conclusiones y las posibles soluciones al problema.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En el presente marco teórico se hace un resumen, análisis y discusión sobre las principales teorías del comercio internacional, su evolución y las bases teóricas del mismo. Se presentan las principales escuelas y conceptos que se han desarrollado en torno al comercio, así como las teorías derivadas de las diferentes escuelas y como a través de la evolución del comercio logran las empresas la internacionalización de sus productos, empleando diferentes estrategias y teorías aquí planteadas. Específicamente se estudia la Teoría de los Costos de Transacción (TCT), se describe su importancia, sus orígenes, los antecedentes que la conforman, sus supuestos, así como sus dimensiones.

Algunas de las teorías que sirven de antecedentes y que dan origen a la TCT es la teoría de la firma y la integración vertical, de las cuales también se deriva el Enfoque Basado en los Recursos (Resource Based View, RBV), el cual se emplea en esta investigación como una estrategia para lograr la internacionalización de las empresas y generar ventajas competitivas sostenidas frente a los competidores (Barney, 1991).

## 2.1 Escuelas del Comercio Internacional

### 2.1.1 Escuela Clásica

La primer escuela del comercio internacional, es la escuela clásica, en la cual las ideas principales que ponen de manifiesto son: las ventajas del libre comercio y la especialización internacional. En lo que respecta a las ventajas que genera el libre comercio entre diferentes naciones la escuela clásica lo denomina como la ventaja absoluta, la cual se basa en la teoría del valor trabajo y afirma que el trabajo es el único factor de la producción; en donde en una economía cerrada los bienes se intercambian de acuerdo con las dotaciones relativas de trabajo que contienen los países (Green, 1990).

Esta escuela tiene sus raíces en el mercantilismo, en donde la preocupación económica era cómo enriquecer y hacer más poderoso al Estado, dentro y fuera de sus fronteras. De acuerdo con Green(1990), el mercantilismo, sienta las bases a favor del libre comercio al demostrar que cada país puede aumentar su riqueza aprovechando el principio de la división del trabajo, basándose en la ventaja absoluta, la cual consiste en la capacidad de producir un bien a un costo menor medido en términos de unidades de trabajo.

Para lograrlo, cada país se especializa en los bienes que produce de forma más eficiente que el resto de los países, importando aquellos en los que sean menos productivos. La idea sobre la que se basa el principio de la especialización es que para que exista comercio entre dos países, uno de ellos debe tener una ventaja absoluta en la producción de alguno de los bienes que comercia.

Como se puede observar el análisis de esta escuela el análisis es válido sólo en el caso de que un país cuente con una superioridad clara en la producción de algún bien pero, si un país no cuenta con ventajas absolutas en ninguna actividad, este análisis no puede explicar su situación por lo tanto, esta noción de ventaja absoluta es útil para explicar sólo una pequeña parte del comercio internacional, ya que en la actualidad el comercio beneficioso no requiere necesariamente de una ventaja absoluta por parte de los países que intercambian sus mercancías para poder llevarse a cabo.

Posteriormente, dentro de esta misma escuela se demuestra que no necesariamente deben de existir ventajas absolutas para que el comercio sea mutuamente beneficioso, es decir que aun cuando solamente existan ventajas comparativas con otros países, el comercio resulta mutuamente beneficioso (Green, 1990). Por medio del concepto de ventajas comparativas se reconoce que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación, a aquellos sectores donde sea relativamente más productivos (Green, 1990). Es decir, una nación puede importar un bien que podría ser el producto de más bajo costo, si todavía es

más productiva esta nación en la producción de otros bienes. De ésta manera, los países podrían exportar aquellos otros bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importar los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente.

Otra situación planteada en las ventajas comparativas, es que el comercio es benéfico si las exportaciones de un país incorporan más trabajo que sus importaciones. Sin embargo, se llega a dar el caso contrario, donde sí se incorpora menos trabajo en las exportaciones que en las importaciones, resulta un beneficio importante para el país (Green, 1990). Esto se puede comprobar en la actualidad al hablar de un intercambio desigual existente entre países, en donde precisamente las mercancías que se reciben traen consigo menos trabajo que las que se exportan, ello debido a las diferencias que existen respecto a la tecnología con la que cuenta cada nación, entre otras.

A pesar de que este principio da una prueba más convincente de los beneficios del intercambio entre países, no obstante deja indeterminados los precios internacionales y se centra exclusivamente en la parte del costo del comercio internacional, es decir en la oferta, dejando de lado a la demanda.

La escuela clásica además de precisar las ventajas absolutas y ventajas comparativas desarrolla la teoría del costo relativo, en donde se estudian las proporciones en las que las mercancías se cambian unas por otras. La teoría del costo relativo considera que existe una cantidad dada de trabajo en cada país y diferentes cantidades de producción, de esta manera, su formulación tiene en cuenta la eficiencia relativa del trabajo en lugar del costo relativo en trabajo (Guajardo y Villezca, 2004).

Según Green (1990), una vez establecidos los límites en los cuales el intercambio tiene lugar, a esta teoría le interesaba saber qué factores determinan las condiciones reales en las que las mercancías se intercambian, llegando a la

conclusión de que cuando dos países intercambian mercancías el valor de los intercambios se adapta a las necesidades y gustos de cada país; entonces el índice real en el que las mercancías se intercambian depende de la demanda recíproca, ignorando los costos de transporte y asumiendo que el comercio internacional entre países satisface la demanda.

A manera de conclusión, se puede decir que las teorías clásicas del comercio internacional surgen como la respuesta a las restricciones mercantilistas que imperaban en esos días. Al inicio demuestran con la ventaja absoluta, que una pequeña diferencia en costo puede ser suficiente para beneficiarse del intercambio entre países, más tarde complementan este beneficio con las ventajas comparativas, donde se reafirman los beneficios del comercio. Finalmente esta escuela muestra que los límites para el intercambio internacional están dados por los términos de intercambio doméstico para cada país, y que dentro de tales límites, los términos de intercambio se determinan por las demandas recíprocas (Guajardo y Villezca, 2004).

Así, estas teorías son en efecto útiles para demostrar que existen ganancias por los intercambios entre países, sin embargo sus supuestos la limitan dejando de lado la demanda y los costos de transporte, por encima de algunos factores esenciales que se presentan al omento de realizar intercambios comerciales entre países.

### 2.1.2 Escuela Neoclásica

Otra de las escuelas más importantes en lo que respecta al comercio internacional, es la escuela neoclásica, la cual concibe el comercio internacional como eficiente, mutuamente beneficioso y positivo para el mundo entero, por lo que deja atrás la idea de la escuela clásica donde el comercio internacional solo beneficia a las naciones participantes. Los neoclásicos consideran que no solamente los países que intervienen en una negociación ganan con el comercio,

sino que todos los individuos mejoran como consecuencia del comercio internacional (Green, 1990).

Una de las teorías que se desarrolla en la escuela neoclásica es la teoría de la proporción de los factores, la cual se basa en dos factores de producción: el trabajo y el capital; y en la manera en que la tecnología determina la combinación de estos elementos para formar el producto. La teoría de la proporción de los factores fue desarrollada en el modelo que Hecksher y Ohlin, en donde se propone que un país debería especializarse en la producción y exportación de aquellos productos que utilizan intensamente su factor productivo y que es relativamente abundante. Esta teoría trata de explicar el comercio interindustrial, aceptando que la diferencia de productividad de los factores de capital y trabajo explican la diferencia de costos, mientras que lo que explica la diferencia de productividad en los diferentes países es la diferente dotación de factores en cada país o escasez relativa de factores (tierra, trabajo y capital) que origina distintos precios relativos de los mismos (Hecksher, 1919 y Ohlin, 1933).

Bajo los supuestos de este modelo se consideraba que había países con abundancia de recursos naturales y mano de obra (factores relativamente más baratos), pero con escasez de capital (factor relativamente caro), mientras que había otros con abundancia de capital y mano de obra (factores relativamente más baratos), pero con escasez de recursos naturales (factor relativamente caro), etcétera (Jones, 1956). En otras palabras, cada país puede tener ventajas comparativas derivadas de la abundancia de alguno de los factores de la producción o de dos de ellos y por tanto, deberá exportar aquellos bienes cuyos costos relativos más bajos estén determinados por el uso del factor o factores abundantes (Jones, 1956). Según esta teoría, el comercio internacional contribuiría a la reducción de la escasez y abundancia de factores y, por consiguiente, conducirá la eliminación de sus costos relativamente diferentes.

A través del análisis y los modelos desarrollados por la escuela neoclásica se puede comprender mejor el efecto redistributivo que el comercio internacional provoca sobre las naciones que lo practican, sin embargo, en el mundo real el comercio tiene efectos sustanciales sobre la distribución de la renta de los distintos países que lo realizan, por lo que, en la práctica, los beneficios del comercio a menudo se distribuyen en forma desigual (Guajardo y Villezca, 2004).

Aunque este enfoque del comercio es sencillo y atractivo, hay un problema importante en el mundo real ya que los precios de los factores no se igualan. Por ejemplo, existe un rango extremadamente grande de salarios entre países y aunque esto pueda reflejar diferencias en la cualificación del trabajo, la brecha es demasiado grande para ser explicada sólo con la base de la escuela neoclásica. Esta escuela se fundamenta en ciertos supuestos que en la realidad son difíciles de cumplir (Green, 1990):

- a) Ambos países deben producir bienes iguales, situación que difícilmente se presenta.
- b) Las tecnologías deben ser iguales, la igualación del precio de los factores no se puede mantener si hay una disparidad en las tecnologías de producción.
- c) El comercio necesita igualar realmente el precio de los bienes en los dos países, situación que es muy difícil de lograr en el comercio internacional, puesto que la ausencia de convergencia se explica por barreras tanto naturales que implican mayores costos de transporte, como impuestas, a las cuales pertenecen los aranceles, cuotas y otras restricciones. Además existen oligopolios y economías a escala que van en contra del supuesto de competencia perfecta.
- d) Igualdad de las preferencias, lo cual es difícil de lograr debido a las diferencias existentes entre los niveles de ingresos de los países y las preferencias que se vuelven distintas, y a medida que un país se hace más



rico no solamente la demanda por ciertas clases de bienes aumenta, sino que también aumenta la variedad de bienes que consume.

Por último, cabe mencionar que el modelo de Heckscher y Ohlin no tiene explicación para el comercio intrasectorial, es decir entre bienes sustitutos, pues la situación que analiza es el intercambio intersectorial, entre bienes distintos, producidos por sectores económicos diferentes.

Más tarde, dentro de la misma escuela surge la Teoría Pura y Monetaria del Comercio Internacional, la cual plantea que el comercio internacional está comprendido por dos campos de estudio: la teoría pura y la teoría monetaria. La teoría pura se refiere al análisis de valor aplicado al intercambio internacional y considera aspectos como: ¿por qué un país comercia de la manera en que lo hace?, ¿qué determina la estructura, dirección y el volumen del intercambio entre países?, ¿cuáles son las fuerzas que determinan si se va a importar o exportar un tipo u otro de producto? y ¿cuánto se intercambiaría de cada mercancía? (Jones, 1956). Sin embargo esta misma teoría ha demostrado que las variables que se pueden manejar y mover para contestar las preguntas anteriores suelen ser muy distintas en cada país, dependiendo de su tipo de comercio (Jones, 1956).

En cuanto a la teoría monetaria, se puede decir que comprende dos aspectos fundamentales Guajarado y Villezca (2004):

- a) La aplicación de los principios monetarios al intercambio internacional, es decir, explica la circulación de la moneda así como sus efectos en el precio de las mercancías, el saldo comercial, los ingresos, el tipo de cambio y el tipo de interés.
- b) El análisis del proceso de ajuste mediante el empleo de instrumentos monetarios, cambiarios y financieros, que tratan de contrarrestar los efectos de los desequilibrios de la balanza de pagos en cuanto a la duración,

intensidad y amplitud, hasta restablecer el equilibrio o por lo menos hasta preservar el nivel que se desea.

La principal crítica a esta teoría es que se enfoca únicamente en aspectos monetarios y deja fuera varios aspectos importantes respecto al producto y su comercialización.

### 2.1.3 Escuela Heterodoxa o Nueva Escuela

La “nueva escuela” del comercio internacional, agrupada en torno a P. Krugman (1979), constituye sus modelos a partir del supuesto de economías de escala y competencia imperfecta, originados en la teoría de la organización industrial de principios de la década del setenta. En donde la presencia de empresas que establecen estrategias de precios y tratan de influir en el comportamiento de sus competidores, reside en la presencia de economías de escala en la producción.

Krugman (1980), analiza el comercio internacional y establece una clara distinción entre el comercio inter industrial (explicado por las teorías tradicionales) e intra industrial (no explicado por dichas teorías). El comercio intra industria tiene su origen en las economías de escala, en la innovación tecnológica y la experiencia acumulada. Para analizarlo, la escuela heterodoxa utiliza modelos basados en la competencia imperfecta.

Esta escuela se caracteriza por su heterodoxia frente a las escuelas anteriores cuestionando las ventajas que se puedan obtener del comercio internacional para los países que tienen un nivel económico menos desarrollado (Krugman 1989). Dentro de esta concepción se pueden diferenciar dos ramas: la primer rama analiza las relaciones económicas en su conjunto y la exportación de capitales entre países; mientras que la otra rama se centra en el comercio como un mecanismo desigualdad.

La escuela heterodoxa ha desarrollado diversos tipos de teorías respecto al comercio internacional. A continuación se presenta algunas de las principales teorías derivadas de esta escuela.

La Teoría de la Dependencia Económica analiza el comercio de mercancías entre países desarrollados y en desarrollo, donde se observa que la relación real de intercambio es desfavorable para los países en desarrollo. Los productos primarios (materias primas, alimentos frescos, entre otros) en los cuales se especializan, suelen ser sustituidos por materias primas artificiales y alimentos procesados y por ello su precio se comporta a la baja (Root, 1987). La tendencia muestra que esta variable en la serie histórica es decreciente, lo que significa que el precio de los productos industriales aumenta más que el de los productos primarios. Por lo tanto, la relación real de intercambio es desfavorable para los países en desarrollo (periferia) y favorable para los industrializados (centro).

Según Green (1990) el intercambio comercial, perjudica a los países no desarrollados. Para la teoría de la dependencia económica, el comercio internacional entre países industrializados y en desarrollo no puede analizarse en un marco conceptual tan rígido, y crea la teoría que constituye el fundamento de la escuela heterodoxa.

Dentro de esta escuela han surgido diversas teorías como la Teoría del Equilibrio y el Comercio Internacional, que se basa en el estudio del mercado y de los precios de las mercancías en declive, concentrando su mayor interés en la obtención de la ganancia sin importar mucho como se obtenga. Dado que los teóricos del equilibrio conciben a la economía en estado estacionario, enfoca su atención en los precios y en las cantidades que permitieran un movimiento estable de los productos desde el lugar en donde se produce, hasta los centros comerciales, evitando que las condiciones establecidas sean alteradas (Root, 1987). En este proceso el dinero solo cumple la función de facilitar la medición económica sin importar el nivel de precios.

El análisis a esta teoría es que ninguna economía se encuentra en la realidad en estado estacionario, por lo que se deben de considerar diversos factores, desde el lugar donde se producen las mercancías, hasta su lugar de consumo. Por ello es necesario continuar con una revisión de teorías que permita explicar estos fenómenos.

La Teoría de la Brecha Tecnológica hace uso de la secuencia de innovación e imitación, particularmente en la medida en que afecta las exportaciones, planteando que mientras se desarrolla y se hace rentable en un producto que goza de un monopolio, tiene un fácil acceso a los mercados exteriores, lo que es conocido como demanda representativa. Esta teoría sostiene que las exportaciones comienzan con bienes producidos para el mercado doméstico, en donde la ventaja comparativa surge de la existencia de una fuerte demanda interna del producto, que permite aumentar el volumen de producción y reducir los costos (economías de escala), haciéndolo competitivo y exportable. El destino de estas exportaciones, sin embargo, no serán los países con distinta dotación factorial, sino con similitudes en ella, puesto que la demanda de estos productos depende de la renta per cápita (Guajardo y Villezca, 2004). El comercio de estos bienes (diferenciados en muchos casos) entonces tendrá lugar entre países industriales de similar renta y dotación de recursos.

Cabe mencionar que en el mundo de los negocios, existen muchos países que no satisfacen la demanda primero, tal como lo menciona la teoría, y bajo esas condiciones, ofrecen sus productos a mercados extranjeros, pues resulta más rentable en algunas ocasiones exportar sus productos de alta calidad, para después importar otros productos sustitutos de menor calidad.

Otra teoría dentro de esta escuela es la teoría de la localización, que parte del hecho básico de que los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el globo terrestre. Esta distribución desigual de los recursos

naturales determina en las primeras etapas del desarrollo económico, condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos.

La explotación de estos recursos naturales es lo que condujo a los individuos a la especialización en determinadas actividades (Guajardo y Villezca, 2004). En la medida que la acumulación de capital y el conocimiento tecnológico se desarrollan, originan la tendencia a depender menos de dichos recursos naturales, y cuando la humanidad avanza considerablemente, surge la sustitución de estos por productos sintéticos.

Al estudiar esta teoría, se puede observar que algunos países no se caracterizan precisamente por gozar de una amplia gama de recursos naturales, por lo que se concluye que esta teoría no es aplicable, puesto que algunos países que no cuentan con recursos naturales propios han logrado especializarse en algunas actividades, han acumulado capital y han desarrollado su tecnología de manera considerable para lograr sacar adelante su economía.

De la misma manera, existen países que cuentan con una vasta gama de recursos naturales, que no ha sido explotados ni aprovechados para sacar adelante su propio comercio, lo cual les ha ocasionado un detrimento de su economía (Green, 1990).

Lo que se puede concluir de la teoría de la localización, es que la dotación de recursos naturales con que cuente un país no es un factor determinante para tener una balanza comercial superavitaria o para conseguir un gran desarrollo económico a nivel internacional, más bien depende de las estrategias que empleé cada país y de la manera en que aproveche los recursos con el que este cuenta.

Por su parte la teoría de las proporciones factoriales plantea que las naciones tienen toda una tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de factores de producción (tierra, trabajo, recursos naturales y capital), que son los

insumos básicos para la producción. De esta manera Guajardo y Villezca (2004), establecen que las naciones consiguen ventajas comparativas en aquellos sectores de los cuales se hace un uso intensivo de aquello que tienen en abundancia, permitiendo exportar los bienes que producen e importando productos en los que se tiene una desventaja comparativa en cuanto a estos factores.

Se puede decir que existen opiniones que consideran que el planteamiento de esta teoría no es suficiente para explicar las estructuras del comercio y, sin embargo, se sabe que en algunos países sí se han cumplido al pie de la letra los supuestos de esta teoría. Probablemente uno de los principales problemas de la teoría de las proporciones factoriales, radica en que asume que no hay economías de escala (Green, 1990), que las tecnologías son idénticas en todos los sitios, que los productos no se diferencian unos de otros y que el conjunto de factores nacionales es fijo.

Esta teoría también afirma que la mano de obra especializada y el capital no se mueven entre las naciones, aunque se ha visto que esto sucede en la realidad a nivel internacional, por estas razones esta teoría es insuficiente para las empresas cuyos supuestos tienen muy poco parecido con la competencia real. Por lo que se puede decir que pasa por alto el papel de la estrategia de la empresa, como mejorar la tecnología o diferenciar los productos. Deja pocas salidas a las empresas, ya que a mayor tecnología, mayores pueden ser los productos sustitutos y mayores los diferentes bienes que se pueden ofrecer en el mercado.

Esta teoría explica que debido a que existen diferencias marcadas sobre los medios y recursos con que cuenta cada país para producir un bien, estas diferencias operan en la forma de producir de cada país, y al haber este tipo de diferencias en cuanto a recursos naturales, capital y tecnología, habrá diferente contenido de valor en cada bien producido, lo que hace que algunos bienes al ser importados o exportados, lleven más o menos valor en sí mismos, lo que provoca

un intercambio inequitativo entre países, y los términos de este intercambio (que es la relación entre valor unitario de las exportaciones de los países subdesarrollados y el valor unitario medio de sus importaciones) cada día son más desfavorables para las economías en desarrollo (Arghiri, 1991).

Esto es, si se considera que un país en desarrollo exporta en su mayoría materias primas, mientras que los países desarrollados exportan a estos países productos manufacturados, se genera una evidente desventaja en el intercambio, debido a que el precio de las materias primas cada vez se desvaloriza más, mientras que el precio de los productos terminados se incrementa constantemente (Green, 1990).

Aunado a esto, Marini (1991) enfatiza que los aranceles que los países desarrollados imponen para los productos que entran a ellos, lo que hace aún más difícil el intercambio equitativo, no permitiendo la competencia igualitaria de los países del tercer mundo con el primer mundo. Arghiri (1991) trata de demostrar que el intercambio desigual aparece no por la diferencia en el tipo de producto, si no por el país que exporta, ya que la diferencia entre la relación de precios está determinada por el lugar de procedencia de cada producto.

Este intercambio desigual solo se dará dependiendo del país y, aunque este adopte un tipo de producción, estará condenado a recibir menos en sus importaciones y siempre dará más en sus exportaciones involuntariamente, debido a las diferencias en salarios entre países (Marini, 1991). Arghiri (1991), sugiere que el intercambio desigual podría acabarse únicamente con igualar un poco las tasas salariales entre países.

## 2.2 Teorías de Internacionalización

Debido a la evolución del comercio internacional y el desarrollo de las diferentes escuelas, diversos autores han propuesto nuevas teorías y estrategias no solo para llevar a cabo el comercio internacional entre diferentes

países, sino para lograr la internacionalización de las empresas, la cual se entiende como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1987).

De acuerdo con Crespo (2012), existen diferentes razones por las que las empresas deciden internacionalizar sus productos, las principales se clasifican en internas y externas, y son las siguientes:

#### Razones internas:

- a) Reducir los costos empresariales: las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- b) Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir: en algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional
- c) Búsqueda de recursos: el país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc.
- d) Disminución del riesgo global: al igual que cuando se diversifican los productos, diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
- e) Costos de transacción: cuando existen costos de transacción importantes, la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre, integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
- f) Explotación de recursos y capacidades: la explotación de los recursos y capacidades, mejora la utilización de los mismos en los mercados.

#### Razones externas:

- a) Ciclo de vida de la industria: cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficas en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.



- b) Demanda externa: aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.
- c) Pautas del consumidor: a veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
- d) Restricciones legales: en países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
- e) Obtener capacidades tecnológicas en el exterior que no existen en el país de origen.

Derivados de ambas razones (internas y externas) surgen nueve diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de la internacionalización de las empresas. Cabe mencionar que el desarrollo y análisis de estos enfoques no pretende colocar a ningún modelo por encima de otro, simplemente analiza bajo qué circunstancias resulta exitosa la implementación de una estrategia de internacionalización de otra estrategia diferente, especificando además que exportar solo es el primer paso de la internacionalización.

Por ello, conocer el cuerpo teórico de la internacionalización de las empresas permite desarrollar estrategias coherentes, realistas y acordes a la exportación. En donde, las estrategias de internacionalización que adopte cada empresa depende del sector donde se desarrolla y del rubro o país en el que operan.

### 2.2.1 Organización Industrial

Una de las teorías que se deriva de las teorías de la internacionalización de las empresas, es la teoría de la organización industrial, la cual se fundamenta en la teoría de la ventaja monopolística y en las interpretaciones de la década de los

70's donde el surgimiento de las empresas multinacionales consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (Porter, 1981).

Su principal autor es Porter (1980), quien señala que el factor esencial del éxito de la empresa reside en su posicionamiento estratégico, en donde la empresa internacional debe analizar las fuerzas en los países donde opera y considerar que estos son variables en cada uno de ellos.

Según este mismo autor, existen cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

- a) La dotación del país: cantidad de factores productivos (capital, trabajo, recursos naturales), habilidades, conocimientos y tecnologías que determinan capacidad para innovar.
- b) La naturaleza de la demanda interna: demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- c) La existencia de una demanda productiva: conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, que alienten la competitividad mediante una oferta interna.
- d) Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas.

Esta teoría pretende examinar la competitividad de las empresas sobre una base global. Una vez que las empresas ya están posicionadas en el mercado destino, sin analizar o considerar cuáles son los factores específicos de los países para poder determinar su competitividad.

De acuerdo a esta teoría, la existencia de ventajas competitivas supone siempre algún tipo de falla de mercado. En donde, el tipo de acuerdo contractual que estas empresas utilizan para establecerse va a depender del grado de imperfección de mercado pero, principalmente elegirá la forma de licencia o filial propia, y cuando existen estructuras horizontales de oligopolio o duopolio las empresas tienden a la integración o fusión.

### 2.2.2 Paradigma Eclético de Dunning

Este paradigma intenta reconciliar todas las explicaciones de la teoría económica sobre la existencia de la empresa multinacional. Cavusgil (1980), define que la extensión, forma y patrón de producción internacional de una empresa está fundamentado en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, su propensión a internacionalizar su producto en mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir ahí. La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza por tanto, de una manera racional, basándose en el análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero.

Según esta teoría, son cuatro las condiciones necesarias para que una empresa explote sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa (Cavusgil, 1980):

- a) En primer lugar, y siguiendo el aporte de la teoría de la organización industrial, las empresas deben poseer ventajas propias cuando penetra determinados mercados en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir a raíz de derechos de propiedad, activos intangibles, estructura de la empresa, capacidad organizativa, trabajo en equipo, know-how; y por otro lado las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir a su vez en: ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, la diversificación, experiencia, economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos); y en ventajas específicas asociadas a las características idiosincrásicas de

ser multinacional (como la flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar las diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

- b) En segundo lugar y de acuerdo con la teoría de la internalización, la empresa posee ventajas propias donde le resulta más ventajoso la explotación de éstas, antes que venderlas a otras empresas localizadas en otros países es decir, es más rentable internalizar las ventajas de las empresas mediante la expansión de su cadena de valor añadido.
- c) En tercer lugar y siguiendo las aportaciones sobre ventajas de localización, deben resultar más rentable a las empresas localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos como: la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, costos de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales (Cavusgil, 1980).
- d) En cuarto lugar Dunning (2000), considera que dada la configuración de las ventajas propias las de internalización y localización anteriormente citadas, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior este en concordancia con una estrategia a largo plazo.

La principal contribución de Dunning (2000) al estudio de la internacionalización de las empresas es el aporte para explicar las decisiones de integración vertical de

las empresas, donde las empresas evaluarán si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero.

### 2.2.3 Enfoque Macroeconómico

El enfoque macroeconómico fue utilizado inicialmente para entender el comportamiento de la inversión japonesa y norteamericana entre los años 60 y 80 trata de integrar las teorías del comercio, con la teoría de la inversión directa (Hesterly et al., 1996). Su investigación central es esclarecer el motivo por el cual los países realizan inversión extranjera directa partiendo del modelo neoclásico del comercio internacional, específicamente de la ventaja comparativa, para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas. Este enfoque considera que la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa, y que sea un sector en el que tiene ventaja comparativa potencial el país receptor.

### 2.2.4 Modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala (escuela nórdica), predice que la empresa incrementará gradualmente sus recursos comprometidos en un país a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que se realiza en dicho mercado.

Hesterly et al., (1996), mencionan que el desarrollo de la actividad en el exterior tiene lugar a lo largo de etapas sucesivas, que representan un grado cada vez mayor de compromiso de la empresa en sus operaciones internacionales. Dicha teoría de fases de desarrollo establece que cuando la empresa participa en un mercado extranjero pasa por cuatro etapas diferentes lo que constituye la denominada “cadena de establecimiento” (Johanson y Wiedersheim, 1975):

- a) Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- b) Exportaciones a través de representantes independientes.

- c) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y
- d) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa corresponde con un mayor grado de compromiso y desarrollo en ese mercado, en lo que se refiere a: recursos, experiencia e información sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada apropiado para las Pymex.

Según este modelo, el proceso de internacionalización puede ser descrito en términos de decisiones acumulativas sobre mercados exteriores y modos de entrada, en donde el factor explicativo del proceso de la internacionalización optara en las primeras fases por aquellos en los que siente una “distancia psicológica menor”, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con mayor distancia psicológica. Una vez adquirida la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros criterios como: el tamaño del mercado, de las oportunidades y condiciones económicas y globales.

#### 2.2.5 Enfoque de Innovación

Esta corriente de investigación nace en Estados Unidos y se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico exportadora para las pequeñas y medianas empresas. Bilkey y Tesar (1977), Lee y Brasch (1978), Cavusgil (1990), Cavusgil y Nevin (1980), Reid (1981), autores de esta corriente, explican que el paralelismo existente entre la internacionalización e innovación se desarrolla sobre la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional realizando permanentes innovaciones en sentido amplio.

Las decisiones de internacionalización e innovación creativas y deliberadas, desarrolladas en los límites impuestos por el mercado y por las capacidades

internas de la empresa (Bilkey y Tesar, 1977), en donde las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, desconociéndose sus consecuencias

### 2.2.6 Modelo Ciclo Vernon

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional, con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina de la empresa la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos que tienen implicaciones en los mercados internacionales como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre (Melin, 1992).

El modelo se centró en el producto y no en el país, tecnología o proporciones del producto, como hicieron otros autores. En donde el comercio exterior y las inversiones directas están relacionados con las etapas del ciclo de vida del producto. A partir de aquí se crea una teoría que busca determinar la localización de los productos nuevos, resultantes de la innovación tecnológica. Estas innovaciones atraviesan por tres etapas de maduración (Barber y Suárez, 2001):

- a) Etapa del nuevo producto: el nivel de desarrollo, las altas rentas y la aproximación al mercado, propician el emplazamiento de la producción.
- b) Etapa madura del producto: el producto nuevo se diferencia y comienza a estandarizarse, alcanzando difusión internacional.
- c) Etapa de estandarización del producto: la producción se estandariza por completo y puede proporcionar el traslado de la producción a países subdesarrollados con costos salariales muy bajos. Ello dependerá de la elasticidad precio-demanda del producto, la relación del costo del transporte con el precio del producto, de la influencia de las economías externas en el costo y las expectativas de obsolescencia del producto.

La contribución más importante del modelo de Vernon, es relacionar decisiones sobre la localización de la producción, con las diferentes circunstancias que

ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto, esta teoría responde, no sólo a la interrogante sobre “dónde localizar las actividades de la empresa” sino también a “cómo se desarrolla” el proceso de expansión internacional.

Por otro lado, una de las principales críticas a esta teoría es que no concede relevancia a las razones por las cuales algunas empresas multinacionales prefieren invertir en el extranjero en lugar de dar licencias en país de origen (Vernon, 1966). Otra crítica a esta teoría es que dice que cuando la producción está totalmente estandarizada y el producto se difunde por el mundo, los salarios más bajos de los países en desarrollo permiten que la producción se realice en ellos y, de ahí se exporten, pero no considera que esta condición se cumple, siempre y cuando lo permitan los costos de transporte, la expectativa de obsolescencia del producto, entre otros factores.

### 2.2.7 Enfoque de Redes

Los teóricos de redes sociales reconocen que las estructuras sociales afectan a la competencia creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas. Desde esta perspectiva y bajo el contexto de negocios internacionales, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores depende de los beneficios particulares de las redes sociales que envuelven a cada empresa o industria (Mitchell, 1969).

Las redes sociales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo tanto los beneficios de la información se incrementan con la experiencia; concretamente, algunos autores consideran a las redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno (Rogers y Kincaid, 1981). Estos autores argumentan, que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. Cuando se internacionalizan, las



empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores, mismo que evoluciona de diferentes formas, algunas de ellas se mencionan a continuación:

- a) Se forman relaciones con socios en otros países (extensión internacional)
- b) Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración)
- c) Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que genera el establecimiento de las diferentes redes.

El modelo de redes de Johanson y Mattson (1988), divide las redes según su grado de evolución y compromiso, en donde las relaciones de la empresa con sus redes en el entorno de los negocios internacionales, se clasifican en cuatro tipos de empresas:

- a) Empresa iniciadora: Posee escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y no utiliza sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo porque éstos aún no se han internacionalizado, ya que sus actividades se desarrollan en una red nacional o local. La empresa asumirá un determinado riesgo que intentará minimizar utilizando una estrategia de penetración que consiste en cubrir los mercados cercanos mediante métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (Tichy, 1981).
- b) Empresa solitaria: El movimiento a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación en que la empresa esté altamente internacionalizada, pero la red a la que pertenece continúa con un bajo grado de internacionalización (Weiman, 1989). La experiencia y los recursos permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor

nivel de compromiso, actuando al mismo tiempo como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red, mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales.

- c) Empresa rezagada: Los miembros de la red (proveedores, clientes y competidores) están altamente internacionalizados e incluso, la firma doméstica está involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización, pero la empresa tiene un patrón de internacionalización que por diversas razones internas no aprovecha las oportunidades de negocios ofrecidas por la red (Tichy, 1981).
  
- d) La empresa internacional junto con otras empresas: cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados la posición internacional de las empresas está condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado transfiriendo los recursos de unas unidades a los de otras (Weiman, 1989).

Este enfoque sugiere que los directivos deben darse cuenta de que sus empresas y el entorno de las mismas, no son dos entidades diferenciadas y que con la interacción con otras empresas, están formando el entorno de su empresa. No deben centrarse en las barreras internas de la empresa para su internacionalización, sino que deben observar los recursos y oportunidades que les ofrece la red de negocios para internacionalizarse. Se deben centrar en la posibilidad de crear valor, más que en los posibles costos. Los directivos tienen que comprender que sus capacidades son limitadas, pero que pueden ser completadas y complementadas a través de la colaboración con otras empresas de la red.

## 2.2.8 Fenómeno de las “Born Globals”

Algunos autores se han centrado en estudiar el fenómeno de las empresas denominadas “Born Global” (BG), o de rápida internacionalización implicando que, prácticamente nacen siendo internacionales o se introducen en mercados exteriores en sus dos primeros años de vida. Cavusgil (1990) en varios estudios sobre este fenómeno lo considera como una teoría más sobre la internacionalización, que se han centrado en sectores concretos: alta tecnología y actividades artesanales. De acuerdo con Cavusgil (1990), por lo general se relacionan la aparición de las empresas BG con tres factores importantes:

- a) Las nuevas condiciones del mercado: el incremento de la especialización y de los nichos de mercado.
- b) Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación: las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales en el momento de su creación.
- c) Las capacidades desarrolladas de las personas.

Como consecuencia de que los gustos de los consumidores se han homogeneizado a nivel mundial, los productos innovadores se distribuyen rápidamente a través de mercados (Madsen y Servais, 1997), esto significa que las nuevas condiciones de mercado fuerzan a las empresas a establecerse en diferentes mercados rápidamente. Es importante resaltar la habilidad de las empresas por conseguir una estrategia global: la cual consiste en saltarse las etapas intermedias típicas de la internacionalización, para convertirse en competidores globales importantes en un período corto de tiempo.

## 2.2.9 Teoría de la Internalización

Tiene su origen en la teoría de los costos de transacción partiendo del supuesto de que cuando los mercados son de competencia imperfecta no hace falta ningún mecanismo de control y predice que la empresa internalizará los mercados cuando la especificidad de los activos sea alta y exista la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista (Wernefelt, 1981 y Williamson, 1975).

La teoría de la internalización se centra en explicar que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones (Desmsetz, 1998):

- a) Que las ventajas de localización en el exterior esté relacionada con la comparación de costos unitarios de producir y exportar en el mercado nacional, versus producir directamente en el extranjero. Considerando como aspectos decisivos: el costo de los factores productivos, transporte, aranceles y la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, esto asumiendo la complejidad y el grado de integración de las mismas en la estructura del mercado.
- b) Que organizar las actividades en cuestión dentro de la empresa, resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

Según Desmsetz (1998), la esencia de la teoría de la internalización es que el beneficio de la internalización en la medida en que es realizado más allá de las fronteras nacionales implica la creación de una empresa multinacional por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos, es decir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un costo menor.

Como se mencionó al principio de este apartado, la teoría de la internalización tiene su origen en la teoría de los costos de transacción, misma que a su vez tiene su origen en la teoría de la firma, por ello en el siguiente capítulo se habla tanto de la teoría de la firma como de la integración vertical, puesto que ambas comprenden la TCT, mismas que permiten explicar algunos conceptos y planteamientos necesarios para el presente trabajo de investigación.

Primero se hablará de la teoría de la firma, la cual se basa en las imperfecciones del mercado y parte de la idea de que la empresa tiene una ventaja sobre sus competidores (Coase, 1937). Gracias a esta teoría se explica el alto grado de participación de empresas en negocios internacionales, ya que permite conocer la razón por la cual las empresas prefieren las inversiones a las licencias (Rogers y Kincaid, 1981).

En segundo lugar, se hablará de la teoría de la integración vertical, la cual plantea la manera en la que una firma puede posicionarse en el mercado a partir de hacer sus procesos desde el interior (Williamson, 1971).

De estas dos últimas teorías se desprende la Teoría de los Costos de Transacción, misma que se empleará a lo largo de esta investigación para dar respuesta a la problemática planteada y que se explicará más adelante. Por ello, a continuación se realiza una revisión de las teorías base que coadyuven a adquirir una visión más amplia de la teoría que se usará en el presente trabajo.

### 2.3 Teoría de la Firma y la Integración Vertical

Existen diversos autores que ha realizado aportaciones a la teoría de la firma, uno de ellos es Ronald Coase quien en su artículo “The Nature of the Firm”, publicado en 1937, plantea por primera vez la idea de un costo del sistema de precios.

Coase (1937), explica por qué todas las transacciones no son transacciones de mercado, expone que cuando se desea operar una transacción en un mercado, es necesario investigar a los contratistas, proporcionarles cierta información necesaria y establecer las condiciones del contrato, llevar a cabo las negociaciones que instauren un verdadero mercado, establecer una estructura de control de las respectivas prestaciones de obligaciones de las partes, entre otros factores.

Es importante mencionar en esta teoría, que se llaman '*firma*' a todas las empresas que están circulando en el mercado o, a la empresa en particular. Poppo y Zenger (1998) utilizan el término *gobierno*, para referirse a la manera de gobernar la firma y al manejo de ella. Estos mismos autores realizan su análisis partiendo del interior de la empresa, sin dejar de lado la parte externa a la organización, pues por medio de una serie de estudios e hipótesis, se analizan a fondo elementos como el costo de transacción, la especialización dentro de la empresa, las estructuras de organización y la tecnología.

Esta teoría también establece que las actividades a realizar por una firma vienen dadas por la comparación entre dos tipos de costos, el de coordinación de los recursos a través de transacciones de mercado, llamados también costos de transacción, y su contraparte, los costos de coordinar los recursos internamente (Snow y Thomas, 1994).

Más tarde Williamson (1996), indica que la firma es un tipo particular de organización, una jerarquía gerencial que permite administrar los intercambios o transacciones y de esta manera, minimizar sus costos.

Por su parte Eisenhardt (1991) utiliza la teoría de la firma en un intento por definir con más precisión las circunstancias bajo las cuáles es ventajosa la interiorización de las transacciones internacionales. Menciona que algunas de las diferencias sistemáticas que se encuentra en las empresas y las transacciones

internacionales de mercado son en gran parte consistentes con aquellas implicadas por la teoría de la firma.

Y es precisamente en lo que respecta a la especialización dentro de la empresa que se llega a lo que se conoce como integración vertical, la cual describe el control de una empresa a lo largo de varios o todos los pasos de la producción o distribución involucrados en la creación de su producto o servicio (Penrose, 1959), es una teoría que describe un estilo de propiedad y control, y que se describe más a profundidad a continuación.

### 2.3.1 Integración Vertical

Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño, generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común proveniente de la generación de economías de escala en cada compañía y en las sinergias dentro de la corporación (Klein et al., 1978). Todo lo anterior, se traduce en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de mayor valor agregado, partiendo del sector primario hasta el consumidor final. Se ha visto, que una empresa podría participar en la integración vertical hacia atrás, hacia adelante y por medio de una integración equilibrada (hacia arriba y hacia abajo) (McGuiire y Richard, 1983).

En este mismo sentido Tarziján (2011), señala que una de las mayores ventajas de la integración vertical es que a menudo se crean economías de escala y se reducen los costos de producción, al eliminar muchos de los aumentos de precios en cada paso de producción (Tarziján, 2011). Otra ventaja es que se evitan los altos precios del mercado impuesto por los proveedores, se elimina rivales mediante diferentes estrategias y se elevan las barreras de entrada en la industria. Según Tarziján (2011) la empresa busca crear una estrategia que le permita crecer en lo interno, así como de tener más presencia en el mercado al

aprovechar todos sus recursos y utilizarlos de la manera más eficiente. La piedra angular de este enfoque es el tratamiento de la firma como una comunidad social cuyo conocimiento productivo define una ventaja comparativa (Klein et al., 1978).

Todo tipo de integración de una empresa tiene riesgos, uno de ellos es que una empresa podría tener que modificar su infraestructura de manera significativa para dar cabida a los cambios tecnológicos y otras innovaciones de la industria, debido a que la inversión en infraestructura puede ser muy cara y limitar la flexibilidad de la empresa, por ello una empresa debe tener experiencia en cada paso del proceso de producción y distribución con el fin de maximizar las ventajas de este tipo de integración (Tarziján, 2011).

Así, una solución para disminuir el riesgo en las empresas que carecen de esa experiencia, es simular algunos aspectos de la integración vertical (sin hacerlo explícitamente), lo cual se logra a través de la firma de contratos a largo plazo con determinados proveedores, distribuidores, o bien de participar en empresas conjuntas con socios de producción que conocen bien las áreas que la empresa desconoce, lo cual a su vez genera una disminución de los costos de transacción de las empresas participantes.

Se constata entonces que los costos de transacción juegan un papel muy importante en cuanto a la competitividad de la empresa, y que además, es un reto para las firmas que están en proceso de formación.

Cabe recordar que la integración vertical es un estilo de propiedad y control, que busca mayores utilidades, partiendo del sector primario, y que es usada cuando los costos de transacción del mercado exceden los costos de transacción de la organización (Penrose, 1959). En este sentido Williamson (1985) afirma que es necesario analizar las mejores opciones en cuanto a los costos de transacción y sacar ventaja de ellos, atendiendo primero a las fortalezas internas y a las



capacidades de entender el mercado, de esta manera se lograra una correcta formulación de estrategias para economizar y tener una mejor organización

Así la integración vertical de las empresas, es una explicación conveniente para lograr la reducción de y que surge para reemplazar los contratos de largo plazo que presenten riesgos y condiciones inciertas.

A continuación se describen las principales teorías de la firma que han emergido en la literatura a partir de la contribución de Coase (1937), dentro de las cuales se encuentra la Teoría de Costos de Transacción, y se explica detalladamente en el siguiente apartado.

Tabla 7. Teorías de la firma y su relación con el trabajo de Coase

<i>Teoría</i>	<i>Pilares derivados (Coase, 1937)</i>	<i>Autores (posteriores coase)</i>	<i>Ideas sobre la existencia y límites de la firma</i>	<i>Conclusiones</i>
Teoría de los costos de transacción	Existencia y límite de firma en función del ahorro de costos de transacción de utilizar el mercado.	Williamson (1975, 1985); Klein, Crawford y Alchian (1978). Grossman y Hart (1986); Hart y Moore (1990); Hart (1995)	Ahorro de costos de transacción que surgen ex post por imposibilidad de “firmar” contratos completos  Importancia de derechos de propiedad sobre flujos residuales de activos y complementariedad de activos bajo propiedad común	Cuando más específico es un activo, más conveniente es integrarlo a la empresa.  Una firma está compuesta por activos complementarios, ya que es en ellos donde los derechos de propiedad sobre los flujos residuales son más importantes.
Teoría basada en los costos de coordinación	Existencia y límites de firma en función del ahorro de costos de coordinación de producir internamente	Holmstrom y Milgrom (1994); Holmstrom (1999); Holmstrom y Hart (2002)	Mejores sistemas de incentivos a trabajadores en labores de múltiples tareas, facilitando coordinación y eficiencia de actividades complementarias y con externalidades entre ellas.	Las actividades que serán realizadas por una misma firma serán aquellas que, por su naturaleza, complementariedad y complejidad requieran de una mayor coordinación y de un sistema de incentivos más integrado.

<i>Teoría</i>	<i>Pilares derivados (Coase, 1937)</i>	<i>Autores (posteriores coase)</i>	<i>Ideas sobre la existencia y límites de la firma</i>	<i>Conclusiones</i>
Teoría basada en el conocimiento		Kogut y Zander (1992); Monteverde (1995); Grant (1996); Moran y Goshal (1996); Alchian y Demsetz (1972); Jensen y Meckling (1976); Baker, Jensen y Murphy (1988)	Desarrollo coordinación y diseminación del conocimiento que surge de actividades específicas que realiza la empresa (rutinas, lenguaje, por ejemplo).  Disminución de conflictos de interés en coordinación de miembros de equipo necesario para producción cuando hay información imperfecta del comportamiento de cada uno.  Minimizar problemas de agencia entre diferentes participantes de relaciones contractuales.  Coordinar las relaciones entre principales y agentes a través del adecuado establecimiento de incentivos.	La firma se justifica por coordinación de conjunto de actividades que son una fuente valiosa de conocimiento y capacidades.  Problema de monitoreo se supera a través de entrega de derechos residuales de propiedad al que esté dispuesto a coordinar y vigilar el comportamiento del equipo.  La firma es un conjunto de relaciones contractuales entre diversos constituyentes que tienen como objetivo coordinar sus actividades y disminuir conflictos de interés entre las partes.  El límite de la firma viene determinado por la capacidad que tenga para realizar la coordinación entre principales y agentes.

Elaboración propia con base a la literatura revisada en Hennart (1995)

## 2.4 Teoría de Costos de Transacción (TCT)

Como se puede observar en la tabla anterior, la TCT surge de la teoría de la firma, pero a diferencia de las demás teorías, la TCT también trata de explicar el porqué de los mecanismos de gobierno en su interior y su extensión a otras formas (Williamson, 1975).

La TCT tiene sus orígenes en la ley de mercado de Say, la cual refuta a los clásicos, quienes suponen que las firmas, son conducidas con el objetivo de llevar al máximo la riqueza y que existen en un mercado donde el capital, el trabajo y los productos se intercambian sin costos de transacción, representando a la firma como una caja negra en la cual entraron trabajo y capital, y salieron productos (Alchian y Woodward, 1988).

Sin embargo, la ley de Say considera que la gente no produce simplemente por producir, sino para cambiar sus productos por otros que desea consumir e incluye por primera vez los costos del comerciante (transportes y especulación), del empresario (gastos de gestión) y del sabio (gastos técnicos o de información) (Klein et al., 1990), es decir, costos no relacionados con la producción del bien o servicio, coincidiendo en alguna medida con los planteamientos de los economistas institucionalistas y evolucionistas que consideran que la transformación de los factores productivos en bienes y servicios involucra más procesos que la mera manufactura y el transporte.

Basado en esta misma ley, Coase (1937), sugirió que la existencia de firmas produce una reducción de los costos de transacción, preparando el terreno para una nueva aproximación teórica fundamentada en la idea que las transacciones tienen un costo que tiene que ser sumado a los costos de producción, y que las cajas negras son una alternativa a los mercados, en donde las estructuras de gobierno las firmas pueden organizarse para economizar costos de transacción y volverse más eficientes que los mercados para ciertas transacciones.

Así, los fundamentos para el enfoque de la TCT se remontan a la contribución de Coase (1937) donde la empresa y el mercado son medios alternativos de organización económica de las mismas transacciones y la empresa es la que determina qué actividades organizar jerárquicamente al interior y cuáles encargará a otras empresas a través del mercado; así la empresa intentará extender su ámbito de control, mientras sus costos de efectuar transacciones internas sean menores que los de lograr el mismo resultado mediante transacciones realizadas por los intermediarios en el mercado.

Por su parte, los economistas neoclásicos insistían en que los únicos costos que enfrentaban los agentes económicos eran los de producción y no contemplaron los costos de búsqueda de información, de tiempo, esfuerzo, entre otros, que enfrentan las empresas para mantenerse informadas con el fin de realizar mejores transacciones y protegerse ante actitudes oportunistas (Klein y Alchian, 1978).

La teoría de los costos de transacción pertenece al paradigma de la nueva economía, y pone énfasis en todos aquellos costos tangibles e intangibles como el tiempo, el esfuerzo y el allegamiento de información, que siempre se hacen presentes en la celebración de transacciones y/o en la elaboración de contratos, los cuales contribuyen a incrementar o reducir los costos de los diferentes intercambios entre los agentes (Barney y Clark, 2007).

De manera general se puede decir que esta teoría explora la frontera de la firma: qué transacciones se desarrollan en su interior, cuáles se compran, cuáles se terciarizan, cuáles se realizan de manera conjunta entre dos o más firmas (Williamson, 1979). La TCT ve a la firma como una estructura de gobierno, donde las firmas y los mercados, son alternativas de estructuras de gobierno que difieren en sus costos de transacción. Williamson (1979) propone que bajo ciertas condiciones, la realización de los intercambios económicos en un mercado puede superar el costo de la organización del intercambio dentro de una empresa, en

este contexto, los costos de transacción son los costos de ejecutar el sistema e incluir costos ex ante y ex post de redacción y negociación de contratos, de control, monitoreo y para hacer cumplir los acuerdos.

A partir el trabajo inicial de Coase (1937), Williamson (1971) contribuye sugiriendo que los costos de transacción incluyen ambos costos: los costos directos de manejar las relaciones, y los posibles costos de oportunismo de la toma de decisiones de estructuras de gobierno inferiores. Según Williamson (1985), para que una empresa funcione y sea competitiva, existen muchas y variadas herramientas que ayudan en la tarea de cómo administrar una organización para, de esta manera, ser competitivos y a sobresalir en el mercado. Dicha estrategia tiene que ver con los costos de transacción, y él mismo propone economizar los costos de transacción, y estrategias, considerando que la elaboración de esas estrategias sólo está disponible para un número relativamente reducido de grandes jugadores, aunque economizar parece fácil para todas las empresas, en la práctica no lo es tanto y, en ocasiones, la mejor estrategia consiste en organizar y operar de manera eficiente, dando buenos resultados a largo plazo.

En esta visión, la empresa ya no es un artefacto tecnológico que nace para aprovechar las economías de escala y reducir los costos de producción como en la visión neoclásica, sino una especial forma de gobierno de las transacciones económicas, cuyo objetivo es reducir los costos de transacción. Otra forma de organizar las transacciones económicas es el mercado y los contratos. Empresas, mercados y contratos son tres instituciones económicas alternativas de gobierno para la reducción de los costos de transacción (Williamson, 1985).

Jones (1987), basado en Williamson afirma que el secreto de la eficiencia de la organización económica contemporánea reside en la correcta asignación de cada transacción a la mejor forma de gobierno posible. Dado el ambiente institucional con sus reglas de juego y grado de incertidumbre, algunas transacciones serán

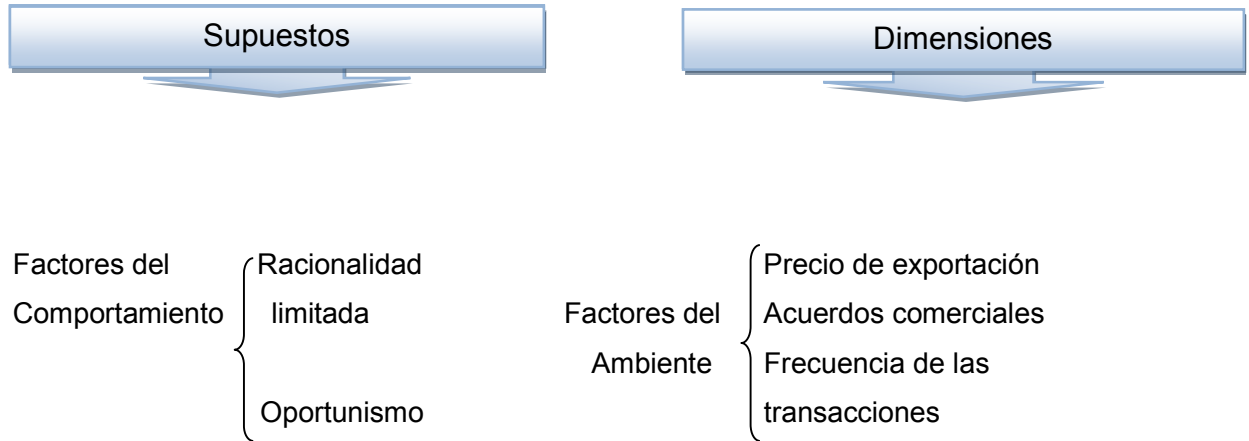
gobernadas más eficientemente por el mercado, otras por las empresas y otras, por contratos establecidos entre partes independientes (Klein et al., 1990).

Las empresas gobiernan eficientemente las transacciones que implican inversiones específicas en bienes y servicios esenciales para su propio proceso productivo. El mercado en cambio, es más eficiente ya que reduce los costos de transacción para poner énfasis en aquellas transacciones que no impliquen inversiones cuya recuperación no sea inmediata. Los contratos son eficientes eliminando el oportunismo e integrando procesos o empresas, disminuyendo así costos de inversión en infraestructura, costos de operación y costos de transacción (Rindfleisch, 1997).

#### 2.4.1 Supuestos y Dimensiones de la Teoría de Costos de Transacción

Básicamente, la TCT se fundamenta en el trabajo de Williamson quien plantea la interacción entre dos grandes supuestos del comportamiento humano (la racionalidad limitada y el oportunismo), y en dos dimensiones claves de las transacciones (la especificidad de los activos y la incertidumbre del ambiente). Sin embargo, algunos autores como Rindfleisch (1997), consideran otras dimensiones al momento de emplear la TCT a las diferentes firmas que analizan, esto debido a que cada firma contiene características intrínsecas que dominan el que hacer de sus transacciones. En el presente trabajo se consideran las siguientes dimensiones: la frecuencia con se repiten las transacciones, el precio de exportación y los acuerdos comerciales.

Figura 4. Supuestos y dimensiones de la TCT



Fuente: Elaboración propia con base en Williamson (1971) y Rindfleisch (1997)

Como se puede observar en la figura dos, existen supuestos y dimensiones en la TCT, los cuales a su vez que dividen en factores del comportamiento humano y factores del ambiente.

Los factores del comportamiento humano, explican la racionalidad limitada y el oportunismo. La racionalidad limitada, es el supuesto de los tomadores de decisiones que tiene restricciones en sus capacidades cognitivas y limitaciones en su racionalidad (Williamson, 1971). A pesar de ello, los tomadores de decisiones frecuentemente intentan actuar racionalmente, esta intención puede ser limitada por su procesamiento de la información precario y por su capacidad de comunicación (Jones, 1987).

Para Williamson (1979), él individuo que hace parte de estas transacciones y contratos es un “hombre organización” que experimenta límites en la formulación y resolución de problemas complejos y en el procesamiento de la información, lo cual no implica irracionalidad.



Estos individuos con intencionalidad e “intencionalmente racionales” pueden, a lo sumo, formular contratos incompletos y con ellos el intercambio podría efectuarse de manera eficiente, sino fuera por el oportunismo, aunque los contratos incompletos no pueden dejar de tener un costo, sean o no con fines deshonestos. (Williamson, 1971). Derivado de lo anterior, el oportunismo se puede definir, como un factor del comportamiento que ocurre cuando, dada la ocasión y las condiciones apropiadas, los tomadores de decisión pueden, sin escrúpulos, buscar satisfacer sus propios intereses (Barney, 1991). Según Williamson (1985), el oportunismo es el interés propio de negociar con engaños, el cual incluye un comportamiento como mentir o engañar, así como formas más sutiles de engaño como violar los acuerdos establecidos.

El oportunismo plantea un problema en relación con la empresa o producto, cuyas características están limitadas, o están fuera de la negociación por ejemplo, el fabricante que invierte en capacitar a un distribuidor, puede tener como consecuencia, dificultades para reemplazarlo por uno nuevo, dicho distribuidor se convierte en su distribuir principal por lo que el distribuidor puede explotar una situación oportunista, demandando ciertas tipos de concesiones al productor. De acuerdo con Jones (1987), el efecto de los contratos es crear una protección a estos problemas, ya que la competencia del mercado por sí sola, ya no sirve como freno ante el oportunismo.

En lo que respecta a los supuestos de la TCT, se hablará de las dimensiones de la misma, las cuales, como se puede observar en la figura 2, están conformadas por factores del ambiente como la frecuencia con que se repiten las transacciones, el precio de exportación y los acuerdos comerciales. Williamson (1979), hace referencia a la reputación, vista como la frecuencia de intercambio, en donde la frecuencia con que se repiten las transacciones y la negociación de cantidades mínimas, hace referencia a mercados no competitivos donde pocos compradores o vendedores intercambian en ambientes con altos niveles de incertidumbre, lo que produce un aumento en los costos de la transacción y permite que ocurra el

oportunismo. Pero esta negociación de cantidades mínimas ocurre no sólo porque hay límites en la competencia, sino porque las relaciones de intercambio, las inversiones específicas a la transacción en términos de conocimiento y equipo pueden crecer (Pfeffer, 1985).

Por su parte, los acuerdos comerciales son considerados por Pfeffer (1985), como la dimensión crucial de las transacciones, la cual hace referencia al grado en que un producto puede ser internacionalizado, bien sea para usos o para usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo (Williamson, 1971). Este autor sostiene que los acuerdos que difieren en sus atributos, se encuentran alineadas con estructuras de gobierno que se diferencian en sus costos y competencias, de un modo discriminado, principalmente, hacia la economía en los costos de transacción.

La principal consecuencia de los precios de exportación, es que es muy probable que la empresa deberá adaptarse a él, modificando sus acuerdos ante las necesidades cambiantes. Por poner un ejemplo, se puede pensar en un fabricante que, por cuestiones de entrar competitivamente en un mercado, deba de modificar el diseño de su producto, por lo cual necesitará modificar el diseño de los componentes adquiridos que constituyen el producto final y, por tanto, se verá obligado a transformar algunos precios hechos tanto al interior como al exterior de la firma, por lo cual deberá asumir el costo de transacción asociado a las renegociaciones en curso. El efecto del precio de exportación es un problema de la falta de evaluación del rendimiento y de los mercados, lo que causa dificultades para verificar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

El oportunismo, la negociación con cantidades mínimas, la adaptación al precio de los mercados y las asimetrías en los acuerdos comerciales originan “imperfecciones en el mercado”. Estas imperfecciones del mercado son reconocidas por la TCT, la cual reconoce que las dificultades innatas de los

mercados se remontan sin ambigüedad alguna a una causa: los costos de transacción (Williamson, 1985).

#### 2.4.2 Lógica de la Teoría de Costos de Transacción

A pesar de los supuestos mencionados anteriormente, el marco teórico original de la TCT plantea la forma de gobierno de las firmas como una libre elección del intercambio entre los mercados y la integración vertical. La versión actual de la teoría explícitamente reconoce que la característica de internalizar, se pueden lograr sin la propiedad total o la integración vertical completa, es decir realizar transacciones por medio de contratos establecidos, por medio de una integración parcial.

La teoría de los costos de transacción tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de transacción, aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso y especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de manera más eficiente la transacción, de forma tal que se logren economizar dichos costos (Salgado, 2003).

Como se mencionó anteriormente a diferencia de un mercado sin fricciones, como el supuesto en los modelos clásicos de la economía, la TCT reconoce que las transacciones implican costos, en donde la transferencia de bienes y servicios tiene lugar en un contexto de intercambio, donde la información es imperfecta, donde las partes han hecho inversiones en activos específicos o donde cada parte busca promover la consecución de su propio interés a costa de los otros, empleando y generando comportamientos oportunistas (Jones, 1987).

En base a la revisión anterior se puede decir que la teoría de los costos de transacción es útil para resolver varios dilemas que se presentan a lo hora de acceder a nuevos mercados extranjeros, como puede ser el dilema de si una

empresa debe entrar a los mercados extranjeros a comercializar sus productos, o si es mejor utilizar canales de distribución integrados o no, también puede ayudar a sugerir qué opción podría ser la más adecuada. Con lo que se puede afirmar que el análisis de los costos de transacción ofrece otra perspectiva para ayudar a entender mejor la forma para estructurar los diferentes canales de distribución y comercialización de las empresas (Williamson, 1985).

Para esto último, es indispensable en primer lugar, verificar si se cuenta con canales de distribución propios que ya estén inmersos en el mercado seleccionado o que exista la infraestructura necesaria para crear canales integrados a la empresa. En segundo lugar, la empresa puede contratar una distribución independiente y que ellos se dediquen a realizar todas las actividades de distribución en el mercado extranjero, es decir, realizar contratos con las empresas distribuidoras para que estas lleven a cabo las actividades sin dar lugar a que se generen actitudes oportunistas por parte de los distribuidores.

Es difícil decidir qué niveles de integración debería usar la firma dentro de sus canales de distribución en los diferentes mercados extranjeros a los que se desea acceder. Ya que por una parte la firma puede desempeñar todas las funciones de mercadotecnia y distribución al interior de la misma, pero por otra parte, la firma también puede escoger no desempeñar ninguna de estas funciones y decidir utilizar distribuidores externos, quienes toman los bienes de la firma para revenderlos a otros intermediarios y compradores finales (Klein et al., 1990). Otro aspecto que se presenta al tomar la decisión de escoger entre canales integrados o no integrados, es si la logística de los canales escogidos, no es precisa y adecuada se pueden generar problemas de retraso en las materias primas y por ende, retrasos en la fabricación, así mismo se pueden generar diferentes costos de almacenamiento y retrasos en la entrega del producto al cliente final.

La empresa, al realizar una integración vertical puede disminuir en mucho el retraso y más aún si cuenta con canales de distribución integrados. Williamson

(1979), postula que la integración vertical es una solución al problema de retraso, porque la propiedad unificada minimiza la posibilidad de que esto ocurra.

Así pues, la premisa básica del análisis de los costos de transacción, es que la firma internalizará actividades que sea capaz de desempeñar a bajos costos y contará con los mercados para actividades en las cuales otros proveedores tienen una ventaja (Klein et al., 1990). Es importante mencionar, que una vez que las firmas deciden internalizar sus procesos se enfrentan ante otro dilema, si debe tomar la decisión de entrar a un mercado extranjero a comercializar sus productos, o si debe escoger entre mantener o compartir el control de sus subsidiarias, como lo mencionan Hennart y Park (1993). También deben decidir si adquiere una firma local existente (hacer una adquisición) o construir una nueva planta (hacer una inversión en campo virgen).

Como se puede observar, cuando las firmas internacionalizan sus productos se encuentran con una gran variedad de dilemas y de opciones. Por ejemplo, si una empresa establece una nueva planta corre con el riesgo de encontrarse con competidores muy fuertes o con un mercado muy concentrado, fuertes problemas legales y por supuesto, con problemas en la forma de distribuir los productos. La TCT ofrece una de las ventajas más grandes en donde las empresas pueden tener un control parcial o tener el control total de todas las funciones y actividades.

Una vez que se está inmerso en el mercado extranjero y se obtiene el control total mediante la integración vertical, haciendo tratos tanto con los proveedores como con los distribuidores del producto, el inversionista también protege sus bienes y activos específicos.

Tal como lo plantea Rindfleisch (1997), cuando una firma enfrenta la necesidad de salvaguardar los bienes específicos invertidos en una relación de intercambio, debe recurrir tempranamente al análisis de los costos de transacción, el cual

demanda que minimice sus costos a través de la integración vertical (Williamson, 1985) y evita posibles conductas oportunistas.

La integración temporal o parcial también es un factor que debe tomarse en cuenta a la hora de decidir entrar a un mercado internacional, ya que se sabe que existen varios tipos de integración que han reportado una relación benéfica con el incremento de las firmas a tender a realizar integraciones verticales en algunas industrias (López et al., 1996), por lo que deben ser tomados en cuenta a la hora de evaluar si conviene o no gobernar una firma con este tipo de estrategia (Davidson y McFetridge, 1985).

La premisa básica de la TCT es que si la adaptación, el rendimiento, evaluación y los costos están bajos, los actores económicos estarán a favor de la gobernanza del mercado; mientras que si los costos están lo suficientemente altos, o si exceden los costos de ventaja de producción del mercado, las firmas estarán a favor de internalizar (Klein et al., 1990).

Una vez estudiada la TCT, sus supuestos y la lógica en su aplicación dentro de las firmas, es importante recordar que para que una empresa se internacionalice con éxito en los mercados, no solo debe disminuir sus costos (en particular sus costos de transacción), también deben de ser eficientes y buscar crear ventajas competitivas para mantenerse frente a sus competidores. Debido a ello, esta investigación se complementa la TCT con el Resource Based View fusionando estrategias para disminuir los costos de transacción y generar ventajas competitivas para las empresas, que además sean sostenibles con el tiempo.

#### 2.4.3 Resource Based-View (RBV)

Como se mencionó anteriormente, el Resource Bases-View (RBV), o enfoque basado en los recursos, es importante en la presente investigación debido a que sirve como complemento de la TCT para además de la disminución de los costos

de transacción, proporcionar ventajas competitivas sostenidas durante la internacionalización de las empresas. Tal como lo plantea Barney (1991), el enfoque basado en los recursos es considerado un complemento para la búsqueda de estrategias competitivas que signifiquen rendimientos superiores para las empresas.

El RBV nació del trabajo de Wernerfelt (1984), quien afirma que la aproximación teórica de la empresa no está en sus actividades en el mercado de productos, sino en el conjunto de recursos tanto tangibles como intangibles. Su aportación más destacada radica en la atención que presta a los recursos internos de la empresa y en cómo son adquiridos o desarrollados.

Basado en el trabajo de Wernerfelt, Olavarrieta (1995), cuestiona la idea tradicional de considerar que una posición competitiva ventajosa y sostenible a largo plazo depende de la posición en los mercados de los productos, pues considera que cada empresa es heterogénea, al poseer diferente dotación de recursos, derivados de su historia, su suerte y sus decisiones pasadas. Dicha heterogeneidad es sostenible en el tiempo, lo que a su vez permite generar rentas a largo plazo (Porter, 1981). Tomando como base la idea anterior, este enfoque trata de identificar los recursos más relevantes desde el punto de vista estratégico, priorizando ciertas características para su valoración.

Para Barney (1991), los recursos con los que debe contar la empresa para crear ventajas competitivas sostenidas, es que estos deben ser escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles.

En el enfoque basado en los recursos, las estrategias son concebidas como intentos de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa, con objeto de ganar ventajas competitivas en el mercado (Wernerfelt, 1984). Para Barney (1991), esta ventaja sería la implementación de una estrategia de valor agregado sin que esta sea puesta en

marcha simultáneamente por cualquier otro competidor. Conviene mencionar que existen ventajas competitivas sostenidas, las cuales se presentan cuando una estrategia de valor agregado no puede ser implementada por los competidores de una empresa y, además, son incapaces de duplicar sus beneficios, y que tiene que ver con las características con los que deben contar los recursos, mismas que se plantearon anteriormente.

Una de las estrategias llevadas a cabo por las empresas para lograr ventajas competitivas y para abrirse camino en los mercados internacionales es la exportación o internacionalización de las empresas (Barney, 1996). Sin embargo, para que una empresa decida incursionar en el mercado extranjero, debe estar consciente de las fortalezas y debilidades que tiene, así como de las amenazas y oportunidades que en el exterior existen (Peteraf, 1985). Una vez conscientes de lo anterior, es de vital importancia comenzar a diseñar algunas estrategias que le permitan a la firma empezar a posicionar su producto y/o servicio a nivel mundial.

Aunque algunas firmas ya nacen siendo exportadoras (BG), la mayoría se enfrenta al fenómeno de no saber de qué manera puede internacionalizarse y qué características deben tener sus productos para que sean exitosos y la firma prospere en el nuevo mercado (Barney, 1996). De esta manera, en el momento en que una firma quiere llegar a mercados extranjeros, es cuando debe tener más en cuenta los recursos humanos que ocupará (cantidad y calificación), los recursos financieros, los recursos de producción, los recursos de mercadotecnia (distribución) y los recursos tecnológicos que deben emplearse de manera planificada para que se pueda llevar a cabo una internacionalización exitosa.

Si los recursos humanos son valiosos por su preparación de calidad, raros o escasos por el conocimiento específico que tienen, son inimitables e insustituibles por ser los mejores de su rama, entonces la firma tendrá un triunfo en el mercado extranjero, puesto que ellos contribuyen a decidir el rumbo de la empresa en un ámbito internacional (Barney, 1999). Y si la firma, además de contar con una



ventaja en recursos humanos, cuenta también con estrategias de internalización o integración, reducción de sus costos y la generación de ventajas competitivas sostenidas (VCS), el éxito en los mercados será un hecho.

Aunado a estos elementos, también es de suma importancia para la adecuada internacionalización de una empresa, los procesos que utilizará al interior y exterior de ella, para que la producción, comercialización, distribución, ventas, administración y compras se realicen de tal forma que se pueda obtener una ventajas competitivas con respecto a las demás empresas (Barney, 2001).

De estos procesos, la distribución es uno que debe ser especialmente vigilado y tomado en cuenta, pues debe hacerse por las rutas más adecuadas para poder llegar al cliente, lo cual requiere la utilización de los caminos o canales más adecuados para el producto; la existencia de errores en este proceso podría representar enormes pérdidas para una organización o podrían acarrar costos de transacción difíciles de solventar y llevar al fracaso a una empresa (Barney y Clark, 2007).

Por último, conviene mencionar que la estrategia basada en los recursos se ha utilizado para tratar de analizar numerosos aspectos relacionados con las empresas multinacionales, entre los que se encuentran los siguientes (Barney, 2001):

a) La estrategia de la empresa en función de sus recursos y el sector: las firmas deben analizar los recursos y capacidades con las que cuentan, y ponerlas en relación al tipo de sector en el que quieren competir.

b) El método de entrada en el país de destino: este es, sin lugar a dudas, uno de los campos que más atención ha recibido dentro de la internacionalización de empresas, ya que es innegable que los recursos y capacidades de los que

dispone la empresa condicionan los modos de entrada entre los que puede elegir la firma al plantearse su internacionalización (Barney, 1986).

c) El uso de expatriados en las filiales: Wernerfelt (1984), menciona que algunas firmas usan a los expatriados como un mecanismo de control que facilita la transmisión de conocimientos a lo largo de todas las unidades que conforman el grupo, este autor especifica que en algunas circunstancias dicho mecanismo de control puede verse entorpecido por asimetrías entre los contextos institucionales entre el país de origen y el de inversión.

Así, el enfoque basado en los recursos se ofrece como una de las explicaciones más aceptadas entre los investigadores del fenómeno de la internacionalización de la empresa, que junto con la teoría de costos de transacción, ofrece un enfoque que permite recoger numerosas aportaciones de otras teorías, en tanto permite un acercamiento entre la economía y la empresa que se mantiene a lo largo del tiempo.

Concretamente en el ámbito de la internacionalización de la empresa, se puede concluir tras la revisión bibliográfica efectuada en este trabajo, que los recursos y capacidades a disposición de la empresa determinan en gran medida el modo en que ésta va a realizar sus inversiones en el exterior, así como las posibilidades de éxito de la misma.

## 2.5 Trabajos Empíricos

A continuación, se presenta un resumen de la evidencia empírica revisada, la cual aunada a la revisión del marco teórico, sirvieron como base para la determinación de las variables de esta investigación. Por ello es determinante mencionar las variables dependientes e independientes que analizaron los diferentes autores en cada una de las investigaciones, así como las principales conclusiones y

recomendaciones a las que llegaron en sus respectivos trabajos. Una vez realizado el resumen de la evidencia empírica, se describen con más detalle algunos de los trabajos incluidos en la tabla, ello debido a su importancia y relación con este trabajo de investigación.

Tabla 8. Resumen de Evidencia Empírica Revisada

<i>Autores</i>	<i>Variables Independientes</i>	<i>Variable Dependiente</i>	<i>Conclusiones</i>
Anderson y Coughlan (1987)	Activos específicos	Uso de canales integrados o independientes para entrar en mercados extranjeros	La especificidad de los activos esta positivamente relacionada con el uso de canales integrados.
Brouthers y Werner (2003)	Especificidad de los activos, comportamiento incierto, tamaño de la firma, experiencia, restricciones legales	Alianzas estratégicas y propiedad total	Los servicios de la firma favorecen los controles compartidos cuando la especificidad de los activos es baja. Esta tendencia es moderada por el riesgo de país, tamaño de la firma y el grado de posibilidad de separación y consumo.
Erramili y Rao (1993)	Especificidad de los activos	Modos de control completo contra modos de control compartidos de entrada en el mercado	
Hennart (1991)	Experiencia, investigación, crecimiento y concentración	Alianzas estratégicas	
Hennart y Park (1993)	Desarrollo e investigación de las ventas	Modos de entrada: greenfield contra acquisition	
Jhon y Weitz (1988)	Especificidad de los activos, incertidumbre del ambiente, incertidumbre del comportamiento	Porcentaje de las ventas del fabricante, a través de canales de distribución directos	La Especificidad de los activos, la incertidumbre del ambiente, y la incertidumbre del comportamiento se relacionan positivamente con el grado del fabricante de integrar verticalmente hacia adelante en distribución.
Klein (1989)	Especificidad de los activos, incertidumbre del ambiente, frecuencia de la transacción	Grado de control vertical del canales de exportación	Exportadores se enfrentan con altos niveles de especificidad de los activos, incertidumbre del ambiente, frecuencia de la transacción al ejercer altos niveles de control en mercados internacionales.

<i>Autores</i>	<i>Variables Independientes</i>	<i>Variable Dependiente</i>	<i>Conclusiones</i>
Klein y Roth (1990)	Especificidad de los activos	Tipos de entrada en mercados extranjeros	La especificidad de los activos modera el impacto de experiencia y distancia física en el tipo de entrada en mercados extranjeros.
Klein y Roth (1993)	Incertidumbre del ambiente, habilidad para monitorear el canal	Nivel de satisfacción de las firmas con los canales existentes	Bajos niveles de incertidumbre y alta habilidad para monitorear están asociados con altos niveles de satisfacción de los canales.
Klein, Frazier y Roth (1990)	Especificidad de los activos, incertidumbre del ambiente	Nivel de integración de los canales en mercados extranjeros	La especificidad de los activos está relacionada positivamente con el nivel de los canales de integración, mientras que la incertidumbre del entorno tiene resultados mixtos sobre el nivel de los canales integrados.
Poppo y Zenger (1998)	Especificidad de los activos, tamaño de la firma, habilidades, tecnología, mediciones	Límites y rendimiento del intercambio	
Woodruff Christopher (1994)	Frecuencia de las transacciones	Integración vertical	

Fuente: Elaboración propia con base en Rindfleisch (1997)

## **Trabajo empírico 1: “Entrada y expansión en mercados internacionales vía canales de distribución integrados o independientes”**

Este trabajo aborda la problemática que presentan los productores al querer introducir un producto en mercados extranjeros, y si deben hacerlo por medio de canales de distribución propios (fuerza de venta y distribución de la compañía) o vía intermediarios independientes (distribución y ventas ajenas o por fuera de la compañía), esto lo plantean por medio de la integración vertical.

Anderson y Coughlan (1987), analizan este caso usando la investigación empírica de los canales de distribución en mercados extranjeros por empresas semiconductoras estadounidenses. Además, desarrollan escalas para medir las variables, por medio de cuestionarios y con estas mediciones construyen un modelo de regresión para determinar qué factores afectan la forma de elegir un canal de distribución elegido por las empresas en los mercados extranjeros.

En primer lugar, Anderson y Coughlan (1987) exploran la relación existente entre las cuestiones de control y propiedad a través de la investigación empírica de distribución, en mercados de empresas norteamericanas. El producto en el que centran su atención, es comercializado primeramente en Estados Unidos y vendido en los principales mercados extranjeros, para así crear una lista de los factores que afectan las formas organizacionales tanto integradas como independientes de ese producto, se valen de la mercadotecnia internacional y de la literatura económica.

En su recopilación de datos también usan información de 94 productos de introducción en mercados extranjeros, y para esta información, desarrollan escalas de medición de las principales variables, cuyos resultados, aunados al modelo de regresión logístico, predicen la probabilidad de que un nuevo producto sea introducido a un mercado vía canales de distribución integrados antes que introducirlo de manera independiente.

Tabla 9. Variables en el trabajo de Anderson y Coughlan

---

Variable Dependiente	Uso de canales integrados o independientes para entrar en mercados extranjeros
Variables Independientes	<p>Especificidad de los activos</p> <p>Grado de relación del producto con actividad principal competidor</p> <p>Requisitos de servicio</p> <p>Fuerza de la patente de protección</p> <p>Edad del producto</p> <p>Número de competidores usando canales integrados frente al participante</p> <p>Diferenciación del producto</p> <p>Existencia de acuerdos de distribución en canales</p> <p>Región de entrada</p> <p>Tamaño de la muestra</p>

---

Fuente: Elaboración propia en base a Anderson y Coughlan (1987)

Según los resultados arrojados por el estudio de Anderson y Coughlan (1987), algunos factores en los las empresas consideran viable realizar una integración de su canal de distribución son los siguientes:

- a) Cuando el producto que se distribuye sea uno de los productos principales de la empresa, es decir, es más probable que la empresa quiera distribuirlo de manera interna, debido a que dejarlo en manos de otras empresas puede ser demasiado riesgoso, ya que de este producto puede depender la mayor parte de sus utilidades.
- b) Cuando hay un manejo de importantes secretos comerciales relativos a patentes que protegen una determinada tecnología.

- c) Cuando en el mercado al que se pretende entrar están presentes los principales competidores de una empresa en particular.

Los resultados de esta investigación indican que la integración está asociada con el grado de especificidad de transacción de los activos en una función de distribución y con alta diferenciación del producto que está siendo introducido. Por lo cual las firmas prefieren emplear canales integrados internos para proteger su producto.

Consideran importante para futuras investigaciones, desarrollar mejores escalas de medición e incluir variables tales como la experiencia que tiene la empresa a nivel internacional, el tamaño del mercado en donde va a ser introducido el producto, las expectativas de la firma, el nivel de aversión al riesgo, la disponibilidad de distribuidores calificados, estudiar las alianzas estratégicas como alternativas tanto de canales integrados como independientes.

### **Trabajo empírico 2: “La teoría de costos de transacción de alianzas estratégicas: un estudio empírico de subsidiarias japonesas en los estados unidos”**

La pregunta principal del artículo es elaborado por Hennart es: ¿qué determina que una firma elija una empresa totalmente subsidiaria o elegir una alianza estratégica? Y para responder a esta interrogante Hennart (1993), se enfoca en estudiar a los inversores japoneses en Estados Unidos, basándose en la teoría de los costos de transacción así como en las elecciones de propiedad. Explica el modo de entrada elegido según las características de las empresas principales japonesas, el modo de entrada de las firmas estadounidenses y como las empresas japonesas no toma en cuenta al país anfitrión en el que invierten estas firmas.



De igual forma, menciona que el diseño de los recientes estudios econométricos de políticas de propiedad de empresas multinacionales (MNEs) se ha empleado para analizar el porcentaje de propiedad por las empresas principales de Estados Unidos en subsidiarias localizadas en todos los países extranjeros, o de las subsidiarias de todas las MNEs extranjeras en el país anglosajón que se ha mencionado.

Tabla 10. Variables en el trabajo de Hennart

---

Variable dependiente:	Alianzas estratégicas
Variables Independientes	<p>La filial es en una industria diferente del mercado japonés</p> <p>Experiencia de la empresa principal</p> <p>La filial es un recurso de la industria</p> <p>Lugar de crecimiento y entrada de los envíos</p> <p>Tamaño relativo de la filial</p> <p>Investigación y desarrollo de las ventas</p> <p>La filial vende en mercados locales solamente</p> <p>Concentración de la industria</p> <p>Edad de la filial</p>

---

Fuente: Elaboración propia en base a Hennart (1993)

Algunas de las conclusiones a las que llega este autor son que para la TCT el modo de organización de empresas conjuntas es eficiente cuando se conocen simultáneamente. Los mercados para los bienes intermedios, es decir, cuando los mercados fallan, los incentivos por comportamiento oportunista puede ser reducido por hacer copropietarios en la empresa riesgosa. Y así el uso de empresas conjuntas reduce los costos de transacción de los factores intermedios combinados.

También afirma que adquirir una empresa conjunta se da particularmente cuando se cumplen cuatro estancias:

- a) Cuando la filial extranjera representa una diversificación para la matriz, es decir, cuando la filial manufactura un producto que no es producido por ella.
- b) Cuando una firma entra a un país extranjero por primera vez, es más probable que lo haga como una empresa conjunta, debido a la falta de conocimiento del ambiente local al que piensa entrar.
- c) Firmas extranjeras pueden también formar empresas conjuntas para obtener acceso a recursos que son controlados por firmas locales.
- d) Finalmente, las empresas conjuntas son usadas para combinar factores complementarios (por ejemplo Know-How) sostenido por dos firmas diferentes cuando el mercado de estos factores para ambas está sujeto a costos de transacción altos.

El modelo establece que las empresas conjuntas serán elegidas cuando las alternativas de reproducción o adquisición completa son relativamente costosas, y cuando este sea el caso hay dos estancias. La primera de ellas establece una planta en campo virgen, que usualmente toma más tiempo que efectuar una completa o parcial adquisición. La segunda, ocurre cuando pequeñas firmas pueden detectar que no cuentan con los recursos necesarios para proporcionar de antemano el capital completo de plantas en campo virgen o para hacer adquisiciones completas de firmas existentes en industrias donde el tamaño mínimo de la planta es amplio.

Sintetizando la teoría de los costos de transacción, afirma que las empresas conjuntas serán elegidas cuando las empresas principales necesitan factores complementarios intermedios, pues los costos de transacción serían altos, así como la reproducción o adquisición completa de los factores que requiera la empresa. Esto ocurre en tres instancias:

- a) Cuando las firmas se aventuran fuera de su industria principal.
- b) Cuando entran al mercado estadounidense por primera vez y necesitan adquirir el conocimiento tácito sobre como operar y vender en ese país.
- c) Las empresas japonesas hacen uso de empresas conjuntas cuando buscan accesos a los recursos sostenidos por firmas locales.

## **CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO**

En este apartado se reúnen los componentes esenciales de una investigación formal. El trabajo de campo suele referirse como el periodo donde se registra y genera información para su análisis. En este apartado se explica el procedimiento utilizado para la obtención y análisis de la información, para posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

La investigación como tal debe tener un diseño planeado y estructurado para responder a las preguntas de investigación, y funciona en conjunto con las hipótesis para generar una respuesta confiable y válida (Kerlinger, 2002).

Para llevar a cabo el diseño de la investigación, es necesario aplicar una metodología, entendida como el conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar un objetivo, esto es la elección de un método pertinente, ordenado y sistémico para llegar a un resultado o fin determinado; el método científico. (Salkind, 1999).

El método y los elementos que se describen a continuación son relacionados al: tipo y objeto de estudio, determinación de la muestra, fuentes de información, instrumentos, técnicas y procesamiento de datos. Mismos que se llevarán a cabo de la siguiente manera.

### 3.1 Tipo de Estudio

Del tipo de estudio depende la estrategia de la investigación. El diseño, la recolección de datos y el muestreo, entre otros componentes son muy distintos en los diferentes tipos de estudio (Hernández y Fernández, 1991).

La investigación en cuestión, es de tipo cualitativo-cuantitativo, hipotético–deductivo y correlacional. Se pretende probar una hipótesis previamente establecida, a través de un proceso de recolección controlado del objeto de investigación acotado, y el resultado se establece a través de un modelo (Gómez,

2004). También se pretende responder a preguntas de investigación con el propósito de evaluar la relación que exista entre dos o más variables, medir el grado de relación entre dichas variables y analizar su correlación (Hernández y Fernández, 1991).

La elección de este tipo de estudio en la presente investigación, se debe a que en este tipo de estudios se puede observar cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, si las variables están correlacionadas, y tener las bases para predecir con mayor o menor exactitud; dichas predicciones podrían generalizarse hacia empresas exportadoras de limón con características semejantes. Se emplea este tipo de diseño ya que se consideraran diversas variables que puedan estar asociadas a la internacionalización de las empresas en determinado momento, en esta investigación tales variables serían: la internacionalización de los canales de comercialización y distribución, el precio de exportación, los acuerdos comerciales y el oportunismo.

Como se mencionó anteriormente, la delimitación espacio-temporal de la investigación comprenderá un período diez años 2002- 2012, ya que se considera que las empresas que tengan al menos estos años empleando las estrategias de nuestro interés, son en las que se podrán ver reflejados los resultados positivos o negativos de la implementación de este tipo de estrategias.

### 3.2 Universo de Estudio

El universo u objeto de estudio es aquello que queremos saber sobre alguna situación o tema, es aquello que se ha de estudiar específicamente dentro de un marco de investigación, a través de un método científico. En otras palabras, es aquello que hemos de delimitar para estudiar de forma precisa. Dicha delimitación en la investigación es determinante para que el conocimiento que se obtenga sea preciso y sirva para establecer conclusiones al respecto (Salkind, 1999).

Como se ha comentado en otros apartados, de acuerdo con Klein et al. (1990), una vez que una empresa decide internacionalizarse y expandir sus productos hacia mercados extranjeros, enfrenta la difícil decisión de si comercializar su producto vía canales de distribución integrados, o si es más eficiente contratar canales independientes a la empresa.

Debido a ello, el objeto de estudio en esta investigación son empresas exportadoras de limón persa que emplean estrategias de internalización y la relación positiva o negativa que tiene dicha estrategia para el control y disminución de sus costos de transacción. Así mismo se analizan empresas que no precisan de estas técnicas, como es el caso de las empresas de limón en México.

### 3.3 Muestra

El tamaño de la muestra sirve para afirmar que los datos que nos suministra la muestra son iguales a los que nos proporcionaría el universo, es decir, es igual a lo que resultaría de haber preguntado a la totalidad del universo. La probabilidad de que la parte seleccionada reproduzca el todo es el principio en el que descansa la representatividad de la muestra (Amemiya, 1981). Para cumplir este principio no necesariamente la muestra tiene que ser proporcional. Esto es, la ley de los grandes números y el teorema del límite central establecen que a partir de un determinado número, las frecuencias tienden a estabilizarse, por lo que la amplitud de la muestra no proporciona, en la misma medida, más confianza en las estimaciones, y sí ocasiona un mayor costo y tiempo de la investigación que se esté realizando (Amemiya, 1981).

El tamaño se calcula según ciertas fórmulas, según se trate de poblaciones infinitas (más de cien mil elementos) o finitas. En este caso la población sobre la que se tiene conocimiento es de menos de cien mil empresas, por ellos se considera una población finita. En cuanto a las poblaciones finitas, es importante recalcar que el muestreo puede ser probabilístico y no probabilístico. La diferencia

entre uno y otro se encuentra en si todos los elementos del universo tienen o no las mismas posibilidades de ser seleccionados.

En esta investigación se emplea una muestra no probabilística también llamadas muestras dirigidas, que suponen un procedimiento de selección informal, y a partir de ella, se hacen inferencias sobre toda la población (Hernández y Fernández, 1991). Cabe mencionar que las muestras no probabilísticas tienen un “valor limitado” y relativo a la muestra en sí, mas no a la población. “Su ventaja es la utilidad para el diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente” (Hernández y Fernández, 1991: 327).

En este tipo de muestras se seleccionan los sujetos que tengan uno o varios atributos que ayuden a ir desarrollando una teoría, o bien organizaciones que poseen las situaciones que se analizan. Para la presente investigación, se contrastaron algunos datos obtenidos de una muestra no probabilística integrada por empresas seleccionadas de acuerdo con su exportación, y que pertenecen a los seis principales países exportadores de limón a nivel mundial, es decir, a más del 70% de la exportación total mundial de ese cítrico, porcentaje por el cual se constituye esta muestra como representativa de la población y se expresará de la siguiente manera:



Tabla 11. Muestra de la investigación según países exportadores de limón

<i>País</i>	<i>Exportación (Ton)</i>	<i>Participación (%)</i>	<i>Nº de empresas muestra por país</i>
España	491,787	22.95	6
México	428,129	19.98	2
Argentina	314,651	14.68	6
Turquía	277,370	12.94	3
Sudáfrica	133,331	6.22	1
Estados Unidos	497,627	23.22	2
<b>Total</b>	<b>2,142,894</b>	<b>100.00%</b>	<b>20</b>

Fuente: FAO a partir de datos de Faostat (2012)

Una vez fijado el tamaño de la muestra, es preciso indicar el criterio que se va a seguir para distribuir las entrevistas entre los diferentes subconjuntos que configuran el objeto de estudio. A este proceso, se le llama afijar la muestra. La muestra se puede afijar de manera simple, proporcional u óptimamente. La afijación simple distribuye un número igual de entrevistas en cada estrato. La proporcional, distribuye proporcionalmente el número de entrevistas según la magnitud de cada estrato. La afijación óptima, que es la se emplea en esta investigación distribuye las entrevistas según se sabe de antemano la dispersión de la población respecto al tema objeto de estudio (Amemiya, 1981).

Cabe mencionar que cuando el muestreo se realiza en una sola fase, la selección de las unidades de análisis no requiere ninguna actividad extra. Sin embargo, cuando el muestreo es no probabilístico se ha de aplicar algún tipo de método para seleccionar las unidades últimas de análisis, esto es, para seleccionar a las personas que se ha de entrevistar. Estas se suelen extraer de forma aleatoria proporcional, en el caso de esta investigación se realizara de acuerdo al

porcentaje de participación en la exportación y; considerando la base de datos y contactos con los que se cuenta.

### 3.4 Fuentes de Información

Consiste en la búsqueda de los datos que permitirán confirmar o refutar una hipótesis. La recopilación de información es uno de los pasos fundamentales en la investigación científica, ya que los datos recopilados serán lo que se analizarán. Una búsqueda indebida de confirmación de las hipótesis puede dar lugar a investigaciones sesgadas, contrarias a investigaciones fiables (Salkind, 1999). Por ello, este mismo autor propone que la recopilación de información se debe realizar en base a dos aspectos:

- a) Recopilar la información teórica, marco teórico de la investigación; información que se obtuvo a partir de la revisión exhaustiva de teorías, informes de investigaciones anteriores, datos encontrados en la web, libros especializados, etc.
- b) Recopilación de datos prácticos, que es toda la información derivada de un proceso experimental, tal como el cálculo de resultados, estimación de datos, etc. En este proceso se lleva a cabo de en base a algunas técnicas, tal como la elaboración de un modelo econométrico del cual se habla más adelante.

En la mayoría de los trabajos empíricos que se revisaron sobre TCT la forma más común de recolectar la información es por medio de encuestas por correo electrónico. Para recopilar la información de la parte cuantitativa se aplican cuestionarios vía internet a las empresas elegidas en la muestra, las cuales son dirigidas específicamente a ejecutivos de nivel medio, en empresas exportadoras de limón persa.

A pesar de que las encuestas parecen ser el modelo ideal para recolectar información, un considerable número de estudios usa la más reciente técnica de recolección de datos: la metodología multimodal. En esta investigación se emplea dicha metodología multimodal, la cual consiste en una combinación de técnicas cuantitativas (mencionadas anteriormente) y cualitativas, mismas que se llevarán a cabo por medio de estudios de caso.

Para los propósitos de esta investigación, en la parte cualitativa se harán, entrevistas a productores y comercializadores de la región de Tucumán en Argentina, que emplean la internalización e integración en sus procesos, a fin de obtener datos que serán la base para desarrollar las variables para realizar el estudio de caso (Martínez, 2011).

### 3.5 Instrumento

El instrumento de la investigación de campo que se utiliza, es el cuestionario, el cual se emplea para obtener información directa de los productores y exportadores, centra la atención en las variables seleccionadas y sobre algunos aspectos de la comercialización y distribución del producto, así como sus respectivas estrategias. Para su elaboración se utilizó la operacionalización de las variables (ver anexo 2). Se basa en el proceso que según Hernández y Fernández (1991) deben contemplar los instrumentos para su correcta elaboración, considerando los siguientes aspectos:

- a) Revisión de la literatura: que la revisión de literatura y marco teórico incluyan las mismas variables que se pretende medir en la investigación.
- b) Evaluar la confiabilidad y validez de cuestionarios anteriores: revisar cuestionarios aplicados en otros estudios, determinar si estos sirven de base para el desarrollo de nuevo tomando en cuenta otro, o si se debe realizar uno propio.
- c) Indicar los niveles de medición de preguntas y escalas.

- d) Determinar la codificación de preguntas cerradas.
- e) Elaborar la primera versión del cuestionario.
- f) Consultar con expertos en los temas investigados.
- g) Ajustar la primera versión.
- h) Decidir el contexto en que se aplicara.
- i) Llevar a cabo la prueba piloto.
- j) Elaborar la versión final del cuestionario.
- k) Codificar las preguntas abiertas.
- l) Aplicar.

De acuerdo a este procedimiento, una vez adoptado o desarrollado un cuestionario se deben de indicar los niveles de medición de preguntas y escalas, así como determinar la codificación de preguntas (ver anexo 3), para después elaborar la versión final del cuestionario (ver anexo 1). Una parte determinante en los cuestionarios es que estos debe reunir requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La primera, referida al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto produce resultados iguales; y la segunda referida al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

### 3.5.1 Validez

El proceso de validación de un instrumento está relacionado con el constructo, es decir la teoría, por lo que debe existir un marco teórico que soporte la variable y su relación con otras variables, por lo que también deben existir investigaciones que hayan demostrado que los conceptos se relacionan (Martínez, 2011). Mientras más comprobado se encuentre el marco teórico que apoya la hipótesis, mayor validez se dará al instrumento de medición.

Según Hernández y Fernández (1991), la validez de constructo, incluye tres etapas:

- a) Donde se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- b) Se correlacionan ambos conceptos y se analiza la correlación.
- c) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

### 3.5.2 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento en esta investigación está dada por el grado de confiabilidad que arrojan tanto el análisis correlacional, como el modelo de regresión logística. El cuestionario fue aplicado a 20 empresas exportadoras de limón. En él se presentan 38 posibles respuestas, donde para realizar la codificación fue necesario elaborar un libro de códigos (ver anexo 3) para cada una de las empresas encuestadas para posteriormente poder construir los datos estadísticos y técnicas que a continuación se mencionan.

### 3.6 Técnicas y Herramientas Cuantitativas

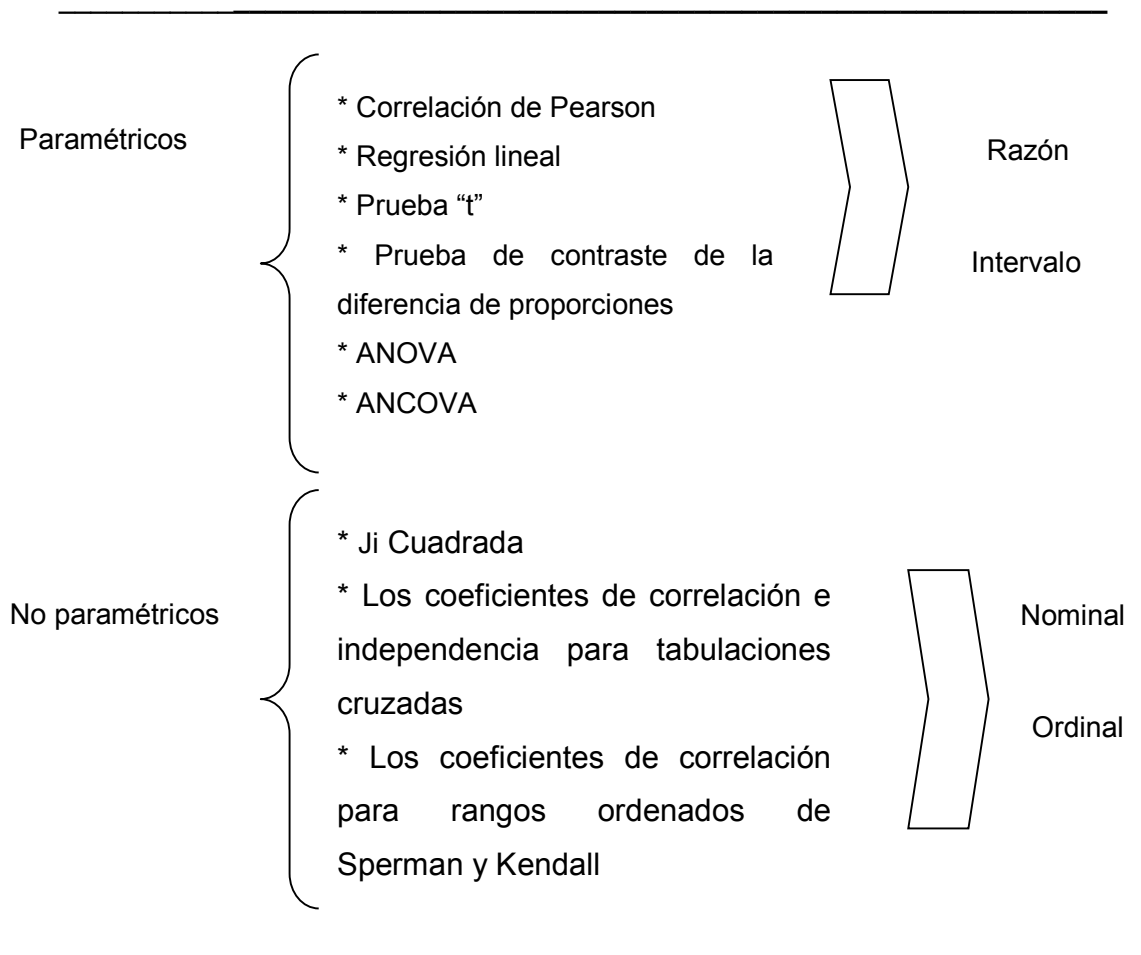
Una vez aplicado el instrumento, es necesario procesar la información para conocer cómo se relacionan las variables propuestas, con las hipótesis planteadas. El propósito del análisis cuantitativo es resumir las observaciones de tal forma que proporcionen respuesta las interrogantes de la investigación (Sekliziotis, 2004).

Para realizar las diferentes técnicas cuantitativas de esta investigación, se realizaron estimaciones probabilísticas con el apoyo de software Stata. Las técnicas que se emplea en esta investigación son, el análisis de correlacional y la regresión logística exacta.

## Análisis Correlacional

Según Ameyia (1981) en estadística existen dos tipos de análisis, los paramétricos y los no paramétricos. Los métodos paramétricos son los que se emplean con más frecuencia, ya que permiten confirmar resultados o valorar las inconsistencias entre ellos. Dentro las pruebas estadísticas paramétricas se encuentra el análisis correlacional, el cual es una prueba estadística que se utiliza para analizar la relación entre dos o más variables medidas en un nivel por intervalos o razón.

Figura 5. Estudios paramétricos y no paramétricos



Fuente: Elaboración propia en base Ameyia (1981)

El análisis correlacional pretende responder a preguntas de investigación. Tiene como propósito medir el grado de relación o asociación que exista entre dos o más conceptos o variables. La utilidad de este análisis es saber cómo se puede comportar un variable conociendo el comportamiento de otra (s) variable (s) relacionada (s). Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas (Ameyia, 1981).

En esta investigación el análisis correlacional se emplea para demostrar la relación e impacto de la variable en la internacionalización de las empresas, con la internalización de los canales, el oportunismo, el precio de exportación, los acuerdos comerciales y la frecuencia con que se repiten las transacciones; todo ello a través de la teoría de los costos de transacción. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable. Es muy importante tener en cuenta que correlación no implica causalidad.

En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía. Existen tres tipos de correlaciones:

- a) Correlación positiva: cuando un aumento en una variable conduce a un aumento en la otra y una disminución en una conduce a una disminución en la otra.
- b) Correlación negativa: sucede cuando un aumento en una variable conduce a una disminución en la otra y viceversa.
- c) Sin correlación: dos variables no están correlacionadas cuando un cambio en una no conduce a un cambio en la otra y viceversa.

Generalmente se utiliza un coeficiente de correlación en el caso de un estudio correlacional y varía entre +1 y -1. Un valor cercano a +1 indica una fuerte correlación positiva, mientras que un valor cercano a -1 indica una fuerte

correlación negativa. Un valor cercano a cero muestra que las variables no están correlacionadas.

### **Regresión Logística Exacta**

La regresión logística exacta se deriva de los modelos econométricos, específicamente del modelo logit o modelo logístico. Los modelos econométricos son una herramienta utilizados para respaldar o comprobar modelos matemáticos teóricos que relacionan una variable dependiente, con una o más variables independientes (Amemiya, 1981), en este caso sirve para demostrar el impacto de la internacionalización con la internalización, el precio de exportación, el oportunismo, los acuerdos comerciales y la frecuencia con que se realizan las transacciones, por medio de la teoría de los costos de transacción.

La principal utilidad de los modelos es comprobar los supuestos teórico-matemáticos de un modelo basado en una realidad. Además, permite generar la posibilidad de realizar proyecciones para eventos futuros y por lo tanto, tener información adecuada para la toma de decisiones, diseño de políticas o acciones preventivas o correctivas según sea el caso, siempre y cuando el modelo posea validez estadística, probabilística y, sobre todo teórica (Amemiya, 1981).

En síntesis, se puede afirmar que el procedimiento econométrico consiste en definir cada uno de los estados o alternativas posibles que se puedan presentar en una transacción, luego asignar de acuerdo a la experiencia, una probabilidad de ocurrencia a cada uno de ellos.

El modelo que se utilizó en esta investigación es el modelo Logit, exacto, ya que permite, además de obtener estimaciones de la probabilidad de un suceso, identificar los factores de riesgo que determinan dichas probabilidades, así como la influencia o peso relativo que éstos tienen sobre las mismas. Es considerado un modelo de respuesta cualitativa activa cuyo interés radica en la probabilidad de



respuesta, y sus valores se encuentran entre cero y uno, siendo una variable binaria que asume el valor 1 (si el evento sucede), y el valor 0 (si no sucede), es decir, produce una respuesta de sí o no, de acuerdo a la presencia de la variable que se quiere medir.

Esta técnica tiene por finalidad principal pronosticar la pertenencia a un determinado grupo a partir de una serie de variables independientes. El objetivo es calcular la probabilidad de que “un sujeto” tome una determinada decisión de índole discreta, condicionada a ciertas variables explicativas (Maddala, 1983).

Según Mehta y Patel (1995), la regresión logística exacta se utiliza en el caso de variables de respuesta binarias, donde las probabilidades de registro de los resultados se modela como una combinación lineal de las variables de predicción. A diferencia de los modelos logit regulares, que usan el estimador de máxima verosimilitud (log-likelihood), esta regresión se utiliza cuando el tamaño de muestra es muy pequeño, o cuando faltan algunas de las observaciones. De manera que las estimaciones dadas por regresión logística exacta no dependen de resultados asintóticos, y permiten basar la inferencia en distribuciones permutacionales exactas de los estadísticos suficientes que corresponden a los parámetros de regresión de interés, y que son condicionales en la fijación de las estadísticas suficientes de los restantes parámetros a sus valores observados (Mehta y Patel, 1995).

Cox y Snell (1989) proponen y corroboran que este tipo de modelos no pueden trabajarse en programas computacionales especializados hasta lograr el desarrollo de algoritmos rápidos para derivar estas distribuciones. Por ello trabajaron y desarrollaron dichos algoritmos y distribuciones Trichtler (1984), Hirji et al., (1987) y Hirji (1992). para llevar a cabo la regresión logística exacta, en donde se recurre a estimaciones probabilísticas de respuesta binaria con el apoyo de software Stata, mismo que se utiliza en esta investigación para desarrollar el modelo logístico exacto planteado.

A continuación, se muestran las variables que se incluirán para desarrollar el análisis correlacional y el modelo logit de esta investigación. Así mismo se muestra el signo esperado en cada una de ellas, de acuerdo al marco teórico revisado en el capítulo anterior y según la TCT.

Tabla12. Variables y signos esperados de acuerdo a la teoría

<i>Variables</i>	<i>Signo TCT</i>
Y= Internacionalización de las empresas	
X1= Internalización de los canales de Comercialización y distribución	+
X2= Oportunismo	+
X3= Acuerdos comerciales	+
X4= Frecuencia con que se repiten las Transacciones	+
X5= Precio de exportación	+

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior y de acuerdo a la revisión del marco teórico, se esperan los siguientes signos de acuerdo a cada una de las siguientes variables:

#### Oportunismo

En el caso de México casi la totalidad del comercio exterior de limón persa se realiza a través de Brokers, quienes reciben el producto a consignación y cobran una comisión por colocarlo con el consumidor final, lo cual genera acciones oportunistas afectando a los productores mexicanos que no cuentan con la experiencia y los canales efectivos para la comercialización. La fuerza de los

intermediarios radica en su capacidad para transportar grandes volúmenes de cítricos a EE.UU., generando a los productores problemas para al distribuir sus productos.

En esta variable se espera signo positivo ( + ), ya que si existe un alto grado de oportunismo o de intermediarios al momento de distribuir el producto, el productor tendrá dificultad de reemplazar al agente oportunista e incluso tendrá que contratarlo aunque caiga en estos abusos. Por ello, Williamson (1971) propone que las firmas pueden monitorear mejor las dificultades de reemplazar al agente oportunista, si el agente es empleado de la firma, que si es un empleador externo, e incluso puede terminar su relación con éste para así terminar con el oportunismo.

#### Acuerdos Comerciales

Respecto a los acuerdos comerciales se espera un signo positivo ( + ), ya que la gestión de un canal integrado puede ser más difícil en los países culturalmente diferentes, por ello se debe de considerar si existen acuerdos previos con el mercado destino.

La existencia de acuerdos comerciales con el mercado destino, impacta desde la decisión de exportar un producto o no a un mercado específico impacta también en cuanto a costos se refiere, en cuanto a las restricciones de entrada. Así mismo impacta ya que deben de considerar los estándares de calidad, las diferentes normas y las reglas fitosanitarias del mercado al que se pretende introducir el producto. En caso de contar con acuerdos comerciales los países obtienen beneficios que impactan desde la parte económica, como es el que se que reflejaría al pagar menos aranceles (o no pagarlos, en caso de estar exentos), hasta las facilidades, simplicidad de los trámites y las gestiones que puede otorgar el país destino en caso de contar con acuerdos comerciales.

Por ellos si existe acuerdos comerciales con el mercado destino las firmas tenderán a introducir e invertir en canales integrados, de lo contrario preferirán externalizar el proceso e incluso considerar la decisión de si exportar un producto o no a ese mercado.

#### Frecuencia con que se repiten las transacciones

Mientras más se repitan las transacciones con el mercado destino, mas tenderán las firmas a escoger canales integrados, esto es, si el numero o volumen de transacciones que realiza la firma con el mercado destino es baja, a las firmas no les interesara emplear canales integrados pues sus costos de contar con este tipo de canales sería muy elevado, por lo que preferirían emplear canales externos donde tengan convenios únicamente cada que deseen enviar productos a mercados con baja demanda. Así, las firmas buscan incrementar la frecuencia con que se repiten las transacciones y buscan la firma de contratos a largo plazo para internalizar su producto a ese mercado, por medio de la internalización de sus procesos. Debido a lo anterior, se espera un signo positivo ( + ).

De acuerdo con algunos expertos para poder medir esta variable se debe determinar si las empresas son altamente exportadoras o no, basándose en criterios del Inegi, quien establece que son empresas altamente exportadoras si más del 40% de su ventas totales provienen de exportaciones y/o si sus ventas superan los 2 millones de dlls.

#### Precio de exportación

Si el precio de exportación con el que participan en los mercados internacionales es alto, más tenderán a usar canales integrados, por lo que se espera signo positivo (+) . Según expertos en los productos agrícolas es el mercado quien determina su precio, en otras palabras, su precio está determinado por la demanda del producto en fresco en los mercados internacionales y por la calidad

esperada u obtenida en el producto nacional, que lo habilita o no para la exportación.

Un factor muy importante dentro de esta variable y que se debe considerar a la hora de interpretarla, es la estacionalidad que se presenta debido a las expectativas de la producción en las regiones productoras de otros países, a los cambios en la demanda y patrones de consumo en los principales países importadores.

### 3.7. Técnicas y Herramientas Cualitativas

Los estudios de caso pretenden estudiar un acontecimiento, proceso, persona, unidad de la organización u objeto (Dachler, 1997), y están clasificados como investigación social que aplica el método cualitativo bajo diversas fuentes análisis.

Aunque en un principio los estudios de caso como metodología de investigación se estancaron, es necesario su uso, justificándolos ya que los métodos cuantitativos presentan limitaciones en el estudio de realidades complejas y cambiantes, como lo son la gran mayoría de las empresas internacionales (Hamel et al., 1993). Así la mayoría de los estudios se centran en los negocios internacionales, y toman como muestras representativas las grandes empresas que tienen una posición dominante en las industrias, o bien empresas que han estado en existencia por mucho tiempo con una marca fuertemente reconocida por lo que pueden ser puntos de referencia para la teoría o la práctica (Collinson y Rugman, 2008).

Los estudios de caso en investigaciones científicas están influyendo en el desarrollo de la teoría del comercio internacional y en el desarrollo de las "mejores prácticas" dirigidas a la mayoría de los directivos y empresas nacionales (Collinson y Wilson, 2006), por lo que una buena investigación puede contribuir a la teoría y la práctica, dentro de los negocios internacionales (Kostova y Roth, 2003; Reynolds et al., 2003). Es así, que hoy en día los estudio de caso son una

herramienta de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa y se ha convertido en una técnica de investigación importante en economía y negocios internacionales (Reynolds et al., 2003).

De acuerdo con Dachler (1997), el uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas; con él se pretenden encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, marcan la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, formulan nuevas teoría de la realidad social y buscan encontrar las respuestas a preguntas en un escenario determinado y en un momento dado.

A pesar de lo anterior, es importante mencionar que aun cuando los métodos cuantitativos y cualitativos pueden tener diferentes objetivos, uno no neutraliza al otro (Trapan, 2010). En la presente investigación se ha hecho una fusión, usando ambos métodos, lo cual se denomina enfoque integrado multimodal. La fusión de ambos enfoques utilizados en conjunto enriquece la investigación y le brindan validez, tanto interna como externa, para que el estudio refleje y explique verdaderamente el proceso estudiado.

En este sentido, Bryman (1984) considera que los casos no se oponen sino que complementan la metodología cuantitativa. No se excluyen ni se sustituyen (Patton, 1990, Coser y Hunt, 1994, Riege, 2003, Hernández y Fernández ,1991 y Cepeda, 2006) ya que además utilizan varias fases metodológicas similares. Grinnell (1997) señala que en términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan fases similares, así como al mismo tiempo procesan la información diferente:

- a) El enfoque cuantitativo, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis que han sido establecidas previamente, en donde la mayor confianza la tiene la

medición numérica y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Stoecker, 1991, Miles y Huberman, 1994, Grinnell, 1997).

- b) Mientras que el enfoque cualitativo, utiliza descripciones detalladas de hechos, citas directas para construir un conocimiento de la realidad social en un proceso de construcción y comprobación teórica. La perspectiva cualitativa pretende encontrar lo distinto, lo propio, lo que diferencia aquello que se está explorando del conjunto que está integrando y eso es lo que se quiere intentar para no reducir las palabras y los actos de las personas a presentaciones estadísticas, donde se pierde el centro del aspecto humano de la vida social (Taylos y Bogdan, 1996). Los hallazgos cualitativos no son, por tanto, formulaciones de verdades: son la mejor respuesta que se puede obtener a una pregunta en un momento dado (Guba & Lincoln, 1994).

En términos generales, los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Se fundamentan más en un proceso inductivo, exploran y describen, para luego generar perspectivas teóricas (Collinson y Rugman, 2008).

Debido a lo anterior, recientemente se ha visto un interés en la construcción de la teoría de los casos, junto con un enfoque más sofisticado para las metodologías de validación (Siggelkow, 2007). Estudios metodológicos y epistemológicos han hecho hincapié en el vínculo entre la investigación y la creación de casos de estudio, según autores, como Eisenhardt (1989), Yin (1994) y Eisenhardt y Graebner (2007), los pasos necesarios o procedimientos metodológicos para desarrollar una buena investigación en torno a un enfoque basado en casos, incluye:

- a) Introducción: antes de definir el área de investigación, se debe incluir una breve introducción que explique cómo se arribó al problema.
- b) Antecedentes del problema: permite conocer y delimitar el terreno de lo desconocido. Se realiza una contextualización de la empresa, para conocer su estructura, para posteriormente poder comparar cuales han sido los beneficios de la implementación de lo que se pretende buscar.
- c) Selección de la unidad de análisis: en todo estudio de casos debe existir una frontera espacial y temporal. La selección de los casos es de suma importancia, ya que en esta etapa se procede a la definición y contextualización de la unidad de observación que es lo que constituye el caso a estudiar. Según Sierra (1994), las unidades de observación son las realidades que se pretenden observar. Como tales constituyen en la investigación el objeto global del estudio y de ellas se obtienen los datos empíricos para corroborar las preguntas con la realidad.

Se trata de determinar el núcleo sobre el cuál estudiar las cuestiones que se plantean, que se van a analizar: una empresa, un grupo de empresas, relaciones entre éstas o un fenómeno. (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994).

- d) Pregunta de la investigación: la selección de la pregunta de investigación es el elemento central tanto de la investigación cuantitativa como la investigación cualitativa; hace más explícitas las suposiciones teóricas del marco de trabajo, e indica aquello en lo que el investigador enfoca su principal interés (Guba y Lincoln, 1994).

Dentro de los estudio de caso es conveniente incluir la operacionalización de las variables, la cual se utiliza para dar una idea de las definiciones exactas de las variables y el tipo de mediciones científicas utilizadas.



- e) Construcción de validación (teorías): la unidad de análisis y la selección del caso de estudio se debe basar en un muestreo teórico, no estadístico, tratando de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1995) y que permitan una generalización analítica de los resultados.
  
- f) Recolección de datos: según indican Hernández y Fernández (1991) en una investigación cualitativa, la recolección de datos resulta fundamental y su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca es obtener información de los sujetos, las comunidades, los contextos y las variables o situaciones en profundidad.

Yin (1994) señala que para evitar inconvenientes en la investigación, es necesario utilizar diferentes métodos a la hora de recoger los datos, así como utilizar una combinación de técnicas para obtener la información deseada. Algunos de estas técnicas pueden ser los cuestionarios, la revisión de documentos y/o la colaboración de personas expertas en el sector estudiado (Dawson, 1997; Snow y Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997).

- g) Análisis e interpretación de la información: los datos son los elementos que se someten a estudio, análisis e interpretación. La interpretación de datos es una de las etapas más importantes del trabajo científico, porque en base a ellos, se confirman o rechazan hipótesis y se proyectan las conclusiones.

Los datos mismos tienen poco interés por sí mismos, lo importante es la nueva luz que surge al examinarlos, las generalizaciones, las predicciones y las lecciones que se pueden formular.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LAS ESTIMACIONES Y DEL TRABAJO DE CAMPO**

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información, es necesario analizarla para presentar los resultados. El análisis comprende dos etapas: la primera es la presentación estadística de los datos; la segunda etapa comprende el método para ordenarlos y presentarlos lógicamente, en ella toda la recopilación que surja se clasificará tanto manualmente (para contar con la información original de las encuestas), como por computadora para posteriormente, poder proyectar y analizar los datos que se desean por medio de la estadística.

El objetivo de este apartado, es presentar una información confiable, organizada, sistematizada y coherente de tal forma que se pueda llegar a tener priorizada y jerarquizada la problemática, las posibles causas y sus alternativas de solución, para dirigir las acciones o a cada uno de los eslabones de la cadena del limón para que se puedan reducir costos, incrementar la productividad y mejorar la calidad del producto hacia el consumidor final en un contexto de mercado globalizado.

En otras palabras, se podrá determinar si los productores de limón en mercados extranjeros, deberán internalizar la comercialización y distribución su producto, basándose en los costos de transacción.

#### 4.1 Análisis y Resultados Cuantitativos

El libro de código ayuda a procesar, identificar y localizar la información del trabajo de campo, en él se contienen las instrucciones de codificación y la información necesaria a cerca de las variables del conjunto de datos. En el anexo 3 de esta investigación se presenta el libro de código que se utilizó para el vaciado y procesamiento de los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento.

#### 4.1.1 Análisis de Correlación

Como se mencionó anteriormente dentro de las pruebas estadísticas paramétricas se encuentra el análisis correlacional, el cual permite confirmar resultados o valorar las inconsistencias entre ellos (Ameyia, 1981). En él se analiza la relación entre dos o más variables medidas en un nivel por intervalos o razón. En esta investigación los reactivos que se presentan en el instrumento son de razón, ya que se utiliza un coeficiente de correlación que varía entre +1 y -1. En el análisis realizado en esta investigación se espera una correlación positiva entre la variable dependiente, y las variables independientes, y se plantea de la siguiente manera:

Internacionalización: Oportunismo, tratados comerciales, frecuencia con que se repiten las transacciones y precio de exportación.

(obs=20)

Tabla 13. Análisis Correlacional

	Oportunismo	Tratados	Frecuencia	\$ Exp
Oportunismo	1.0000			
Tratados	0.6901	1.0000		
Frecuencia	0.6236	0.4303	1.0000	
\$ Exportación	0.6236	0.4303	0.9999	1.0000

Fuente: Elaboración propia con base en libro de códigos (Anexo 3)

Con base en los datos expresados en la tabla de correlaciones se observa que la variable precio de exportación esta autocorrelacionada con la variable frecuencia con que se repiten las transacciones de manera que puede esperarse que una corrida econométrica presente problemas de validez estadística si las 4 variables se incluyen en el modelo.

Debido a estos probables problemas de validez estadística, la interpretación del modelo completo para realizar la regresión logística exacta no se toma en cuenta

ya que la probabilidad asociada al estadístico suficiente indican que la variable oportunidad se descarta, mientras que las variables de precio de exportación y frecuencia con que se repiten las transacciones se excluyeron automáticamente de la corrida econométrica al presentar problemas de multicolinealidad; siendo la variable de tratados comerciales la única que permanece e incide positivamente en la probabilidad de internacionalizarse.

Por lo anterior, a continuación se especifica la regresión logística exacta mostrada en dos modelos diferentes.

#### 4.1.2 Regresión Logística Exacta

Debido a que existen problemas de multicolinealidad mencionados en el análisis correlacional, y a los problemas que presentan las muestras pequeñas mencionadas en los trabajos de Mehta y Patel (1995), a continuación, se establecen las especificaciones de los dos modelos de regresión logística exacta a emplear en esta investigación.

#### **Especificación del Primer Modelo**

Internacionalización: oportunidad, acuerdos comerciales [fweight = num]

$$Int = \beta_0 + \beta_1 Op + \beta_2 AC + \hat{\epsilon}$$

*Donde:*

*Int = Internacionalización de los canales*

$\beta_0$  = *Intercepto o constante*

$\beta'_s$  = *Parámetros*

$X_1$  = *Op (Oportunismo)*

$X_2$  = *AC (Acuerdo Comerciales)*

$\hat{\epsilon}$  = *Términos de error*

**H<sub>1</sub>:** La presencia de acciones oportunistas en los mercados nacionales, incide positivamente en la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

**H<sub>2</sub>:** La existencia de acuerdos comerciales con los mercados destino, incide positivamente en el grado de internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

Tabla 14. Primer modelo de regresión logística (Razones de probabilidad)

Number of obs = 20		Pr >= score = 0.0057			
Model score = 5.95625					
<i>Internacionalización</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>Suff.</i>	<i>2*Pr(Suff.)</i>	<i>[95% Conf.</i>	<i>Interval]</i>
Oportunismo	2.526784	7	0.6329	0.2572499	37.64312
Acuerdos	10.97556	7	0.0546	0.967874	629.077

Fuente: Elaboración propia con base en libro de códigos (Anexo 3)

El primer modelo de regresión logística expresado en razones de probabilidad u odds ratio, indica que la probabilidad de 0.0057, asociada a la Ji cuadrada (model score) indica la validez estadística del modelo en su conjunto y por lo tanto su poder explicativo al incluir las variables de oportunismo y acuerdos comerciales.

Los estadísticos suficientes (Suff) son pruebas de un solo parámetro de la hipótesis nula de que el coeficiente es igual a cero frente a una hipótesis alternativa de dos lados. Los valores de probabilidad y los intervalos de confianza para las razones de probabilidad (odds ratio) se calculan a partir de las distribuciones condicionales exactas. El intercepto no está incluido en la corrida porque su estadístico suficiente (Suff) se excluyó al calcularse la distribución conjunta de la variable tratados e internacionalización.

En este primer modelo la variable oportunidad con una razón de probabilidad de ( $p=0.63$ ), indica que esta variable no es estadísticamente significativa para predecir la probabilidad de internacionalización de las empresas de la muestra; mientras que la variable estadísticamente significativa es acuerdos comerciales, ya que la probabilidad asociada a la razón de odds ratio es de 0.05 con un intervalo de confianza del 95%. Por lo tanto se puede inferir de este primer modelo que la probabilidad de internacionalización de una empresa que tenga acuerdos comerciales con el país destino de exportación es 10.97 veces mayor que una empresa que establezca operaciones con países con los que no tiene acuerdos comerciales.

Tabla 15. Primer modelo de regresión logística (Coeficientes)

Number of obs = 20		Pr >= score = 0.0057			
Model score = 5.95625					
<i>Internacionalización</i>	<i>Coef.</i>	<i>Suff.</i>	<i>2*Pr(Suff.)</i>	<i>[95% Conf.</i>	<i>Interval]</i>
Oportunismo	0.9269475	7	0.6329	-1.357707	3.62815
Acuerdos	2.395671	7	0.0546	-.0326534	6.444254

Fuente: Elaboración propia con base en libro de códigos (Anexo 3)

En la tabla anterior se muestran los resultados del modelo de regresión logística exacta, considerando las variables de internacionalización de las empresas en función de las variables de oportunidad y acuerdos comerciales, en esta ocasión expresado en coeficientes. Cuyos resultados se interpretan de la siguiente manera: por cada unidad de cambio en la variable acuerdos comerciales, la posibilidad de internacionalizarse se incrementa 2.39 veces, en donde el valor del coeficiente se encuentra dentro de los intervalos de confianza al 95%.

Con base en los resultados del primer modelo de regresión expresado en coeficientes y en odds ratio, se puede comprobar la hipótesis de investigación que establece la influencia positiva de acuerdos comerciales previos como

determinante de la internacionalización de las empresas objeto de estudio, mientras que la variable oportunismo se desestima tras corroborarse su falta de validez estadística, por lo que en consecuencia no se puede aceptar la hipótesis de investigación que establece su influencia positiva sobre la variable dependiente mencionada.

Como se puede observar en los modelos en los cuales se incluyen las variables de oportunismos y acuerdos comerciales, el oportunismo disminuye por la presencia de acuerdos comerciales, ya que el efecto de los acuerdos comerciales es crear una protección ante el problema de oportunismo, por lo tanto mientras más acuerdos comerciales existan con los países destino, menos oportunidades de acciones oportunistas existirán al momento de realizar transacciones entre las firmas.

Por medio de los modelos anteriores también se corrobora la TCT, donde Williamson (1971), establece que debido a la interacción entre los dos grandes supuestos del comportamiento humano, los tomadores de decisiones tiene restricciones y/o limitaciones en su racionalidad, y sin embargo frecuentemente intentan actuar racionalmente, siendo parte de las transacciones, por medio de los contratos, gracias a los cuales el intercambio puede efectuarse de manera eficiente, de no ser por el oportunismo (Williamson, 1979); donde el agente oportunista, en este caso los intermediarios buscan satisfacer sus propios intereses (Barney, 1991), negociar con engaños (Williamson, 1985), así como otras formas más sutiles de engaño como violar los acuerdos establecidos o dificultades en su reemplazo convirtiéndose en su distribuir principal, demandando en ocasiones comisiones elevadas a los productores.

Por medio de este modelo se corrobora que al momento de establecer acuerdos previos con los mercados destinos, es decir integra sus procesos por medio de la celebración de acuerdos o contratos, el oportunismo se reduce.



## Especificación del Segundo Modelo

Internacionalización: Precio de exportación, frecuencia con que se repiten las transacciones.

$$Int = \beta_0 + \beta_1 FT + \beta_2 PE + \hat{\epsilon}$$

Donde:

Int = Internacionalización de los canales de distribución para entrar en mercados extranjeros

$\beta'_s$  = Parámetros

$X_1$  = FT (Frecuencia con que se realizan las transacciones)

$X_2$  = PE (Precio de Exportación)

$\hat{\epsilon}$  = Términos de error

**H<sub>3</sub>**: La frecuencia con que se repitan las transacciones entre los mercados participantes, determina positivamente la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

**H<sub>4</sub>**: Un precio favorable en los mercados de exportación, incide positivamente la internacionalización de los productos de las empresas exportadoras de limón.

Tabla 16. Segundo modelo de regresión logística (Razones de probabilidad)

Number of obs = 20		Pr >= score = 0.00459			
Model score = 8.5922					
<i>Internacionalización</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>Suff.</i>	<i>2*Pr(Suff.)</i>	<i>[95% Conf.</i>	<i>Interval]</i>
\$ Exportación	4.85651	9	0.001248	0.967874	629.077
Frecuencia	1.23578	9	0.002659	0.2572499	37.64312

Fuente: Elaboración propia con base en libro de códigos (Anexo 3)

En el segundo modelo de regresión logística exacta, expresado en odds ratio, se puede observar que la probabilidad de 0.00459 asociada a la Ji cuadrada (model score) indica la validez estadística del modelo en su conjunto, y por lo tanto su poder explicativo de poder incluir las variables de precio de exportación y frecuencia con que se repiten las transacciones. En el modelo expresado en la tabla anterior El intercepto no está incluido en la corrida porque su estadístico suficiente (Suff) se excluyó al calcularse la distribución conjunta de las variables precio de exportación, frecuencia e internacionalización.

En este segundo modelo expresado en odds ratio, la variable precio de exportación y frecuencia con que se repiten las transacciones son estadísticamente significativas, ya que la probabilidad asociada al coeficiente de razón es de 0.0012 y 0.0026 respectivamente, y se encuentran dentro de un intervalo de confianza del 95%.

Dentro de la especificación del segundo modelo la razón de probabilidad (Odds Ratio), se interpreta como la probabilidad de internacionalizar una empresa con un precio de exportación favorable es 4.85 veces mayor, frente a aquellas empresas de la muestra cuyo precio es menos atractivo; mientras que la probabilidad de internacionalizar una empresa con alta frecuencia de transacciones con el mercado destino es 1.23 veces es mayor, frente a aquellas empresas que presenten menor frecuencia en el número de transacciones realizadas con el mercado destino.

Tabla 17. Segundo modelo de regresión logística (Coeficientes)

Number of obs = 20		Pr >= score = 0.00459			
Model score = 8.5922					
<i>Internacionalización</i>	<i>Coef</i>	<i>Suff.</i>	<i>2*Pr(Suff.)</i>	<i>[95% Conf.</i>	<i>Interval]</i>
Precio Exportación	1.99324	9	0.001248	-.0326534	6.444254
Frecuencia	0.79651	9	0.002659	-1.357707	3.62815

Fuente: Elaboración propia con base en libro de códigos (Anexo 3)

Por su parte la tabla anterior, muestra el segundo modelo de regresión logística exacta expresado en coeficientes. De la misma manera que la tabla anterior muestra la probabilidad de 0.00459 asociada a la Ji cuadrada (model score), lo cual indica la validez estadística del modelo en su conjunto, en donde las variables precio de exportación y frecuencia son estadísticamente significativas, ya que la probabilidad asociada al coeficiente de razón es de 0.0012 y 0.0026 respectivamente, dentro de un intervalo de confianza del 95%. Los coeficientes expresados en este modelo se interpretan se interpreta de la siguiente manera:

Por cada ocasión que se presente un precio de exportación favorable, las probabilidades de internacionalizarse por parte de las empresas de la muestra aumenta 1.99 veces, mientras que la frecuencia con las que se realizan las transacciones incrementa 0.79 veces las probabilidades de internacionalización de las empresas exportadoras de limón.

Del mismo modo que en los modelos anteriores el intercepto no está incluido en la corrida porque su estadístico suficiente (Suff) se excluyó al calcularse la distribución conjunta de las variables precio de exportación, frecuencia con que se repiten las transacciones e internacionalización.

Con base en los resultados de los dos modelos anteriores, se comprueban las hipótesis de investigación que establecen la influencia positiva del precio de exportación y la frecuencia de transacciones sobre la internacionalización de las empresas.

Los modelos donde se incluyen las variables de precio de exportación y frecuencia con que se realizan las transacciones corroboran de igual manera la TCT, donde Williamson (1979) y Rindfleisch (1997) indican que los factores del ambiente, como la reputación (vista como la frecuencia de intercambio), y la negociación de cantidades mínimas, hacen referencia a mercados no competitivos donde pocos compradores o vendedores están interesados en intercambiar sus productos en

mercados que ofrecen bajos precios de exportación, lo que trae como consecuencia que la negociación ocurra con cantidades mínimas, donde los precios de intercambio no son atractivos para exportar a esos mercados (Pffefer, 1985); lo que además permite que ocurra el oportunismo, desalentando al mismo tiempo a los países a efectuar transacciones con esos mercados destino. Como se puede observar la negociación con cantidades mínimas en mercados no competitivos y bajos precios de exportación explica la auto correlación de los modelos, que sugirió el análisis correlacional.

#### 4.1.3 Estadística Descriptiva

Para los indicadores del instrumento de respuesta no binaria, se analizó la información por país, ya que como se puede observar en el libro de código, las respuestas respecto a cuáles son los factores para la selección de los canales de distribución son muy variadas. A continuación se muestran los resultados de dichos indicadores

##### Factores para la selección de canales de distribución

En el caso de España, las empresas seleccionan sus canales de distribución en primer lugar de acuerdo al costo que este implique, y en segundo lugar de acuerdo a los tiempos en tránsito que tardan en entregar el producto a su destinatario.

México y Sudamérica seleccionan sus canales según la seguridad que ofrezca o represente la empresa transportista, considerando mayormente los seguros que ofrezcan los diferentes distribuidores. Cabe mencionar que este factor viene determinado por las condiciones de seguridad que viven en ambos países.

El segundo factor que considera México al momento de seleccionar un canal es la capacidad con la que cuenta la empresa distribuidora, expresada tanto por la capacidad en toneladas, como por el número de veces que está disponible para enviar producto al mercado destino. Turquía además de considerar la capacidad y

disponibilidad de envío, considera también la capacidad instalada dentro de los contenedores.

En el caso de Argentina, las empresas coinciden con que el principal criterio para la selección de sus canales, es la coordinación en los servicios, esto derivado de la necesidad que representa enviar producto desde este país a cualquier parte del mundo, ya que su envío es multimodal deben asegurar la coordinación de los tiempos, así como una adecuada logística para lograr reducir sus costos. En segundo término, las empresas argentinas consideran la cobertura de mercado de la empresa transportista, ya que los envíos de sus productos son a lugares lejanos, tales como Rusia, quien es el principal importador del limón persa argentino.

Por su parte Estados Unidos selecciona su canal considerando el control que puedan tener o no sobre el trayecto de su producto, y en menor medida considera también los tiempos en tránsito que asegure la empresa transportista, pues para los americanos el tiempo y la puntualidad son aspectos decisivos para lograr una logística adecuada y evitar cargos o costos causados por retrasos en sus productos.

#### Criterios para la selección de un canal interno o externo

Respecto al criterio que utilizan las empresas para elegir un canal externo o interno a la empresa, se puede observar que las empresas españolas de la muestra elegida deciden elegir un canal externo o interno a la empresa según la capacidad de envío de la empresa. A pesar de que muchas empresas españolas son productoras y comercializadoras, deciden dejar las cuestiones de logística a empresas externas y especializarse en la producción y la comercialización; por ende como segundo factor consideran la cobertura de mercado la cual por lo general son a lugares cercanos a la planta, como a Italia, Europa de Este y Rusia.

En España donde si se cuenta con la capacidad financiera de invertir en sus propios transportes no lo hacen debido a la cercanía de envío de sus productos, en donde el costo-beneficio de invertir en transportes especializados supera el costo de contratar empresas transportistas externas a la empresa, considerando además como pérdida de recursos ya que al momento de invertir en otro aspecto que no es su giro principal, dejan de invertir y de especializarse en la calidad de sus productos.

En el caso de México el 100% de las empresas eligen canales externos considerando principalmente el costo que ofrece la empresa transportista. Dicho costo incluyen en la mayoría de las ocasiones muchas ocasiones el conocimiento de los trámites aduanales, así como los contactos y venta con el cliente final.

En lo que respecta a Argentina, el 100% de las empresas consideran la coordinación de los servicios a la hora de elegir sus canales. Cabe mencionar que los canales que eligen las empresas con canales integrados a toda la cadena de producción, comercialización y distribución, por lo cual las empresas argentinas logran reducir sus costos y coordinar de mejor manera el servicio hasta el consumidor final.

Para Estados Unidos, lo más importante es la cobertura de mercado y el costo, en donde si la empresa lleva su producto al destino eligen a la empresa que represente el menor costo para su envío. La gran mayoría de las empresas estadounidense cuenta con canales internos a la empresa o mínimo canales integrados a la misma, por dos razones principales, una que gran parte de su mercado destino es el mercado nacional; y dos por que las grandes empresas encargadas de logística a nivel mundial son precisamente Norteamericanas.

Por su parte Turquía elige canales externos basados en la capacidad de los contenedores que ofrece la empresa transportista, pues muchos de los contenedores provienen de otros países con mercancía a bordo y con el mismo

destino, dejando poco espacio o capacidad de agregar mucho producto, en este caso los contenedores van “llenos” y les queda poca capacidad de envío a los productores turcos que desean enviar su producto. Así que los productores turcos se obligan a escoger el canal básicamente considerando los contenedores que ofrezcan la capacidad necesaria para su producto, dejando de lado el costo y otros factores importantes.

Finalmente en Sudáfrica, eligen con base en la seguridad que puede ofrecer la empresa transportadora, son canales externos a las empresas, y como se puede observar lo eligen al igual que en el indicador anterior en base a la seguridad o seguros que ofrece la empresa transportista, ya que son muchos los contenedores que “roban o desaparecen” en sus rutas y donde las empresas transportistas no ofrecen ninguna garantía o seguro sobre su producto.

Medio de envío del producto al mercado destino

España, México y Turquía envían su producto vía terrestre, ello debido a la cercanía de su ubicación respecto sus mercados destino.

Por su parte Argentina, Estados Unidos y Sudáfrica optan por un envío multimodal (terrestre y aéreo), lo cual tiene que ver al igual que los países anteriores con su ubicación geográfica y los mercados destino a donde envían su producto.

De manera general, se puede decir que los resultados de los indicadores no binarios del instrumento, indican que el gasto más elevado a la hora de distribuir y comercializar su producto para las empresas españolas y turcas es el etiquetado y el embalaje, los cuales son considerados los gastos más representativos y elevados dentro de todo el proceso.

Para las empresas mexicanas el gasto más elevado en el envío de su producto, es el flete, en donde existen en ocasiones hasta ocho intermediarios para colocar su

producto con el consumidor final. Para las empresas exportadoras sudafricanas el costo más representativo es el seguro que pagan para garantizar la entrega de su producto; mientras que para las empresas argentinas son los trámites aduaneros y el flete, ya que su producto, como se mencionó anteriormente, su producto recorre grandes distancias.

Finalmente para Estados Unidos el almacenaje y el etiquetado son los gastos más elevados en su comercialización. Cabe mencionar que el caso particular de Estados Unidos, los gastos de comercialización son más elevados que los de distribución.

#### 4.2 Análisis y Resultados Cualitativos

Como se mencionó anteriormente, en esta investigación se emplea un enfoque metodológico multimodal con lo que se pretende enriquecer la investigación, así como brindar una validez interna y externa (Bryman, 1984), para que el estudio refleje y explique verdaderamente el proceso estudiado.

Así, una vez analizados los resultados cuantitativos del trabajo de campo y revisado el marco teórico, se complementa la investigación con un estudio de caso para tener una propuesta más completa, ya que como se mencionó anteriormente el enfoque cualitativo pretende encontrar lo distinto, lo propio, lo que diferencia de aquello que se está explorando del conjunto que está integrando, para no reducir las palabras y los actos de las personas a presentaciones estadísticas (Taylor y Bogdan, 1996).

La justificación de las metodologías basadas en estudio de casos individuales en negocios internacionales, se basa en que en la realidad existen relativamente pocas empresas internacionales, ya que la mayoría de las empresas en el mundo son nacionales, las cuales, tienden a sobreestimar los beneficios y costos de la internacionalización (Collinson y Rugman, 2008). Por ello, las empresas que han



logrado desarrollar estructuras globales pueden ser puntos de referencia adecuados en la práctica, por lo que los estudios de caso pueden describir con gran detalle la existencia de un fenómeno (Siggelkow, 2007) y múltiple estudios de caso suelen proporcionar una base más sólida para la construcción de teorías (Yin, 1994; Eisenhardt y Graebner, 2007).

Dentro de los estudio de caso las muestras no son representativa de la población, por tanto, el sesgo hacia un subconjunto representativo de empresas debe tener las características típicas de la cosa que representa (Collinson y Rugman 2008); es decir debe contener las variables de la investigación en cuestión. En esta investigación se analiza el caso de empresas Argentinas internacionales exitosas, que internalizan su proceso y son modelo a seguir para Latinoamérica y para el sector exportador del limón.

Cabe mencionar, que debido a que los estudios cualitativos no pretenden generalizar los resultados a poblaciones más amplias (Yacuzzi, 2011) en el contexto de esta investigación, las prácticas de gestión adoptadas por empresas Argentinas son totalmente adecuados a su situación como grandes empresas internacionales, pero inadecuadas para el resto de las empresas con situaciones culturales, organizacionales, geográficas (por mencionar algunas) diferentes, por lo que los resultados aquí mencionados no se pretenden generalizar, copiar o aplicar a otros países o empresas con circunstancias diferentes, y solo son considerados como contribuciones al desarrollo de lecciones para empresas del sector exportador de limón.

Debido a que las empresas argentinas son representativas de las empresas mexicanas en general, se desarrolla una comprensión de las estrategias, estructuras y competencias, e incluso cultura mediante el estudio de ellas (Nolan, 2001; Nolan y Zhang, 2003). Esta investigación se centra las lecciones que pueden aportar las empresas argentinas a las empresas mexicanas, es decir: las lecciones para México.

Para este estudio de caso se consideran a las empresas Argentinas altamente exportadoras (ventas más 2 mdd anuales), que tengan más de 10 años exportando y que exhiben signos de poseer ventajas competitivas sostenidas. Las estrategias de internalización que emplean en sus procesos, en su producción, en el conocimiento adquirido, en la capacidad de gestión y en las habilidades de distribución, son consideradas como capacidades únicas propiedad de la organización. Representando, ventajas específicas de las empresas, que forman parte de la cadena de valor y de la base de la plataforma internacional que les han llevado a generar ventajas competitivas sostenidas frente a sus competidores nacionales e internacionales.

#### 4.2.1 Análisis de Caso: Empresas Argentinas Exportadoras del Complejo Agroindustrial de la Región de Tucumán

Al realizar este estudio de caso se pretende analizar y responder el cómo, cuando, por qué y bajo qué circunstancias logro el complejo agroindustrial limonero de la región de Tucumán en Argentina posicionarse como uno de los mayores exportadores de limón en el mundo, por medio de la internalización de sus procesos y de la generación de ventajas competitivas sostenidas, representado por ello un ejemplo a seguir para américa latina.

Como se mencionó anteriormente para que un estudio de caso tenga validez metodológica, según autores, como Eisenhardt (1991), Yin (1981) y Eisenhardt y Graebner (2007), los pasos necesarios para desarrollar una buena investigación en torno a un enfoque basado en casos incluye:

##### Introducción

El presente estudio de caso analiza la situación del sector agroindustrial del limón en Argentina, específicamente del complejo agroindustrial de Tucumán. Primero

se hace una breve descripción de la historia, de las formas de uso, consumos y procesos productivos, de los principales países productores y procesadores de limón a nivel mundial. Así mismo, se describe de manera detallada, la dinámica del sector del limón a nivel internacional considerando aspectos como: el volumen de producción, la participación y la dinámica de los países dentro del mercado del limón. Posteriormente se evalúa la competitividad de los principales productores de limón fresco, es decir, la capacidad de cada país para alcanzar una presencia significativa en el mercado internacional. Así mismo, se establece cuáles son los mercados más atractivos para la exportación del producto, a través del Índice de Dependencia Importadora (IDI).

Cabe mencionar que el análisis no se limita solamente a las cantidades demandadas en los distintos países, sino que también toma en cuenta los precios que éstos pagan por la importación de fruta fresca, jugo y aceites esenciales, lo que permite profundizar el análisis, tanto del punto de vista de la oferta, como dese el punto de vista de la demanda.

Así mismo se analiza, compara y se discute la situación del sector del limón en México, respecto con la situación del mismo sector en Argentina, país que ha sabido posicionarse como uno de los principales productores y exportadores de la fruta fresca, así como de sus derivados industriales y que por lo tanto, constituye un ejemplo a seguir para México.

### Antecedentes

En el mercado internacional, Argentina es uno de los principales exportadores de limón después de España y a que representa el 25% del total de las exportaciones mundiales y el 75% del total del limón que se exporta del hemisferio sur. Durante el año 2008 se exportaron 406,278 toneladas. Estas estadísticas indican que el limón, es la segunda fruta más importante después de la pera en las exportaciones de fruta de la Argentina. Sin embargo, el limón ocupa el primer lugar

en las exportaciones de frutas argentinas en millones de dólares por un valor de \$360 millones de dólares en el 2008 (PROEXANT, 2009).

Según la misma fuente durante 2008, al principal país que se exportó limón desde Argentina fue Rusia con un total de 80 mil toneladas, lo cual representa aproximadamente el 20% del total exportado. Sin embargo, el bloque de la Unión Europea (UE) suma 240 mil toneladas, es decir, 60% del total exportado desde Argentina a esa región. Otros países a donde Argentina exporta una cantidad considerable de limón son Canadá y Europa del este (Polonia, Ucrania, Serbia, Rumania, Albania, Croacia, Eslovenia).

En lo que respecta a la industrialización del limón en Argentina, se obtienen anualmente 60,000 toneladas de jugo concentrado, 6,000 toneladas de aceite esencial y 60,000 toneladas de cáscara deshidratada. Lo cual representa el 49% del total del limón que se industrializa en el mundo y el 94% del total del limón que se industrializa en el hemisferio sur (PROEXANT, 2010). Del total de la producción de jugo concentrado de limón, más del 80% se exporta, siendo los principales mercados los Países Bajos (40%), Estados Unidos y México (22%), y el 6% a Medio Oriente.

En resumen, el 65% del total del limón que se produce se industrializa, el 30% se exporta y el 5% se orienta al mercado interno (PROEXANT, 2010). Esto demuestra la importancia de Argentina en la industrialización de limón en el mundo, siendo uno de los países más competitivos del mundo en este rubro, debido a su nivel de inversiones (en volumen y calidad de maquinaria).

Cabe mencionar que según datos del AACREA (2003), el primer oferente mundial de limón fresco es España, con 550,000 toneladas, el cual también es un gran productor con cosechas promedio cercanas a las 800,000 toneladas al año. En Europa el consumo en fresco de limón durante los meses de junio a octubre provienen en forma significativa de España. Sin embargo, al comenzar la campaña

de exportación de fruta fresca y a pesar de que el limón de España suele marcar el precio con el que arranca el limón argentino (AACREA, 2012), es el limón argentino el que abarrotó el mercado europeo en medio de la época de exportación, y al finalizar la campaña comienzan también a ingresar frutas de otros destinos como Turquía.

Cabe mencionar que Argentina a mediados de la década de los 90's no exportaba limón al mercado europeo, según una entrevista realizada a la Gerente de la Asociación Tucumana del Citrus, hasta el año 1992, Argentina exportaba a Estados Unidos un promedio de 8,000 toneladas anuales, siendo un mercado interesante; sin embargo, por una decisión judicial norteamericana interpuesta por una asociación de productores locales estadounidenses, no han ingresado limones argentinos en ese mercado hasta la actualidad. A pesar de que el Gobierno argentino ha efectuado intensas gestiones ante el Departamento de Estado, el departamento de Justicia y el departamento de Agricultura de los Estados Unidos a efectos de plantear la arbitrariedad de la medida judicial y sus efectos nocivos sobre el comercio bilateral entre ambos países, Argentina no ha podido resolver dicha controversia, mientras que a esta traba no arancelaria, se le suman las medidas arancelarias para el ingreso de jugo de limón (como la tasa no menor al 50% sobre la introducción de jugos a Estados Unidos); y otras medidas para-arancelarias en otros países (PROEXANT, 2010).

Debido a lo anterior, Argentina busco internacionalizar sus productos más allá del mercado Estadounidense por las siguientes razones tanto internas como externas:

- a) Disminuir el riesgo global, diversificando los mercados.
- b) Reducción de sus costos de transacción, por medio de la integración de sus actividades.
- c) Atención a la fuerte demanda externa insatisfecha en países como Rusia y Europa del Este.

- d) Restricciones legales, mientras Estados Unidos cerro la entrada de sus productos, países con demanda potencial abrieron sus mercados evitando altos aranceles a las importaciones u otras restricciones.

En la misma entrevista la gerente de la asociación, menciona que a nivel organizacional el sector presenta una alta proporción de empresas con integración vertical, ya que son empresas productoras de limón, industrializadoras y emparadoras. Indica además, que dicho proceso de integración comenzó con empresas de empaque y almacenaje que luego compraron y plantaron fincas y viceversa, productores grandes que montaron sus propios empaques o se asociaron con uno o dos productores más para invertir en las instalaciones.

Así el crecimiento registrado en la producción y en los volúmenes procesados de limón en las últimas dos décadas, fue acompañado por la instalación de nuevas fábricas y la ampliación de las ya existentes. En Tucumán se ha conformado realmente un cluster del limón, funcionando siete plantas que industrializan aproximadamente el 70% de la producción argentina: Citrusvil S.A., S.A. San Miguel, Citromax S.A.C.I., Vicente Trapani, Litoral Citrus S.A., COTA S.A y La Moraleja S.A.

Además existen 30 plantas de empaque con tecnología de punta que integradas a las siete plantas industrializadoras, procesan la fruta fresca que tiene como destino tanto la exportación, como el mercado interno.

La citricultura es la segunda actividad económica y social en importancia de la provincia de Tucumán. Absorbe cerca de 50,000 trabajadores y genera más de 300 millones de dólares en cuanto a las exportaciones de limón y sus derivados. Además, concentra también universidades, centros de investigación, fundaciones, cámaras sectoriales, etc.

Aunado a lo anterior el sector cítrico en Argentina cuenta con tres cámaras: la Asociación Tucumana del Citrus, la Cámara de Industriales Cítricos (FEDERCITRUS) y la Asociación de Citricultores de Concordia. La actividad gremial de las Cámaras ha mejorado mucho en los últimos años, ya que en la década pasada se observaban casos de posicionamiento sectorial frente a organismos públicos o privados de las propias empresas.

A nivel tecnológico, la producción nacional argentina de limones cuenta con la más alta tecnología de cultivo y cosecha internacional. La mayoría de las empresas productoras y empacadoras integradas verticalmente cuentan con normativas de inocuidad y calidad como BPA-Eurep-GAP, HACCP, ISO 9001, Orgánicos, Kosher. La tecnología y calidad se ha visto reflejada en el incremento de la producción de limón en Argentina, lo cual a su vez se ha visto reflejado en el aumento de las exportaciones mundiales argentinas que van de la década de los 90's con exportaciones de 27,800 toneladas a 60,000 toneladas que se exportaron en el año 2010 (FEDERCITRUS, 2014).

#### Selección de la Unidad de Análisis

En Argentina, las principales regiones productoras del limón son las Provincias de Corrientes, Entre Ríos y Tucumán, siendo el noroeste argentino la principal zona productora de limón, en particular la provincia de Tucumán, que abarca más del 70% de la producción nacional, tanto de limón fresco como de los derivados industriales que tienen como destino fundamental la exportación (Asociación Tucumana de Citrus, 2010).

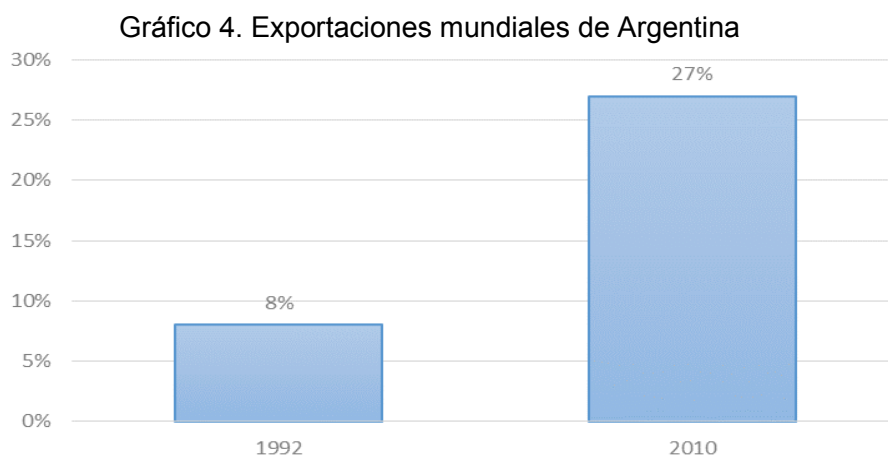
Debido a las favorables condiciones agroclimáticas de la provincia de Tucumán y otros factores como la disminución de la superficie destinada a cítricos dulces en otras regiones, así como a las mejoras en la tecnología aplicada y a la crisis que afectó a la industria limonera, la provincia de Tucumán logró convertirse en el

principal complejo agroindustrial limonero a nivel nacional con rendimientos promedios de la producción limonera superiores a la media del país (Gallet, 2001).

En Argentina, el principal destino del limón es la industria, donde según el Servicio de Información del Censo Agropecuario (SICA), del 99% de la producción nacional entre el 72% y 75% del total producido en 2010 corresponde a la región de Tucumán.

A demás de la importancia de la región de tucumana en cuanto a los volúmenes de producción y exportación, cabe mencionar que desde hace más de treinta años, Argentina produce y comercializa limón, razón por la cual se selección esta región como muestra o unidad de análisis para el estudio de caso. En la actualidad, tanto la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), como la Corporación de Promoción de Exportaciones Agrícolas no Tradicionales (PROEXANT) ha incentivado la exportación de limón persa, por lo que el porcentaje destinado a las exportaciones de limón fresco aumentó de manera relevante, y según estas corporaciones ha pasado del 14% al 29% en el

Gráfico 5. Crecimiento de la producción y exportación de limón en Argentina tanto en sus exportaciones desde mediados de la década de los 90, pasando de representar el 8% al 27% en 2010, representando el 67.5% de las exportaciones realizadas por el Hemisferio Sur (CORPEI, 2010).



Fuente: Elaboración propia con base en FEDERCITRUS (2012)



En ese mismo año, según CORPEI (2010), Argentina obtuvo 1,362,190 toneladas de limón, de las cuales el 70% se destinó al empaque y el 30% a la industria. La fruta que tiene como destino el empaque se prepara y acondiciona a través de distintos procesos con el fin de mejorar el aspecto y dar protección a la fruta (clasificación por tamaño y color, desinfección, diversos tratamientos químicos, embalaje y despacho). Del 30% del total que no cumple los parámetros de calidad, 55% es destinada a la industria, mientras que el 45% restante se dirige al mercado interno.

Aunque el cultivo de limón se encuentra disperso a lo largo del mundo, el comercio internacional de la fruta se concentra en pocos países. Los diez primeros del ranking abarcan el 94% de las exportaciones totales de este producto (CORPEI, 2010). México, España, Argentina, Turquía y Sudáfrica son los principales exportadores de limón fresco. Los dos primeros, pese a tener una amplia trayectoria en la citricultura mundial y en el comercio específico de limón, a través de los años no han logrado diversificar sus mercados destino. México es el principal abastecedor de Estados Unidos, donde el 90% de las importaciones estadounidenses de limón provienen de México. Algo similar ocurre con la Unión Europea y España, de donde provienen el 62% de las importaciones de limón (CORPEI, 2010).

El caso de Argentina es distinto: si bien en los dos últimos años su principal destino ha sido la Unión Europea, Argentina ha conseguido diversificar sus exportaciones hacia otros mercados como Japón, Rusia y Europa del Este.

Figura 6. Destino de las exportaciones Argentinas hacia el mundo



Fuente: Elaboración propia en base a PROEXANT 2010

Además, tal como lo menciona el asesor citrícola Asociación Tucumana del Citrus, en entrevista realizada, gracias al encadenamiento de su producción, Argentina se ha convertido en el primer procesador de limón en el mundo, adquiriendo relevancia no solo en el mercado de limón fresco, sino también en el de limón procesado. Por lo general, los países productores de cítricos, también son procesadores de la fruta, sin embargo Argentina es un caso interesante, pues abarca no solo dos, sino tres etapas de la cadena de valor del limón y se constituye como un importante proveedor de limón fresco, jugo de limón y aceite esencial de limón.

Debido a la diversificación de sus exportaciones, al encadenamiento de su producción, y a la relevancia como primer procesador de limón en el mundo abarcando las tres etapas de la cadena de valor del limón, se decidió seleccionar a Argentina como la unidad de análisis de este caso de investigación, específicamente a las empresas de la región de Tucumán las cuales además, cuentan con estrategias de internalización en sus procesos.

### *Pregunta de la Investigación*

¿Cómo logro internacionalizar su producto, el complejo agroindustrial de Tucumán?

### *Construcción de Validación (teorías)*

Para tomar decisiones empresariales adecuadas es necesario conocer el mercado mundial. Esta necesidad no se limita solo a las empresas que buscan abrirse espacio a nivel internacional, sino también a aquellas que pretenden mantener o incrementar su posicionamiento y la creación de ventajas competitiva sostenidas, pues en un mundo cada vez más globalizado e interrelacionado, estas empresas también deberán enfrentar la competencia externa.

Por ello, la teoría que se emplea en el presente estudio de caso, es la misma que la que se emplea en este trabajo de investigación del cual forma parte este estudio de caso, es decir, la teoría de internacionalización, específicamente la Teoría de Costos de transacción complementada con el Resource Based View, que ya fueron ampliamente descritas con anterioridad en el apartado de marco teórico.

### *Recolección de Datos*

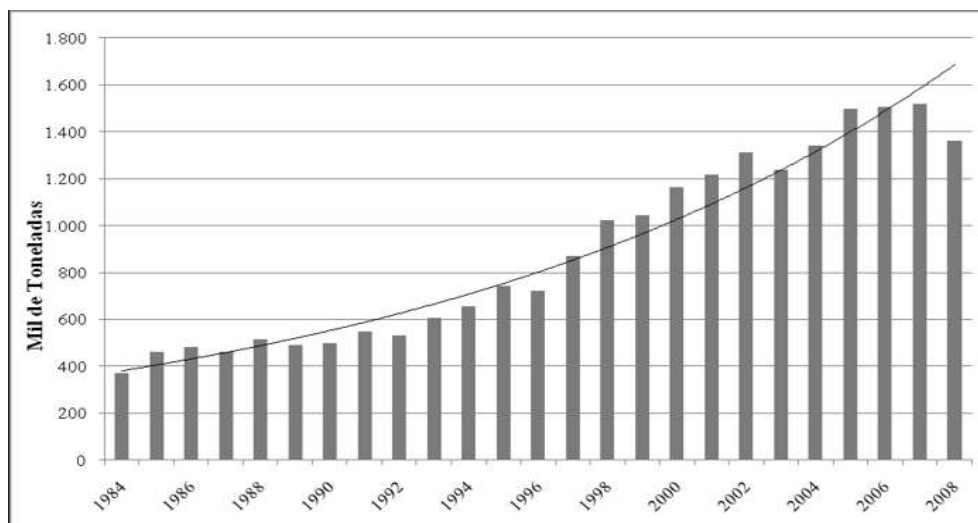
Para recopilar la información de este caso se les aplicaran entrevistas y cuestionarios vía internet a gerentes, asesores, productores y comercializadores de empresas exportadoras de limon persa de la región de Tucumán en Argentina a fin de obtener los datos necesarios para responder a la pregunta planteada.

### *Análisis e Interpretación de la Información*

Como ya se ha mencionado, los cultivos de limón son permanentes y se encuentran dispersos en los países de clima tropical y subtropical de los cinco continentes. Esto se refleja en que todas las regiones tienen una participación importante en la superficie mundial destinada a este cultivo. América Latina lidera el ranking con el 37%, y dentro de América Latina, México y Argentina son los responsables de la expansión de la superficie cultivada en la región (FRIDGE, 2004). El caso de Argentina es especial, ya que desde hace más de dos décadas la superficie destinada al cultivo de limón se ha incrementado 6% anual, como consecuencia de una creciente asociación entre sus sectores productivo e industrial.

Dentro de América Latina el número uno es Argentina, donde se produjeron en 2008 cerca de 1,4 millones de toneladas de limón en 43.800 has (Federcitrus, 2009). La producción de limones en el país muestra una tendencia creciente, como se observa en el gráfico, debido al incremento en la superficie implantada y cosechada a partir del año 1995 y a la incorporación de técnicas más avanzadas en el manejo del cultivo y posterior tratamiento de la fruta.

Gráfico 5. Evolución de la producción Argentina de limón.



Fuente: Federcitrus en base a datos de SAGPyA y de INTA- Informes Regionales

En cuanto a importadores se refiere, según el CBI, los principales importadores de limón a nivel mundial, son países del Hemisferio Norte. El destino más importante de las exportaciones de limón, es Estados Unidos con el 11.2% del total mundial, seguido por Japón y Alemania con el 10%, y Francia con el 9.2%.

Por ello, se puede decir que la UE en su conjunto, es el importador más importante de limón en el mundo; fuera de ella se encuentran Rusia, Canadá y Japón; mismos que en conjunto concentran el 85% de las importaciones mundiales de la fruta (Gallet, 2001).

*Tabla 18. Principales destinos de exportaciones argentinas y volumen total (ton)*

<i>Destino</i>	<i>1994</i>	<i>1997</i>	<i>2000</i>	<i>2003</i>	<i>2006</i>	<i>2010</i>
Holanda	56%	52%	27%	15%	13%	19.7%
Francia	25%	14%	4.7%	0.7%	3.7%	1.2%
Inglaterra	10.8%	8%	5%	3.3%	2.7%	1.4%
Canadá	3.7%	3.3%	3.4%	2.7%	3.1%	2.7%
Rusia	N/A	7%	14.3%	14.8%	23.5%	17.8%
Italia	N/A	N/A	9.7%	13.1%	14.4%	14.8%
España	0.3%	11%	9%	24.6%	8.3%	10.9%
Grecia	N/A	1.6%	7.5%	7.9%	8.2%	9.9%
Ucrania	N/A	N/A	1.1%	2.5%	4.6%	5.5%
Bélgica	N/A	N/A	4.8%	7.1%	4.1%	3.3%
Polonia	N/A	0.6%	7.2%	4.5%	3.0%	2.7%
Resto	4.4%	3%	7.3%	3.9%	11.0%	10.2%
Total	95.328	175.512	205.523	335.925	325.632	259.977

Fuente: FEDERCITRUS y SENASA (2010)

Debido a que Argentina es el principal proveedor del mercado europeo Fonseca (2004), realiza un estudio partiendo de los principales países importadores antes mencionados y los considera como países potenciales, esto es, como países con mercados atractivos para el limón fresco. De dicho estudio Fonseca (2004) concluye entre otras cosas, que once de los catorce países identificados como mercados atractivos para el limón fresco se ubican en Europa y concentran más

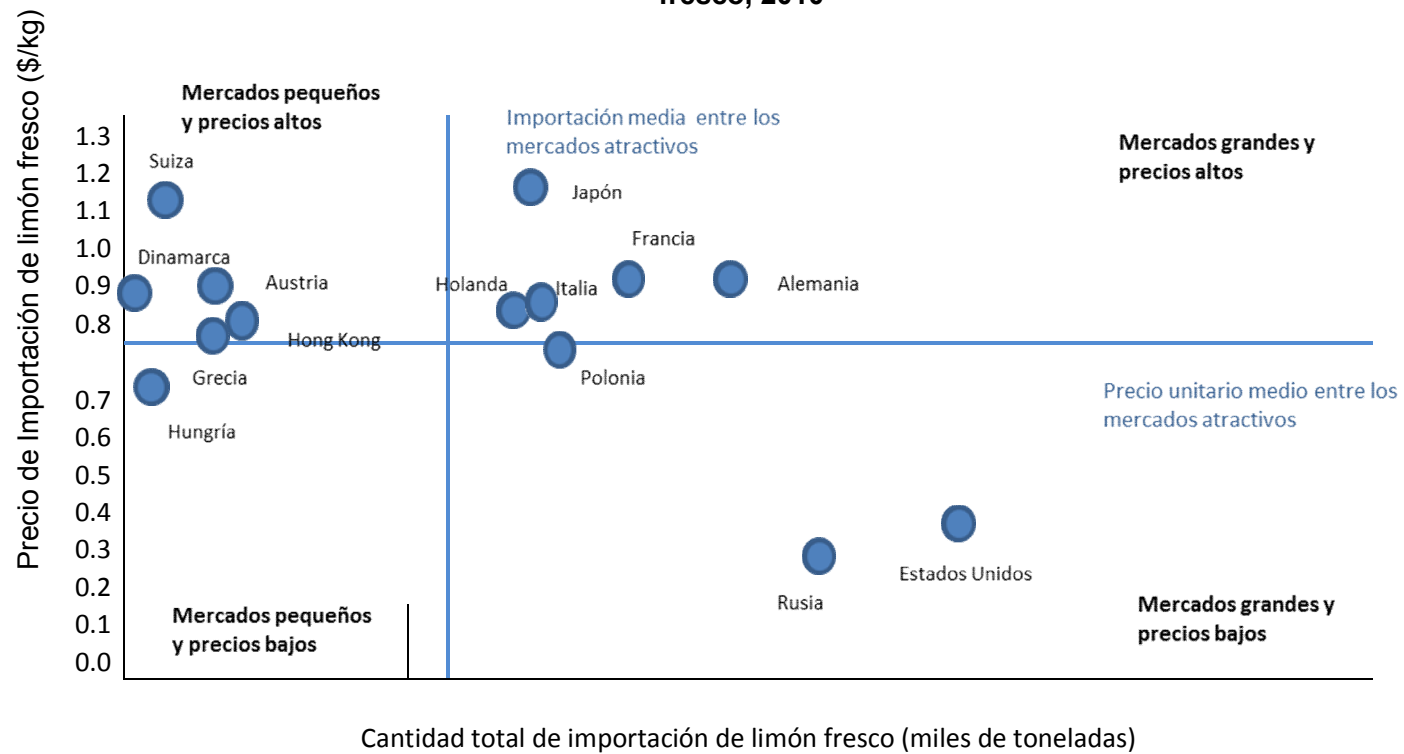
de la mitad de las importaciones mundiales de limón. Sin embargo en la siguiente figura se muestra como Estados Unidos, Polonia y Rusia se ubican en el cuadrante de grandes mercados en cuanto a volumen se refiere, pero con precios bajos; por el contrario, se puede observar que el mercado de Polonia paga precios bastante más altos que Rusia y Estados Unidos y a pesar de que Estados Unidos importa cantidades mucho mayores que Rusia y Polonia, los precios son mucho menores en estos últimos, por lo que son considerados mercados más atractivos que Estados Unidos.

Como se puede observar en la siguiente figura Estados Unidos no es el que mejor paga el producto, por ello los países se deben considerar, además de la capacidad de demanda de los mercados atractivos, los precios que éstos pagan por el producto. Es decir, deben de considerar a los países ubicados en los cuadrantes I y II.

Si bien, en los dos últimos años el principal destino de las exportaciones argentinas ha sido la Unión Europea, se puede decir que Argentina ha conseguido diversificar sus exportaciones hacia otros mercados como Japón y Europa del Este.

Argentina exporta la fruta en fresco, no solo a la UE, si no a Japón, Alemania, Francia, Holanda e Italia, que presentan una demanda elevada y altos precios de importación (JETRO, 2004); mientras que México, se enfoca en exportar la fruta en fresco, a su prácticamente único mercado, Estados Unidos. Argentina por su parte vende el limón procesado a Estados Unidos, aprovechando la necesidad que tiene este mercado de limón industrializado y que México ha dejado al descubierto.

**Figura 7** Posicionamiento de los mercados atractivos en base a la cantidad y precio de su importaciones de limón fresco, 2010



Fuente: Elaboración propia con base en datos UN Comtrade y UTEPI, (2012)

Además de Estados Unidos, las industrias que emplean aceite esencial como materia prima se concentran en Europa, y es dentro de estas zonas, que el comportamiento de los precios de los aceites está definido por el abastecimiento de los países productores, especialmente por Argentina.

Por último, se realizó una entrevista al Presidente de la Asociación Tucumana del Citrus, quien analiza el índice de competitividad exportadora (ICE), el cual mide la competitividad relativa de un país en un segmento específico de la cadena de valor de un producto, en este caso el limón. Los resultados de dicho índice arrojaron lo siguiente:

- a) Argentina se posiciona en el tercer lugar del ranking de rendimiento productivo de limón, superando por mucho a otros productores importantes como México y Brasil. Además, se posiciona como el exportador más competitivo de aceite esencial, pese a que su ICE se ha reducido en los últimos años.
- b) México es otro país latinoamericano que se encuentra entre los cinco primeros lugares del ICE, sin embargo, se especializa en el procesamiento de aceites de especies distintas. Argentina lidera el mercado de aceite esencial de limón, mientras que México es el principal exportador de aceite esencial de lima.
- c) En cuanto a la participación en el mercado mundial de aceites esenciales, Argentina lidera el ranking, concentrando más del 27% de las exportaciones totales en el año 2003 (Pazmiño, 2005).
- d) Estados Unidos, pese a ser el primer importador de limón fresco en el mundo, ocupa el quinto lugar en el ranking del IDI, con un índice bastante menor que el japonés. Finalmente, ningún país latinoamericano se



encuentra en el ranking, lo que demuestra que la región no es un mercado atractivo para el limón fresco.

Por todo lo anterior se puede concluir, que Argentina se ha constituido como un modelo a seguir dentro del sector exportador de limón, no solo en América Latina, sino en el mundo entero. Además de ser un país altamente competitivo en limón fresco, ha logrado diversificar su oferta exportable a través del desarrollo de la industria de jugos y aceites esenciales, convirtiéndose en el país líder en la exportación de esta fruta.

Según el presidente de la Asociación, el éxito de la actividad en Argentina se debe al trabajo conjunto entre productores e industriales. En donde, ambos sectores, supieron aprovechar la gran capacidad productiva del país, dirigiendo la producción a su aprovechamiento industrial y teniendo como objetivo mercados con altos precios de exportación.

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista del presidente de la asociación, se puede concluir que el sector agroindustrial argentino está formado en su mayor parte por empresas con tradición citrícola y administración familiar; estas empresas que dieron impulso al sector del limón mediante un importante proceso de inversión en plantas de empaque y procesamiento industrial. De esta forma, se logró montar la infraestructura y tecnología necesarias para procesar la fruta y obtener derivados industriales de calidad. Así mismo, los productores se comprometieron a manejar adecuadamente las plantaciones para garantizar la calidad y el rendimiento de la fruta fresca. También hay que tomar en cuenta la especial atención que se ha dado a los procesos de capacitación para labores de cosecha y postcosecha, los mismos que inciden directamente en los rendimientos del producto.

Además y dado que la cosecha de la fruta es totalmente manual, el sector del limón se ha convertido en un importante generador de empleo. Según la

Asociación Tucumana de Citrus, el sector crea de forma directa casi 100,000 puestos de trabajo. Así que se puede decir que la mayoría de las empresas que conforman el sector, conocen el proceso en su totalidad, ya que participan en todas las etapas de la actividad, desde la cosecha, hasta el embarque del producto hacia los mercados de destino final.

Esta elevada integración entre empresas ha fomentado el desarrollo del sector, tanto en la fase productiva, como en la industrialización y exportación del producto. En donde el rol del Estado se ha limitado a brindar respaldo institucional. Uno de los ejemplos más notables es el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), cuya función es garantizar el cumplimiento de los requerimientos fitosanitarios y técnicos exigidos en los distintos mercados de destino.

Esta estrategia de integración vertical, que han seguido las grandes empresas de este complejo, fue acompañada de una concentración importante del capital alrededor de la producción primaria y de la industria. Asimismo, se han desarrollado consorcios de exportación y asociaciones con distribuidores. De manera que se ha logrado un mayor control de la cadena y el fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado interno y externo (Salgado, 2003).

Este tipo de estructura llevó al aprovechamiento de economías de escala, la incorporación de tecnología en los procesos de producción, la implementación de sistemas de aseguramiento de calidad y nuevas prácticas en el manejo de los cultivos como consecuencia de los altos niveles de inversión, tanto de capitales nacionales como internacionales.

En la actualidad las grandes empresas integradas que cumplen con todas las etapas del proceso (producción, empaque, industrialización y distribución), son: SA San Miguel, Citrusvil SA, Citromax SA, Vicente Trapani y COTA, Litoral Citrus SA y la Moraleja; quienes representan aproximadamente el 70% de la producción

total de Argentina, cerca del 90% de la fruta industrializada y el 52% de la fruta fresca exportada.

Estas empresas han realizado importantes inversiones, vía ampliación de capacidad instalada, absorción de otras plantas, así como incorporación de tecnología. Así, si el volumen de limón procesado por la industria de Tucumán creció 220% entre 1991 y 2008 (Citromex, 2012).

Como respuesta al éxito que ha tenido este sector, varias de las principales industrias diversifican su producción, hacia otros rubros agropecuarios y agroindustriales (como ganadería, azúcar, producción de biodiesel, entre otros), comercializan otras frutas o incorporan otras etapas en la cadena de valor.

Es importante remarcar la entrada de capitales extranjeros en dos de las empresas mencionadas, en un proceso que se ha realizado con ventas parciales de capital accionario, incluyendo grupos de inversores locales y extranjeros, brokers internacionales de fruta fresca, y grupos transnacionalizados con presencia en Argentina que realizaron la compra de la maquinaria utilizada a nivel internacional (Pollack y Pérez, 2004). Esta inversión fue determinante, pues ha permitido que la industria argentina obtenga rendimientos muy por arriba de los principales países procesadores de cítricos, como España, Brasil, Estados Unidos e Italia.

Asimismo se debe recordar que existe un importante entramado institucional alrededor de la actividad citrícola en Tucumán, destacándose instituciones de investigación y desarrollo como la EEA Famaillá (INTA) y la EEA Obispo Colombes (dependiente de la Provincia de Tucumán). Entre las organizaciones empresariales se puede mencionar:

La Asociación Tucumana del Citrus (ATC, fundada en 1974), que es una cámara del sector citrícola provincial, principalmente del limón, conformada por

productores, empaques, industriales y exportadores, contando en la actualidad con alrededor de 300 asociados.

La Asociación Fitosanitaria del Noroeste (AFINOA, creada en 1991) está constituida por productores, empaques de las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán y Catamarca, cuyo objetivo es colaborar con las autoridades fitosanitarias nacionales y provinciales en la implementación de las medidas fitosanitarias tendientes a combatir plagas o enfermedades que atenten contra la libre comercialización de los productos frutihortícolas de la región.

El SENASA quien depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), que, a su vez, pertenece al Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

#### 4.2.2 Lecciones para México

Una vez analizado el caso de Argentina, se puede observar que las diferencias existentes entre Argentina y México en el sector del limón son evidentes, entre ellos destacan:

- a) En América Latina los mayores productores son México, Argentina y Brasil. Estos tres países que, en conjunto representa el 42% de la producción mundial de 2010, tienen estructuras productivas y orientación comercial distintas.

Argentina tiene una clara orientación exportadora. Su estructura productiva está enfocada básicamente hacia la diversificación de mercados, mientras que México destina su producción y exportación principalmente para abastecer un solo mercado exterior.

La exportación de México hacia Estados Unidos, empezó esporádicamente en la localidad de Martínez de la Torre, Veracruz, hacia, McAllen, Texas en los años 70's. Posteriormente, en los años 80's la exportación desde Veracruz empezó a tener un incremento significativo (Ramos, 2003). Con el tiempo el limón Persa de Veracruz ganó un importante posicionamiento en el mercado norteamericano, convirtiendo al puerto de Veracruz en el mayor exportador del mismo. Conjuntamente, el puerto de Mc Allen se convirtió en el centro de comercialización más importante de limón Persa en Estados Unidos. A pesar de dicho posicionamiento en el exterior, se puede decir que México destina sus exportaciones prácticamente solo a un mercado principal y es solo uno su puerto de salida.

A pesar de lo anterior, las perspectivas del mercado de limón resultan interesantes para ambos países, pues se trata de un producto no tradicional que cada vez goza de una mayor demanda internacional.

- b) Los exportadores de limón fresco más competitivos son, a su vez, los mayores productores a nivel mundial. Este es el caso de países como España, y Argentina.

Argentina se ha mantenido como el país más competitivo en los analizados, lo que demuestra su alta capacidad exportadora y una presencia significativa en el mercado mundial del producto.

México a pesar de ser el que más superficie destina para la producción del limón, no se encuentra en el ranking de los más competitivos.

- c) En países en desarrollo, donde el acceso a la información es asimétrico y costoso, la mayoría de los empresarios carecen de una "inteligencia de mercado" que les permita identificar mercados y productos con potencial. Si a esto le sumamos la complejidad cada vez mayor de las reglas que rigen

el comercio internacional, se puede entender la resistencia de muchos empresarios a exportar.

A pesar de estas dificultades, la comunidad de negocios de Argentina ha desarrollado herramientas para obtener información de mercados. Mientras que en México, algunos empresarios se guían por su “olfato” y experiencia, otros más sofisticados, y seguramente con mejor economía, contratan estudios de mercado personalizados pero con altos costos de contratación.

- d) Argentina ha incursionado tanto en nuevos mercados como en nuevos productos, e incluso se ha enfocado a nuevas industrias, sacando provecho de las cualidades no alimenticias del limón, como las aplicaciones culinarias, medicinales e industriales. Ha dirigido su venta de fruta fresca a industrias dedicadas a la elaboración de zumos, postres, condimentos y otros usos caseros.

En México a pesar de que algunas empresas han realizado alianzas estratégicas con empresas extranjeras, y de que se ha incursionado en nuevos mercados enviando el producto a otros países, el producto no se ha diversificado en otros mercados, debido a que el total de las exportaciones que realiza con otros países además de Estados Unidos, es mínima, lo cual lo reitera la empresa exportadora Exotimex:

“La compañía se especializa en la exportación de limón persa a diferentes mercados incluyendo Europa, EE.UU, Canadá y Japón, pero no está necesariamente interesada en exportar grandes volúmenes, sino la calidad. ....Aún estamos creciendo, pero con volúmenes bajos porque estamos a favor de la calidad sobre la cantidad..... Exotimex exige la más alta calidad de limones de sus productores asociados, pues habrá espacio para el crecimiento del mercado en Europa en el futuro.....El mercado europeo puede crecer, pero nos toca a nosotros, a los mexicanos, saber qué y cómo enviar debido a que los importadores europeos saben qué y cuándo comprar”.

Tamila Dib Ammour (2011).

Tabla 19. Presencia de Argentina y México en los mercados atractivos de limón

<i>Destino</i>	<i>Argentina</i>	<i>México</i>
	<i>Total exportación (%)</i>	<i>Total exportación (%)</i>
Alemania	0.02	0.1
Austria	No exporta	No exporta
Dinamarca	0.07	No exporta
Estados Unidos	0.01	97
Francia	0.66	.01
Grecia	11.11	No exporta
Holanda	15.66	No exporta
China, Hong Kong SAR	1.27	No exporta
Hungría	No exporta	No exporta
Italia	14.53	No exporta
Japón	0.33	2.0
Polonia	4.64	No exporta
Rusia	17.41	No exporta
Canadá	No exporta	0.1
Suiza	No exporta	No exporta

Fuente: Elaboración propia en base a UN Comtrade y UTEPI (2012)

Como se puede observar en la tabla anterior, la diferencia entre México y Argentina es notoria. Mientras el 99% de las exportaciones mexicanas de limón fresco se dirigen a Estados Unidos. Argentina por su parte diversifica sus exportaciones entre los mercados europeos y los mercados asiáticos.

Un mercado que está ganando importancia, junto al mercado de la fruta fresca y el jugo, es el mercado de los aceites esenciales. Los cuales están estrechamente relacionados con la industria de bebidas refrescantes quienes son los principales consumidores de estos aceites, los cuales son utilizados para a producción de refrescos, dulces y bebidas carbonatada. Otro consumidor de este aceite es la industria farmacéutica,

quienes lo utilizan para la elaboración de medicamentos. Además el uso del aceite de limón, se ha extendido a otras industrias, para la elaboración de aromas cítricos, de cosméticos, así como para la elaboración de detergentes, artículos de aseo e insecticidas.

Por su parte México continúa exportando solo el limón en fresco. Cabe mencionar que obedeciendo a la tendencia mundial de comercializar bebidas con sabor a lima y limón, y esperando que la creciente industria de refrescos pueda incrementar su demanda interna de aceite esencial de lima, México produce aceite esencial de lima, ubicándose en 2003 entre los principales abastecedores de este aceite.

- e) En Argentina, la estrategia de integración vertical que han seguido las grandes empresas de este complejo de Tucumán, viene acompañada de una importante inyección de dinero, razón por la cual han logrado desarrollar consorcios de exportación y asociaciones con diferentes distribuidores, se ha logrado un mayor control de la cadena y el fortalecimiento de la posición competitiva tanto en el mercado interno como en el externo. El progreso en las técnicas de cosecha y post cosecha y los avances en el empaquetamiento y transporte de frutas, ha beneficiado a las empresas y son factores determinantes para responder ante la creciente demanda del producto fresco.

En México, la región Martínez de la Torre (Veracruz), tiene un especial reconocimiento en la calidad de su limón persa, sin embargo en la región no existe ningún tipo de integración. La mayoría de las empresas se dedican al empaque, comercialización y exportación de limón persa pero no son productoras, y las que son productoras, su producción no es lo suficientemente grande, por lo que deben de comprar a otros productores, y no realizan el proceso completo. En la mayoría de los casos, los agricultores cosechan el producto y son varias empresas las que participan



en el proceso; una empresa le compra el limón directamente a los pequeños y medianos productores, o bien lo compran por medio de intermediarios, otra empresa lo comercializa, otra empresa lo empaca, y otra lo ponen FOB en puerto de destino para su exportación.

Lo anterior trae como consecuencia que no se tiene control en el proceso y existen muchos intermediarios, lo cual afecta principalmente a la calidad del producto, incrementado los costos de la producción del limón, y como consecuencia al incremento en el precio final de este cítrico.

Debido a las notables diferencias mencionadas en este apartado, los países productores y exportadores de limón que desean ser competitivos y exitosos no pueden continuar comercializando solo producto en fresco, ni mucho menos a un solo mercado destino. A pesar de que Argentina sea un ejemplo a seguir para las empresas exportadoras de limón gracias a la implementación de estrategias de integración, en México se requeriría que el sector del limón estuviera mucho más desarrollado para poder implementar las mismas estrategias, sin embargo, casos de éxito como este se deben de considerar y tener en cuenta como lecciones para las empresas mexicanas para lograr obtener un máximo potencial, ser exitosas, competitivas y poder hacer frente a la competencia internacional.

#### 4.3 Conclusiones del Trabajo de Campo

Al comparar el análisis cualitativo y cuantitativo se puede concluir que en el caso específico de esta investigación la teoría y la práctica no están en concordancia en algunas de las variables analizadas.

Los datos cuantitativos arrojaron que el oportunismo no es determinante para decidir internacionalizar o no un producto, empleando canales integrados a las compañías; mientras que la teoría se basa en el oportunismo como uno de sus

principales supuestos para lograr la internacionalización por medio de la integración de los canales.

El análisis cualitativo, demuestra que en el caso de las empresas argentinas, el oportunismo tampoco es determinante para decidir internalizar sus procesos. Son los acuerdos comerciales y el precio de exportación, los factores decisivos que orillaron a las empresas argentinas a internalizar sus procesos, derivado de las restricciones que implemento Estados Unidos en la década de los noventa; época en la que los productores argentinos no estaban integrados, por lo que no contaban con los recursos ni conocimientos necesarios para exportar su producto a otros mercados, y es a partir de la falta de acuerdos comerciales que deciden integrar sus procesos, logrando diversificar su producto a otros mercados potenciales, logrando así la internacionalización de su producto a países que además pagan mejores precios por su producto.

Una vez integradas las empresas argentinas y con sus mercados diversificados e internacionalizados, realizan en cohesión con el gobierno argentino acuerdos comerciales con sus principales mercados destinos potenciales, disminuyendo sus costos de transacción y generando grandes ventajas competitivas sostenidas para las compañías integrantes.

Lo anterior reafirma los resultados del análisis cuantitativo donde se observó que los factores que más impactan a la internacionalización de las empresas son los acuerdos comerciales, donde al existir barreras o restricciones legales hacia un mercado, las firmas tienden a no exportar su producto a ese mercado. El análisis de caso afirma y complementa, que las firmas además de dejar de mandar su producto a ese destino, diversifican sus mercados generando nuevas relaciones o acuerdos con clientes que les resulten potenciales.

En lo que respecta al precio de exportación, de acuerdo con el análisis cuantitativo, es otro de los factores que más inciden en la internacionalización, se

reafirma su incidencia positiva al comprobar que cuando las empresas argentinas diversifican sus mercados, diversifican también su producto ya que deciden poner mayor valor agregado, exportando no solo el limón en fresco si no también jugo y aceite de limón en donde los precios que se pagan por este tipo de producto procesado son mucho más elevados porque sus exportaciones se incrementan considerablemente, resultando más atractivas este tipo de exportaciones.

En la actualidad el procesamiento o industrialización del limón presenta importantes oportunidades, no solo por los mayores precios que se puede obtener, sino también por la creciente demanda mundial del jugo y aceite esencial de limón como insumos para la fabricación de otros productos.

Además de la industrialización del limón que ha logrado Argentina, otro aspecto importante que impacta en el precio de sus exportaciones es la forma en que Argentina realiza sus contratos a largo plazo con sus diferentes mercados potenciales. Estos contratos a largo plazo, los realiza por medio de los mercados de commodities, asegurado de esta manera la venta de su producción, reduciendo la incertidumbre y generando ventajas competitivas frente a sus competidores.

México a pesar de contar con una gran producción y participación en el mercado mundial exporta a precios muy bajos; esto se debe en gran medida a la gran demanda de Estados Unidos, quien es su principal socio comercial y mayor importador de limón, sin embargo cabe recordar que el precio que paga Estados Unidos por las importaciones de limón es muy bajo. Aunado a estos precios bajos, el producto que envía México es en fresco, no industrializado, lo que genera que los volúmenes de las exportaciones en cuanto a montos, no cantidades, sean aun menores. El bajo precio de exportación del limón mexicano ha generado que incluso Argentina importe limones mexicanos, para posteriormente reexportarlos a la Unión Europea.

Se puede concluir que tanto el análisis cualitativo, como cuantitativo son útiles y brindan lecciones para México. De ellos, las empresas mexicanas pueden identificar mercados potenciales para el limón fresco y dada la ocasión, diversificar sus mercados tomando como base dos factores claves que considera Argentina: la demanda del producto y el precio que ofrecen los mercados importadores; la combinación de estos factores permiten establecer cuáles son los mercados más interesantes para el acceso de limón fresco, considerando además otros elementos como la proximidad geográfica como los mercados, las barreras técnicas de entrada y los acuerdos preferenciales con el país destino.

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de solución al problema se elabora en base a la teoría, a los resultados del trabajo de campo, la experiencia personal del investigador y a los estudios de caso analizados. A continuación, se presentan una serie de propuestas relacionadas con las variables de la investigación, para poder determinar como a partir de las variables analizadas en esta investigación, se pretende dar una solución al problema planteado.

- a) Propuesta: reducir el oportunismo por medio de la integración de los procesos.

Esta primer propuesta se relaciona con la variable derivada de la teoría de costos de transacción: el oportunismo. En México, debido al alto intermediarismo que existe en el país, y para lograr que las empresas internacionalicen sus productos con un bajo costo de transacción, los productores, comercializadores, empacadores y exportadores deben buscar la integración de todo el proceso, que va desde la producción hasta la colocación del producto en su destino final.

Dicha integración lograría disminuir los costos de transacción, por lo que no se incrementarían los costos de transferencia y aumentaría la velocidad en la cual, el conocimiento es transferido dentro de la firma o entre socios. Esto además incrementaría las ganancias de todos los participantes de la integración, dejando a un lado a los intermediarios, brokers y demás agentes oportunistas que en el caso de México, son lo que obtienen mayores ganancias.

La integración propuesta es viable en México, ya que en la actualidad existe en Veracruz el Consejo de Productores y Exportadores de Limón Persa (Copelp), el cual se dedica a proporcionar servicios integrales que eleven la productividad y la competitividad de las empresas que lo conforman; por lo que este consejo podría ser considerado como el primer paso para que sus integrantes busquen nuevas oportunidades y la integración entre ellos.

Se propone además que la integración considere otras regiones productoras de limón persa en México, como es el caso de Colima y Michoacán, las cuales también enfocan su producción al mercado Estadounidense. Así, con una integración adecuada entre las regiones, en lugar de ser competidores por un mismo mercado, los diferentes productores, de las diferentes regiones podrían expandir e incluso diversificar su producto a otros mercados internacionales.

b) Propuesta: crear acuerdos comerciales con los clientes.

Otra variable de esta investigación, son los acuerdos comerciales, la cual es de vital importancia, por lo que se sugiere realizar acuerdos comerciales con los mercados atractivos y explotar los mercados con los cuales México ya tiene acuerdos; tal como lo hizo la empresa Cítricos Cadillo en 2007, al crear una alianza estratégica con una empresa importadora de cítricos ubicada en Hamburgo, Alemania, llamada Don Limón. En donde las empresas acordaron compartir la marca. Cítricos Cadillo se comprometió a ser proveedor de la empresa alemana en el mercado europeo y Don limón comprometía a comercializar toda la producción de Cítricos Cadillo y tenerlos como únicos proveedores de México.

c) Propuesta: incrementar la frecuencia con que se repiten las transacciones.

Dentro de la variable frecuencia con que se repiten las transacciones, se propone de dos diferentes maneras:

Capacitación y certificación de los productores.

Los productores son una pieza fundamental en la cadena productiva del limón, pues de ellos depende abastecer la demanda que requiere el mercado. Es por esto, que es importante lograr la capacitación y certificación de todos los productores, buscando motivarlos a invertir en insumos para lograr una producción de calidad que permita incrementar el acceso a más mercados, lo cual

tendrá como consecuencia un incremento en la frecuencia con la que se realizan las transacciones.

Debido a que la mayoría de las veces, la calidad deficiente viene desde el campo, lo cual a su vez se debe a que los productores no desean gastar o invertir dinero en insumos para las cosechas, se propone que la empresa integradora provea los insumos a los proveedores por medio de un crédito de iría de acuerdo a su nivel y a su condición social y económica.

Aunado a los insumos para garantizar la calidad en el producto, es importante implementar, reforzar y mantener programas de capacitación sobre la cosecha y post cosecha, con la finalidad que todos los integrantes de las empresas conozcan el proceso de principio a fin; con lo que se puede lograr la certificación de todos los miembros de la Copelp, para aumentar la calidad y la productividad del proceso productivo y poder acceder a mas mercados.

#### Diversificación de los mercados de exportación

La otra forma como se propone incrementar la frecuencia con que se realizan las transacciones, es por medio de la diversificación de los mercados, ya que como lo señala la Copelp, México han comenzado a introducir el limón persa en el mercado de Medio Oriente, y aunque todavía están en la etapa de envíos de prueba, este mercado es interesante, pues es el segundo importador de limón persa a nivel mundial y ocupa el primer lugar en el ranking del IDI (Spreen, 2001).

Dentro del medio oriente, China específicamente el puerto de Hong Kong SAR, representa el principal puerto de entrada al mercado oriental para los productos internacionales. Ya que las importaciones de limón de este país no son necesariamente un indicador de su propia demanda, sino que reflejan indirectamente el interés del mercado oriental por esta fruta (Ito, 2004). Según



Spreen (2001) el limón persa, después de la naranja, fue el cítrico que China reexportó en mayor cantidad en el año 2010.

Al igual que China, Hungría se sugiere como un mercado potencialmente atractivo para México, ya que en los últimos 5 años Hungría representó 1% de las importaciones mundiales de limón fresco (CBI, 2014), y es considerado como uno de los mercados más dinámicos del mundo, en cuanto a número de veces se refiere, lo cual concuerda con la producción de limón en México, el cual cuenta con la capacidad de hacer envíos pequeños con frecuencias elevadas, ya que como se recordara México tiene “comprometido” el 90% de sus exportaciones con el mercado estadounidense, por lo que en México se cuenta con poca capacidad de envío en cuanto a cantidad, no así en cuanto a frecuencia.

d) Propuesta: control en los precio de exportación.

Para lograr un precio favorable de exportación y que las empresas logren internacionalizar su productos con bajos costos de transacción, se sugiere elaborar un estudio de clientes potenciales, como el que se realizó en Argentina, para determinar cuáles son los países más atractivos para exportar limón, de acuerdo a los precios que pagan por el mismo, y según los costos de enviar el cítrico a cada mercado. Esto es, evaluar la relación costo-beneficio de cada una de los mercados.

Debido a que México produce durante todo el año, los meses están marcados por fuertes peaks en la producción. Durante la temporada de verano (mayo a julio), cuando grandes volúmenes de cítricos se cosechan, y el precio se ve afectado por la sobreoferta de limón; por el contrario, la temporada de invierno (diciembre a marzo/abril), suele ser un período en el que se recogen volúmenes más bajos, por lo cual el sector se beneficia de precios mucho más altos.

Por ello se propone, que durante la temporada de verano se realicen exportaciones a otros mercados, no solo a Estados Unidos. Esto es, debido al incremento de la producción en esos meses, se puede satisfacer la demanda de exportación a Estados Unidos y aprovechar el exceso en la producción, para exportar a los diferentes mercados atractivos y potenciales, lo cual generaría que no hubiera sobre oferta de limones en un solo mercado afectando los precios. En donde a mayores volúmenes de producción, menor precio en el producto. Así, con esta estrategia no existiría la sobre oferta de limón, y se diversificarían los mercados de exportación, ocasionando que los precios se mantengan estables y favorables para las empresas mexicanas. Aunado a lo anterior, cabe recordar que los mercados potenciales para la exportación de limón presa, pagan mejores precios por el producto, con lo cual se mejorarían de manera natural los precios de exportación.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

Derivado del análisis del marco teórico, se deduce que la teoría de los costos de transacción es la que explica más ampliamente los distintos costos a los que se enfrentan las empresas a la hora de internacionalizarse, los cuales pueden reducir o incrementar si entre los agentes existe mucho o poco oportunismo, buena o mala reputación, si se realizan transacciones con frecuencia o de manera esporádica, si existen acuerdos comerciales con los mercados potenciales o mercado destino y si los contratos son a corto o largo plazo o una promesa de compra y venta.

Estos factores contribuyen a facilitar o inhibir el proceso de internalización de las empresas y a determinar el precio de exportación entre las firmas. Así mismo factores como el oportunismo, los acuerdos comerciales y la frecuencia con que se repiten las transacciones pueden incrementar o reducir los costos de transacción, por lo que es recomendable la celebración de contratos para protegerse de las actitudes oportunistas (Rodríguez et al., 2015), y demás factores determinantes en la internacionalización de las empresas.

Derivado del análisis del trabajo de campo se concluye que de los factores antes mencionados, son los acuerdos comerciales y el precio de exportación los factores decisivos que orillan a las empresas exportadoras de limón a internalizar o no sus procesos, en donde las empresas mexicanas de este sector deben identificar los mercados potenciales y diversificar sus mercados tomando como base la demanda, los acuerdos comerciales y el precio que pagan los diferentes países importadores de la fruta.

Así, cuando las empresas diversifican sus mercados, deben también buscar diversificar su producto y añadir mayor valor agregado, con lo que el precio del producto se ve beneficiado. Para identificar mercados atractivos para la exportación, se debe considerar como mercado atractivo, a aquel mercado que

demanda el producto, en el cual la ubicación geográfica permite reducir los costos de transacción y donde sus requisitos son de fácil acceso. Aun así, según Arrow (1969) un mercado aparentemente atractivo puede pagar precios bajos o ser de difícil acceso si existe una alta competencia y preferencias arancelarias a terceros países, por lo que también debe de considerarse estos factores.

En México debido al bajo precio que paga Estados Unidos por el limón fresco, es necesario que el sector exportador de limón, desarrolle análisis estratégico, para impulsar la creación de ventajas competitivas sostenidas. Dichas estrategias deben incluir la diversificación de los mercados y la integración de los procesos. Por lo que tendrán que dejar de basarse únicamente en la ventaja que representa la proximidad geográfica con Estados Unidos. Ya que esta supuesta ventaja ha ocasionado que las empresas exportadoras, cuenten con poca capacidad para desarrollar oferta de productos que contengan un alto valor agregado, los cuales podrían ser de interés para otros mercados internacionales.

Así, para que las empresas mexicanas exportadoras de limón logren desarrollar sus capacidades al máximo y diversificar sus mercados, deben buscar la integración de productores, empacadores y comercializadoras, internalizando sus canales de comercialización y de distribución. Esto requieren de un modelo de desarrollo, que busque efectuar políticas y estrategias para crear entornos favorables para la industria (Fonseca, 2004); desarrollando fortalezas competitivas que potencien la producción y fortalezcan la cadena de valor para lograr la competitividad y el acceso a los mercados internacionales (Bruzzone, 2012).

La importancia de la integración de este sector, es lograr una cadena de abastecimiento que además de integrar los canales, comprenda también la integración en cuanto al almacenamiento del producto se refiere, así como el transporte, la distribución y la comercialización del mismo (Delfin, 2012). Derivado de las actividades de integración en todos los procesos de producción, se va adicionando valor agregado al producto y de esta manera se puede lograr una competitividad internacional (Gallegos, 2014).

A pesar de que la integración vertical en los sectores agrícolas en otros lugares del mundo va en aumento, se debe recordar que la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenidas, depende de la implementación de estrategias de integración adecuadas y diseñadas de manera particular a las diferentes empresas que conforman el sector, por lo que las estrategias para México deben basarse en las características y problemáticas del sector (Fonseca, 2004).

Durante esta investigación se concluye que en el caso de las empresas exportadoras de limón (pese a la gran cantidad de intermediarios que existe en el proceso), son los costos de comercialización los que implican más gasto a las empresas al momento de internacionalizar su producto; mientras que los costos de distribución incrementan los costos de transacción debido a los comportamientos oportunistas por parte de los distribuidores finales (brokers), quienes cuentan con los contactos y realizan la venta con el cliente final, cobrando altos porcentajes de comisión por su labor.

Por medio de la integración y de la internalización en los procesos al interior de las empresas, se establecen normas, compromisos y contratos de carácter formal entre los miembros de las empresas integradoras, obteniendo beneficios mutuos, incrementando las ganancias para todos, por medio de la reducción de los costos de transacción y la generación de ventajas competitivas sostenidas.

De manera general se puede decir que en la integración total de las empresas, se debe de considerar en todo momento el costo beneficio de invertir en la integración. De tal manera, que más allá de llevar a cabo una integración total, las empresas realicen la integración en sus procesos, es decir, que lleven a cabo una integración parcial por medio de contratos claramente establecidos, donde las empresas obtengan el control en las diferentes áreas y actividades de las empresas integradoras.

A través de la revisión de la literatura existente sobre la teoría de los costos de transacción, se concluye que esta teoría permite tomar decisiones más adecuadas cuando las firmas están frente al dilema de distribuir por canales integrados o no integrados, y de si las empresas preferirán una opción u otra dependiendo de los costos y beneficios que puedan obtener con su decisión.

La teoría de los costos de transacción también apoya a tomar muchas decisiones relacionadas con las diferentes áreas o funciones de empresa como: la mercadotecnia, la producción y la tecnología, entre otras. Sin embargo, aunque es de mucha ayuda para tomar decisiones, no es definitiva. Ya que se deben de considerar diversos factores de las empresas, de los mercados de origen y de los mercado destino. No es una teoría que se puede seguir paso a paso como receta de cocina, para lograr la internacionalización exitosa de las empresas que la lleven a cabo.

En este mismo sentido cabe aclarar que además de la capacidad de demanda de los mercados atractivos, y de los precios que éstos pagan por el producto, se deben de implementar estrategias utilizadas por las empresas exitosas, siempre y cuando se adecuen a las condiciones culturales, organizacionales y de producción de las empresas.

## 6.2 Recomendaciones

En esta investigación se analizó el caso de las empresas exportadoras de limón y como la estrategia de internalización incide en la reducción de costos de transacción. Derivado del trabajo y sus conclusiones se generan algunas recomendaciones que pueden ayudar a futuras investigaciones, así como a orientar a empresas y otras instituciones económicas y sociales. Dentro de las más importantes se encuentran las siguientes:

El fenómeno de internacionalización de las empresas lleva implícito otros factores que la TCT no contempla, como el factor humano, las relaciones personales, los aspectos culturales, las condiciones y características de cada mercado y la medición de variables cualitativas, entre otros. La ausencia de contemplación de algunos factores tal vez sea común en todas las teorías, ya que todas pueden contener debilidades; por ello es conveniente apoyarse en otras teorías para lograr tener una visión más amplia y certera de las circunstancias y contextos bajo los cuales se pueden presentar las transacciones internacionales.

Debido a lo anterior, en esta investigación se consideró el RBV, como una estrategia adicional para poder integrar algunos factores internos y humanos en todas las funciones de la empresa. Por ello, se considera importante que investigaciones futuras consideren los productos diferenciados o con mayor valor agregado para los análisis de caso de las empresas exportadoras de productos agrícolas. Esto, obedeciendo a las tendencias mundiales de demanda de comercialización.

Además, se recomienda en investigaciones futuras analizar e investigar por qué México no ha logrado la creación de productos con mayor valor agregado en el sector del limón, mientras que ha generado valor en otros sectores como es el caso del aceite esencial de lima, el cual además de ser producido en México, es considerado como uno de los principales abastecedores de aceite de lima a nivel



mundial, por ello se podría estudiar cuales con las diferencias y necesidades implica un proceso y otro.

Como se mencionó anteriormente, la diferencia de precio al momento de exportar fruta fresca son significativos, respecto de exportarlas como aceite. Esto se debe a que la obtención de jugo y, sobre todo de aceite implica mayores costos, y a que estos productos deben cumplir estándares de calidad para ingresar en los distintos mercados. Por eso, el precio unitario de los aceites esenciales es 10 veces mayor que el del jugo y 22 veces mayor que el del limón fresco (Pazmiño, 2005).

También se considera importante desarrollar para futuras investigaciones, escalas de medición que incluyan variables tales como: la posibilidad de crear alianzas estratégicas como alternativas a los canales integrados.

Así mismo, es importante analizar cómo impacta o benéfica la forma de realizar contratos a largo plazo, por medio de los mercados de commodities.

Finalmente, se recomienda la inclusión de algunas variables al momento de analizar los mercados potenciales, es decir, analizar si existe en estos mercados un alto índice de competidores, o si los mercados destino cuentan con preferencias arancelarias a terceros países, los cuales, pueden considerarse como competencia directa para las empresas que desean incursionar en un mercado en específico.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alchian y Woodward, S. (1988). "The Firm is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's", *The Economic Institutions of Capitalism, Journal of Economic Literature*, No. 26, pp. 65-79.
- Anderson, E. y T. Coughlan, A. (1987). "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *International Market Entry and Expansion*, pp.71-82.
- Arghiri E. (1991). *El intercambio Desigual. El secreto del intercambio desigual*. Edit. ERA, México.
- Amemiya, T. (1981). "Qualitative Response Models: A Survey", *Journal of Economic Literature*, No. 19, pp.1483-1536. Oxford: Basil Blackwell.
- Arrow, K. (1969). "Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Vol. 59, No.2, pp. 29-35.
- Ayala, E. J. (1996). *Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado*. México: Miguel Ángel Porrúa/Facultad de Economía-UNAM.
- Ayala,E.J.(1999).*Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: FCE.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1986). "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp.1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Barney, J.B. (1996). "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp.469-496.
- Barney, J.B. (1999). "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.137-145.
- Barney, J.B. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp.643-650.
- Barney, J.B. y Clark, D.N. (2007). "Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage", *Oxford University Press*, Oxford/New York.

- Bilkey, W. J. y Tesar G. (1977). "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.8, pp 93-98.
- Bryman, A. (1984). "The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology", *The British Journal of Sociology*, Vol. 35, pp. 75-92.
- Bruzone, A. (202). Aceite Esencial de Limón: Análisis de la cadena alimentaria. Dirección Nacional de Alimentación, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA). Ministerio de Economía y Producción de Argentina. Buenos Aires.
- Bruzone, A. (2005). Jugo concentrado de limón: Análisis de la cadena alimentaria. Dirección Nacional de Alimentación, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA).
- Brunke, H. (2012). "Commodity Profile with an Emphasis on International Trade: Lemons", Agricultural Marketing Resource Center, University of California.
- Chauvet, G. Y. (2011). "Globalización y estrategias de grupos empresariales y agroalimentarios de México", *Comercio Exterior*, Vol. 51, No.12, pp. 203 – 210.
- Cavusgil, T. S. (1980). "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, pp. 273-281.
- Cavusgil, S.T. (1990). "On the internationalisation process of the firm", *European Research*, pp 273-281.
- Cavusgil, S.T y Nevin J.R. (1980). "A Conceptualization of the Initial Involvement in International Marketing", *Theoretical Developments in Marketing*, edited by G.W. Lamb and P.M. Dunne, Chicago: American Marketing Association, pp 68-71.
- Cepeda, C. (2006). "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, No. 29, Pp. 057-082.
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Collinson, S.C. y Rugman, A.M. (2008). "The regional nature of Japanese multinational business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 2, pp.215–230.
- Collinson, S.C. y Wilson, D.C. (2006). "Inertia in Japanese organizations: knowledge management routines and failure to innovate", *Organization Studies*, Vol. 27, No. 9, pp.1359–1387.

- Coser, L. y Hunt, CH. (1994). *Sociological Theory*. 5a. edición, New York: Waveland Press.
- Covarrubias G. I., Valle, G. S. y Hernández Á. L. (2011). "Modelado de las velocidades internas de calentamiento y enfriamiento de frutos. caso: limón mexicano", *Revista Fitotecnia Mexicana*, Vol. 30, No. 1, pp. 61-68. México: Sociedad Mexicana de Fitogenética, A.C.
- Cox, D. R. y Snell, E. J. (1989). "Analysis of Binary Data", Second Edition. Boca Raton: Chapman and Hall.
- Crespo, H. (2012). *Historia de la agroindustria en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Czinkota, M. R. (1982). "Export Development Strategies: US Promotion Policies", New York: Praeger.
- Dachler, H. (1997). "Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense", *Organization Studies*, Vol. 18. No.4, pp. 709-724.
- Davidson, W.H y McFetridge D.G. (1985). "Key characteristics in the choice of international technology transfer", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.105, pp.16, 5 – 21.
- Dawson, P. (1997). "In at the deep end: conducting processual research on organisational change", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, pp. 389-405.
- Delfin, O.V. (2012). *Competitividad internacional del sector agroindustrial en exportación en el estado de Michoacán*. Tesis Doctoral. ININEE. UMSNH. México.
- Del Valle, D.C. y Solleiro, J.L. (1996). *El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México*. México: Siglo XXI Editores IIE-UNAM.
- Desmsetz, H. (1998). "The Theory of the Firm Revisited", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, pp.141-161.
- Dirección Nacional de Programación Económica Regional. (2004). *Informes sectoriales - El complejo del limón en la Región Noroeste*. Secretaría de Política Económica. Ministerio de Economía y Producción de Argentina.
- Dirección de Productos Básicos y Comercio. (2003), *Frutos Cítricos Frescos y Elaborados-Estadísticas Anuales*, Roma.
- Dunning, J.H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, Vol. 9, pp 163-190.

- Dutrénit, G. (1995). El desarrollo de la industria alimentaria en los 80's: la crisis y el impacto en la apertura. México: Editorial Legis.
- Easton, G. (1994). Methodology and industrial networks, in Wilson, D.T., Moller, K. (Eds), Relationships and Networks: Theory and Application, PWS, Kent.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, Vol.16. No.3, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K y Graebner, M. (2007). "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol.50. No.1, pp. 25–32.
- FAO. (2010). Página oficial regional de la FAO para américa latina y el Caribe. Recuperado en Febrero de 2015.
- FAO (2012). Indicaciones de política provenientes del análisis de la reforma del sector agroindustrial. No. 6
- Fonseca, F. (2004). Brazil Exporter Guide Annual. Global Agriculture Information Network (GAIN). Foreign Agricultural Service. United States Department of Agriculture (USDA).
- FRIDGE Studies. (2004). Aroma chemicals derived from essential oils. Study into the establishment of an aroma and fragrance fine chemicals value chain in South Africa. Part 4
- Fox-Wolfgramm, S. (1997). "Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, pp. 439-455.
- Gallegos, O.E. (2014). Las redes de innovación, su impacto en la competitividad para la exportación del sistema producto limón mexicano del estado de Michoacán. Tesis Doctoral. ININEE. UMSNH.
- Gallet, C. (2001). Competition in the U.S. Lemon Market. Department of Economics. California State University at Sacramento. California.
- Gómez, T. M. (2004). "Aspectos Financieros del Mecanismo de Desarrollo Limpio y Barreras Potenciales", Centro Andino para la Economía en el Medio Ambiente – CAEMA. Buenos Aires Argentina.
- Green, R. (1990). "La evolución de la economía internacional y las estrategias de las empresas transnacionales alimentarias", *Comercio Exterior*, Vol. 40, No. 2, pp.91 – 100. México.

- Grinell, R. (1997). *Social work research y evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*.
- Guajardo Q. R. y Villezca B. P. (2004). *Impacto de la apertura de México y de su integración en bloques comerciales en el mercado mundial del limón*. Centro de Investigaciones Económicas. Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey.
- Hamel, J. (1992). "The Case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology*, Vol.40, No.1, pp. 1-7.
- Hamel, J., Dufour, S. y Fortín, D. (1993). *Case Study Methods* Sage Publications, Newbury Park, California.
- Heckscher, E. (1919). *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*. *Ekonomisk Tidskrift*, 497-512. Reprinted as Chapter 13 in A.E.A. (1949). *Readings in the Theory of International Trade*, 272-300 (Philadelphia: Blakiston) with a Translation in H. Flam and M. J. Flanders (Eds.). 1991. *Heckscher-Ohlin Trade Theory* 43-69. Cambridge: MIT Press.
- Heinze, G., y Schemper, M. (2002). "A solution to the problem of separation in logistic regression", *Statistics in medicine*, Vol. 21, No.16, pp. 2409-2419.
- Hennart, J. (1991). "The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, pp 483-496.
- Hennart, J.F. y Park, Y. (1993) "Greenfield vs acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States, international expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 383-407.
- Hennart, J.F. (1993). "Explaining The Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of Market and Hierarchy", *Department of Business Administration*, Vol. 4, pp. 529-547. Illinois.
- Hernández S. R y Fernández C.C (1991). *Metodología de la investigación científica*. México: Ed. McGraw Hill.
- Hesterly, W. S., Liebeskind, J. y Zenger, T. R. (1996). "Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory", *Academy of Management Review*, Vol.15, pp. 402-420.
- Hirji, K. F., Metha, C.R. y Patel, N.R. (1987). "Computing distributions for exact logistic regression", *Journal of the American Statistical association*, Vol. 82, pp. 1110-1117.

- Hirji, K. F. (1992). "Exact distributions for polytomous data", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 87, pp. 803-814.
- Hirji, K. F. (2005). *Exact Analysis of Discrete Data*. Boca Raton: Chapman and Hall.
- Hosmer Jr, D. W., y Lemeshow, S. (2004). *Applied logistic regression*. John Wiley y Sons.
- INEGI. 2000-20012. Anuario estadístico de comercio exterior de los Estados Unidos Mexicanos.
- Infoagro. (2003). *Agroalimentación Limonero: Cultivo y Manejo del Limonero. El Cultivo de los Limones*. España.
- Ito, K. (2004). *Japan Citrus Annual 2004*. Global Agriculture Information Network (GAIN). Foreign Agricultural Service. United States Department of Agriculture (USDA).
- Japan External Trade Organization – JETRO. (2004). *Fruit Juices. Marketing Guidebook for Mayor Imported Products*.
- Japan International Cooperation Agency (JICA). (2003). *Updating of the Study on the Economic Development of the Argentine Republic*. Fundación OKITA. Buenos Aires.
- Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1988). "Internationalization in industrial systems - a network approach". Hood N. y Vahlne J.E. (eds), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm, pp.303-321.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 111-124.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul F. (1975). "The internationalization of the firm - Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp 305-322.
- Johnson, T. (2001). *La producción de zumo de cítricos y la aplicación de tecnología al mercado de productos frescos*. Simposiom sobre los Cítricos China/FAO 2001. Pekín.
- Jones, G. R. (1987). "Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures", *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.197-218.
- Jones, R. W. (1956). "Factor Proportions and the Heckscher-Ohlin Theorem", *Review of Economic Studies*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-10.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.



- Klein, B., Crawford, R. A. y Alchian, A. A. (1978). "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economic*, Vol. 21, pp. 297-326.
- Klein, S., Frazier, G.L. y Roth, V.J. (1990). "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 196-208.
- Knight, G. y Cavusgil, T.S. (1996). "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.
- Kostova, T. y Roth, K. (2003). "The use of the multinational corporation as a research context", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp.883–901.
- Krugman, P. R. (1979). "Increasing returns, monopolistic competition and international trade", *Journal of International Economics*, Vol. 9, pp 469–479.
- Krugman, P. R. (1980). "Scale economies, product differentiation and the pattern of trade", *American Economic Review*, Vol. 70, pp. 950–959.
- Krugman, P. R. (1981). "Intra-industry specialization and the gains from trade", *Journal of Political Economy*, Vol.89, pp. 959–973.
- Krugman, P. R. (1989). "Industrial organization and international trade", R. Schmalensee y R. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organisation*, Vol. 2, Amsterdam: North-Holland, 1179–1223.
- Lee, W. Y. y Brasch, J. J. (1978). "The adoption of export as an innovative strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, pp 85-93.
- López M. Solleiro, J. L y Del Valle, M. D. (1996). "Marco teórico y metodológico para interpretar el cambio tecnológico en la agricultura y en la agroindustria", *El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México*. México: IIE–UNAM y Siglo XXI Editores.
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). "The Internationalisation of Born Globals: an Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp 561-564.
- Marini, R.M. (1991). *Dialéctica de la dependencia. El secreto del intercambio desigual*. Edit. ERA, México.
- McGuiire, T. W., y Richard, S. (1983). "An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration", *Marketing Science*, pp.161-92.
- Maddala, G. S. (1983). *Limited Dependent and Qualitative Variables in econometrics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Martínez C. P. (2011). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Universidad del Norte.
- Matthews, R. C. O. (1986). "The Economics of Institutions and the Sources of Economic Growth", *Economic Journal*, Vol. 96, No. 384, pp. 903-918.
- Mehta, C. R., y Patel, N. R. (1995). "Exact logistic regression: theory and examples", *Statistics in medicine*, Vol.14, No.19, pp. 2143-2160.
- Melin, L. (1992). "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp 99-118.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Análisis*. 2 ed., Sage Publications.
- Mitchell, J.C. (1969). "The concept and use of social networks", J. Clyde Mitchell, editor, *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, *Manchester University Press*, Vol. 1 No. 50.
- Nolan, P. (2001) *China and the Global Business Revolution*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nolan, P. y Zhang, J. (2003). "Globalization challenge for large firms from developing countries: China's oil and aerospace industries", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp.285–300.
- Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Cambridge: Harvard University Press.
- Olavarrieta, S. (1995). "El Enfoque de Estrategia Basado en los Recursos; Sistesis", *Estudios de Administración*, Vol. 2, pp.17-51.
- Patton, M. (1987). *How to use Qualitative methods en Evaluation*. Newbury Park, C.A, Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.). Newbury Park, CA. Sage.
- Pazmiño H. G. (2005). *Costo de Producción de Limón*. Dirección Provisional Agropecuaria de El Oro. Fomento Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG).
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Petersen, B. y Pedersen, T. (1999). "Fast and Slow Resource Commitment to Foreign Markets - What Causes the Difference?", *Journal of International Management*, Vol. 5, No. 2, pp 73-91.

- Pfeffer J. (1985). "Organizations and Organization Theory", The handbook of social Psychology, New York: Random House.
- Piekkari, R. y Welch, C. (2004). Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Plá, B. y Suárez, O, (2001). "SME's internalization: firms and managerial factors", *International journal of entrepreneurial behavior y research*, Vol. 11, No. 4, pp 258-279.
- Pollack, S. (2001). Consumer Demand for Fruit and Vegetables: The U.S. Example. Changing Structure of Global Food Consumption and Trade. Economic Research Service (ERS). United States Department of Agriculture (USDA).
- Pollack, S. y Perez, A. (2004). Commodity Highlight. Abundant Supplies of Strawberries, Peaches, and Nectarines Expected in 2004. Fruit and Tree Nuts Outlook. Economic Research Service (ERS).
- Pollack, S. y Perez, A. (2005). 2002/03 Citrus Crop: Florida production down, California up; grower prices down. Fruit and Tree Nut Situation and Outlook Yearbook. Economic Research Service (ERS). United States Department of Agriculture (USDA).
- Poppo, L. y Zenger, T. (1998). "Testing Alternative Theories of the firm: transaction cost, knowledge based, and measurement explanations for make or buy decisions in information services", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 853-877.
- Porter, M.E. (1980). "Competitive Strategy", *Free Press*, New York.
- Porter, M.E. (1981). "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp.609-620.
- Porter, M.E. (1985). "Competitive Advantage", *Free Press*, New York.
- Porter, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter Special Issue, pp.95-117.
- Porter, M.E. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", *Harvard Business Review*, Vol. 86. No.1, pp 58-77.
- Ragin, C. y Becker, H. (1992). What is a Case. Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge: University Press.
- Ramos, N.J. (2003). Perspectivas de la Red Limón Mexicano para el 2003. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura –FIRA. Banco de México.

- Reid, S.D. (1981). "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", *International Marketing Review*, Vol. 1, No. 2, pp 44-56.
- Reynolds, N.L., Simintiras, A.C. y Diamantopoulos, A. (2003). "Theoretical justification of sampling choices in international marketing research: key issues and guidelines for researchers", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, pp.80–90.
- Riege, A. (2003). "Validity and reliability test in case study research: a literatura with hands on applications for each research phase", *Qualitative Research: An International Journal*, Vol. 6, No.2, pp. 75-86.
- Rindfleisch, H.Y. (1997). "Transaction cost analysis: past, present an future applications", *Journal of marketing*, Pp. 30 - 54.
- Rodríguez, J.C., Gómez M., Ramírez K. (2015). "Competitive advantage in knowledge-based firms of emerging economies: evidence from Mexico", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 7, No.1, pp. 39-58.
- Rogers EM y Kincaid DL, (1981). "Communication networks: toward a new paradigm for research", *New York: the free prens*.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for Internarional Markets*. New York: Lexington Books.
- Salgado, E. (2003). "Teoría de Costos de Transacción: Un breve reseña", *Cuadernos de Administración Bogotá*, Vol. 16, pp. 61-78.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. Ed. Prentice Hall. México.
- Sierra, R. (1994): *Técnicas de Investigación Social*, Ed. Paraninfo, Madrid. España.
- Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp.20–24.
- Sekliziotis, S. (2004). *Greece Citrus Annual 2004*. Global Agriculture Information Network (GAIN). Foreign Agricultural Service. United States Department of Agriculture (USDA).
- Snow, C. y Thomas, J. (1994). "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, pp. 457- 480.
- Spreen H., T. (2001). *Proyecciones de la producción y consumo mundial de los cítricos para el 2010*, Simposio sobre los Cítricos China/FAO 2001, Pekín.

- Solleiro, C. Y. (2003). "Estructura y perspectivas de la industria de alimentos en México", *Comercio Exterior*, Vol. 53, pp.49 - 53.
- Stake, R. (1995): The art of case study research. London, Sage Publications.
- Stanton, W. J. (1998). Fundamentos de Marketing. México: Ed. McGraw Hill.
- Stoecker, R. (1991). "Evaluating and rethinking the case study", *Social Review*, Vol. 38, No. 261, pp. 88-112.
- Tarziján, J. (2011). "Revisando la Teoría de la Firma", *Comercio exterior*, Vol. 40. México: Editorial Abante
- Taylos, S. y Bogdan, R. (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós, Barcelona.
- Tichy, N.M. (1981). "Networks in Organization", P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, editors, *Handbook of Organizational Design*. New York, NY: Oxford University Press, pp. 225-249.
- Trapan, V. (2010). "El estudio de casos como técnica didáctica". Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño. ITESM.
- Tritchler, D. (1984). "An algorithm for exact logistic regression", *Journal of the american statistical association*, Vol. 79, pp. 709-711.
- Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.
- Weimann, G. (1989). "Social networks and communication". Molefi Kete Asante and William B. Gudykunst, editors, *Handbook of International and Intercultural Communication*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 186-203.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp.171-180.
- Williamson, O. E. (1971). "The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration", *American Economic Review*, Vol. 61, pp.112-123.
- Williamson, O. E. (1975). "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction Cost Economies: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*. Vol. 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985). "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting", New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1996). "Economics and Organization: A Primer", *California Management Review*, Vol. 38, pp.131-146.

Yacuzzi, E. (2011). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos casuales, validación. Universidad del CEMA.

Yin, R. (1981). "The case study crisis: Some answers", Administrative Science Quarterly. Vol. 6, No.1, pp. 58-65.

Yin, R. (1989): Case Study Research: Design and Methods. Ed. Sage, Newbury Park, CA.

Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

### Páginas Web

AC Nielsen. (2005). Fruit Consumption in Russia.  
[www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com)

American Beverage Association. Estados Unidos  
[www.ameribev.org](http://www.ameribev.org)

Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo – AILIMPO. España.  
[www.ailimpo.com](http://www.ailimpo.com)

Asociación Tucumana del Citrus, Argentina.  
[www.atcitrus.com](http://www.atcitrus.com)

CITROMAX S.A.C.I. Argentina.  
[www.citromax.com.ar](http://www.citromax.com.ar)

Coca – Cola Company.  
[www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com)

Corporación PROEXANT – Promoción de Exportaciones Agrícolas no Tradicionales.  
[www.proexant.org.org](http://www.proexant.org.org)

Destilería Zhumir Cía. Ltda.  
[www.zhumir.com](http://www.zhumir.com)

Introduction to SAS. UCLA: Statistical Consulting Group. Disponible en: <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/notes2/> (consultada el 3 de julio de 2015)

Japan Today. (2002). Market for cheap “chuhai” cocktails rocketing. Tokyo.  
[www.japantoday.com](http://www.japantoday.com)

Ministerio de Economía y Producción de Argentina. Buenos Aires.  
[www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

Proyecto Tango. Asociación Tucumana de Citrus. Argentina.  
[www.atcitrus.com](http://www.atcitrus.com)

Research Service (ERS). United States Department of Agriculture (USDA).  
[www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov)

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA). Ministerio de Economía y Producción de Argentina.  
[www.sagpya.mecon.gov.ar](http://www.sagpya.mecon.gov.ar)

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Ministerio de Economía y Producción de Argentina.  
[www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)

The Japan Times. (2005). Canned Chuhai market competition heating up. Tokyo.  
<http://www.rirdc.gov.au/pub/essentoi.html>

Trade and Industry Chamber. National Economic Development & Labour Council. Sudáfrica.  
[www.nedlac.org.za](http://www.nedlac.org.za)

UNESDA-CISDA. The Union of European Beverages Associations & Confederation of International Soft Drinks Associations.  
[www.unesda-cisda.org](http://www.unesda-cisda.org)

United States Department of Agriculture (USDA).  
[www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov)

Vicente Trapani S.A. Unidad de Negocios: Industria. Tucumán.  
[http://www.vicentetrapani.com/gest\\_amb/Informe%20industria%20Feb-00.html](http://www.vicentetrapani.com/gest_amb/Informe%20industria%20Feb-00.html)

Wright, G. The Australian Citrus Industry. Yuma Mesa Agricultural Center. Arizona.  
<http://ag.arizona.edu/aes/citrusnews/Economic%20aspect%20articles/Economic%201.htm#Australian>

[http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM)<http://www.infoagro.com/citricos/limon.htm>

[http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM)

[http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/006/X6732S/X6732S00.HTM)

<http://search.japantimes.co.jp>

[www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

[www.mercanet.cnp.go.cr](http://www.mercanet.cnp.go.cr)

[www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov)

[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)

[www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)

### Bases de datos

Agriculture and Trade Report. (2004). Global Trade Patterns in Fruit and Vegetables. Economic

Agri-Food Trade Service. Market Information – Asia Pacific.

<http://ats.agr.ca>

Agri-Food Trade Service. Market Information – Europe.

<http://ats.agr.ca>

Agri-Food Trade Service. Market Information – Latin America and Caribbean.

<http://atn-riae.agr.ca>

Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador – Banco Mundial.

[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

CBI - Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries. (2004). Food Ingredients for Industrial Use. EU Market Survey.

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA. Fichas técnicas – Limón. Centro de documentación e información regional. Piura.

[http://www.cipca.org.pe/cipca/informacion\\_y\\_desarrollo/agraria/fichas/limon.htm](http://www.cipca.org.pe/cipca/informacion_y_desarrollo/agraria/fichas/limon.htm)



CODEX STAN 47-1981. Norma del Codex para el zumo (jugo) de limón conservado por medios físicos exclusivamente

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa\\_calidad/marco\\_regulatorio/normativa/codex/stan/47-1981.PDF](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/marco_regulatorio/normativa/codex/stan/47-1981.PDF)

CODEX STAN 213-1999. Norma del Codex para la lima – limón.

[http://www.codexalimentarius.net/web/standard\\_list.do?lang=es](http://www.codexalimentarius.net/web/standard_list.do?lang=es)

Convenio MAG/IICA. (2001). Identificación de mercados y tecnología para productos agrícolas tradicionales de exportación – Limón Tahiti. Quito.

Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones - CORPEI. (2004).

INFOCOMM - Market Information in the Commodities Area. Citrus Fruit. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

<http://r0.unctad.org/infocomm/anglais/orange/sitemap.htm>

ISO – International Standards Organization. (2004). ISO/TC 54 Business Plan template – Essential Oils.

[www.iso.org](http://www.iso.org)

ICEX - Instituto Español de Comercio Exterior. Oficina Económica y Comercial de España (2004).

Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO.

[www.fao.org](http://www.fao.org)

Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos en Colombia. (2005) Guía de Productos Limón y Lima. Corporación Colombia Internacional-Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Bogotá. [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas. Food and Agriculture Organization (FAO). Roma.

Proyecto SICA – Servicio de Información y Censo Agropecuario. (2001). III Censo Nacional

SAGARPA. 2010. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), <http://www.siea.sagarpa.gob.mx/modelos/margen1.html>

SAGARPA/ Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Anuario Agrícola por DDR 2000-2010. Base de datos en CD, México.

SAGARPA. 2012. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), <http://www.siea.sagarpa.gob.mx/modelos/margen1.html>  
SAGARPA/ Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Anuario Agrícola por DDR 2000-2012. Base de datos en CD, México.

UN COMTRADE. – United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). <http://wits.worldbank.org>

World Development Indicators – WDI. <http://devdata.worldbank.org/dataonline/>

#### Entrevistas:

Ing. Agr. Paula Ma. Rovella, Gerente de la Asociación Tucumana del Citrus. (2014).

Marcelo Altamirano, Asesor citrícola Asociación Tucumana del Citrus (2014).

Ing. Agr. Roberto Sánchez Loria, Presidente de la Asociación Tucumana del Citrus (2015).

Ing. Patricia García Ramírez, Secretaria Consejo de Productores y Exportadores de Limón Persa COPELP (2014).

Lic. Xochitl Robles Agui, Tesorera Consejo de Productores y Exportadores de Limón Persa COPELP y directora general de producción en CG Exporta (2010).

Tamila Dib Ammour, Empresa exportadora Exotimex (2011).

## 8. ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario

## CUESTIONARIO

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulada: “Proceso de internacionalización de las empresas exportadoras de limón persa: lecciones para México”

Por lo que solicito su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información que Ud. nos suministre es de carácter confidencial y reservado, ya que los resultados se usarán solo para fines académicos.

Instrucciones: Favor de contestar el cuestionario marcando con una ( **x** ) dentro del paréntesis, la respuesta que mejor se adapte a su empresa, o indicando la respuesta que se le solicita.

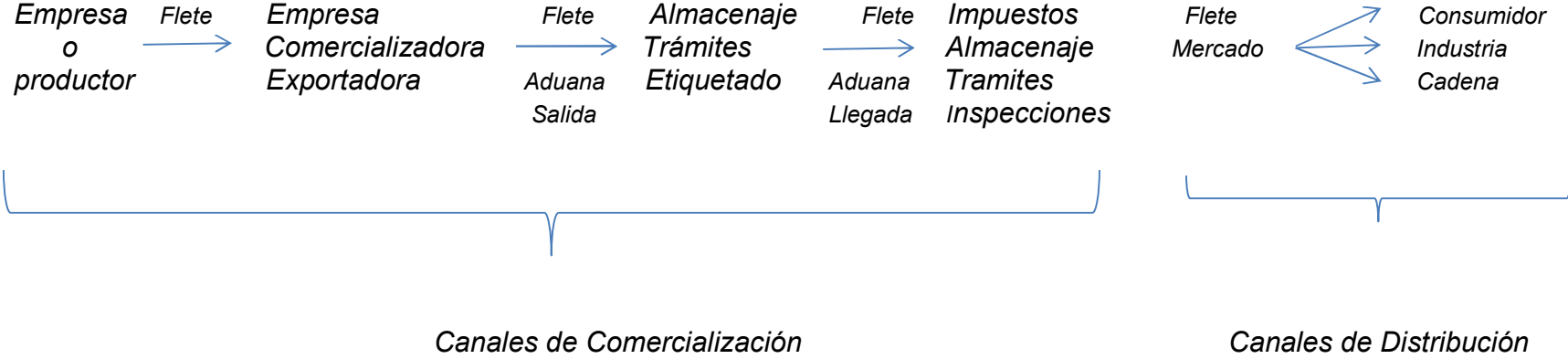
### **Supuestos y Conceptualización:**

Producto: Limón persa

Costos de Comercialización: Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes, conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio.

Costos de Distribución: Son aquellos en los que se incurren fuera de los costos de fabricación y que son desde el control del producto, realización de la venta hasta colocar el producto en su mercado o consumidor final.

**Supuestos para la unificación de criterios:**



## Datos generales de la empresa

+ Nombre de la empresa

+ País

a) Giro de la empresa:

Productora y Comercializadora     Solo Comercializadora

b) Mercado de exportación principal:

Estados Unidos     Otro    ¿Cual? \_\_\_\_\_

c) Antigüedad de la Empresa: # años exportando

d) Su producto lo exporta:

Fresco     Fresco e Industrializado

e) Número de trabajadores de la empresa

## Cuestionario

I. ¿Cuenta con canales integrados en su empresa?

Si     No

II. En caso de contar con canales integrados ¿Considera que la integración de sus canales, han reducido sus costos?

Si     No

III. ¿Considera que la integración de los canales mejora o facilita, el proceso de exportación de su producto?

Si  No

1.- ¿El limón Persa es el giro principal de su empresa?:

si  no

2.- ¿A qué distancia se encuentra ubicado el producto de la planta comercializadora?

Más de 1000 km  Menos de 1000 km

3.- ¿A qué distancia se encuentra ubicada la planta exportadora de su mercado principal?

Más de 1000 km  Menos de 1000 km

4.- ¿Cuáles son los factores o criterios para la selección de los canales de distribución en su empresa?

- Cobertura del mercado
- Control
- Costos
- Tiempos en tránsito
- Confiabilidad.
- Capacidad.
- Seguridad
- Coordinación de los servicios de transporte
- Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.- ¿De qué depende elegir un canal externo o interno de distribución a la empresa?

- Cobertura del mercado
- Control
- Costos.



- Tiempos en tránsito
- Confiabilidad.
- Capacidad.
- Seguridad
- Coordinación de los servicios de transporte
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6.- ¿Por qué medio envía su producto al mercado destino?

- Aéreo
- Marítimo
- Terrestre
- Combinado
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.- Considerando los costos de envío ¿Cree Ud. que su ubicación geográfica determina la exportación de su producto a ciertos mercados?

- No
- Si

8.- ¿La posición geográfica de su empresa permite bajos costos de transporte en el mercado destino?

- No
- Si

9.- ¿Cuál de los siguientes gastos es el más elevado en la comercialización de su producto?

- Flete
- Seguro
- Trámites aduaneros
- Almacenaje
- Etiquetado
- Embalaje
- Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué tipo de costo representa mayor gasto en el precio de su producto?

- Costo de Distribución
- Costo de Comercialización

11.- ¿Qué porcentaje de su proceso las realiza por medio de intermediarios?

Mas 50%                       Menos 50%

12.- La distribución de su producto se realiza:

Directamente               Por medio de intermediarios

13.- ¿Existen en su país programas de apoyo para disminuir el intermediarismo?

No                       Si

14.- ¿Su empresa cuenta con canales de distribución establecidos en el país en su mercado destino?

No                       Si

15.- ¿Su empresa cuenta con canales de distribución establecidos en Estados Unidos?

No                       Si

16.- En caso de contar con canales establecidos, ¿Estos canales son de limón, o de algún otro producto de su empresa?

Otro                       Limón

17.- ¿Cuántos intermediarios existen entre la planta productora y la planta comercializadora?

0 o 1                       2 o mas

18.- ¿Cuántos intermediarios existen entre la planta comercializadora y el mercado final?

Menos de 1                       2 o mas

19.- ¿El país donde se ubica su empresa tiene acuerdos comerciales con el país de su Mercado destino?

No                       Si

20.- ¿El país donde se ubica su empresa tiene acuerdos comerciales con Estados Unidos?

No                       Si

21.- ¿Los acuerdos comerciales con su país destino ayudan a disminuir sus costos de distribución?

No                       Si

22.- ¿Si su país tuviera acuerdo comercial con Estados Unidos, estaría dispuesta a exportar su producto a ese mercado?

No                       Si

23.- ¿Con qué frecuencia envía producto a su mercado destino al mes?

Tres o menos                       Cuatro o más

24.- ¿Más del 40% del total de sus ventas, corresponden a la exportación?

No                       Si

25.- ¿Cuántas toneladas de limón envía al mes para la exportación a su mercado destino?

Menos de 25,000                       Más de 25,00

26.- ¿Las ventas de su empresa equivalen o superan los 2'000,000 de dlls?

No                       Si

27.- ¿Qué tipo de precio establece en la negociación con su mercado destino?

Firme                       Mercado

28.- ¿Los contratos que realiza con su mercado destino son?

Corto plazo                       Largo plazo

29.- ¿Existen ciclos o estacionalidades en la producción de su producto?

No                       Si

30.- ¿Existen ciclos o estacionalidades en los precios de su producto?

No                       Si

*Muchas gracias por su tiempo!*

## Anexo 2. Operacionalización de las variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>CODIGO</b>	
<b>V. Dependiente</b>  Internacionalización de las empresas	Conjunto de operaciones que se relacionan con la distribución, comercialización y negociación en los mercados internacionales, que establecen vínculos	Canales integrados	Beneficios de la integración	¿Cuenta con canales integrados en su empresa?	No = 0 Si=1	<b>I</b>
				En caso de contar con canales integrados ¿Considera que la integración de sus canales, han reducido sus costos?	No = 0 Si=1	<b>II</b>
				¿Considera que a integración de los canales mejora o facilita, el proceso de exportación de su producto?	No = 0 Si=1	<b>III</b>

	entre las empresas a lo largo de un proceso internacional e incluye los costos de admnistracion del sistema(Welch y Loustarinen, 1988) (Matthews, 1986).					
<b>V. Independie</b>	La manera en que las firmas	Oportunism o	Cantidad de limón que	¿El limón Persa es el giro principal de su empresa?:	No = 0 Si=1	<b>1</b>

<b>nte</b>	pueden		destina a			
Interna	posicionarse		cada tipo			
lizació	en el		de			
n de	mercado a		mercado,			
los	partir de		expresad			
canale	hacer sus		a en			
s de	procesos		porcentaj			
distrib	desde el		e			
ución	interior		Distancia	¿A qué distancia se encuentra ubicado el	0=	<b>2</b>
	minimizando		en Km a	producto de la planta comercializadora?	Mas	
	costos de		la que se		de	
	transacción		encuentr		1000	
			a el		km	
			producto		1=	
			de su		Menos	
			consumid		de	
			or final		1000	
					km	



			¿A qué distancia se encuentra ubicada la planta exportadora de su mercado principal?	0 = Mas de 1000 km 1= Menos de 1000 km	<b>3</b>
			Canales de distribución del producto que emplea la	¿Cuáles son los factores o criterios para la selección de los canales de distribución en su empresa?	<b>4</b>
					Cobertura de mercado
					Control
					Costos
				Tiempos en	

			empresa		tránsito	
					Confianza	
					Capacidad	
					Seguridad	
					Coordinación en los servicios	
					Otro	
				¿De qué depende elegir un canal externo o interno a la empresa?	Cobertura de mercado	<b>5</b>

						Control
						Costos
						Tiempos en tránsito
						Confianza
						Capacidad
						Seguridad
						Coordinación en los servicios
						Otro

			Impacto de los costos en la comercialización del producto hasta llegar a su destino final	¿Por qué medio envía su producto al mercado destino?	Aéreo Marítimo Terrestre Combinado Otro	<b>6</b>
				¿Cuál es el giro de su empresa?	0= Solo Comercializadora 1= Produc	<b>a</b>

					tora y Comer cializa dora	
				¿La posición geográfica de su empresa permite bajos costos de transporte en el mercado destino?		
					0= No 1= Si	<b>8</b>
				¿Cuál de los siguientes gastos es el más elevado en la comercialización de su producto?	Flete	<b>9</b>
					Seguro	
					Tramit es Aduan ereos	

					Almac enaje	
					Etiquet ado	
					Embal aje	
				¿Cuál es su mercado principal de exportación?	0= EU 1= Otro	<b>b</b>
			Porcentaj e de ventas que son realizada s al interior de la empresa	¿Qué porcentaje de sus ventas las realiza por medio de intermediarios?	0= Mas de 50% 1= Menos de 50%	<b>11</b>

			Experiencia para distribuir el producto	La distribución de su producto la realiza:	0= Intermediarios 1= Directa	<b>12</b>
			La presencia de acuerdos de distribución previamente establecidos o	¿Existen en su país programas de apoyo para disminuir el intermediarismo?	0= No 1= Si	<b>13</b>
				¿Su empresa cuenta con canales de distribución establecidos en su mercado destino?	0= No 1= Si	<b>14</b>
				¿Su empresa cuenta con canales de distribución establecidos en Estados Unidos?	0= No 1= Si	<b>15</b>
				En caso de contar con canales establecidos, ¿Estos canales son de limón, o de algún otro producto de su empresa?	0= Limón 1=	<b>16</b>

			existentes		Otro	
			Número de intermediarios que existen en el proceso	¿Cuántos intermediarios existen entre la planta productora y la planta comercializadora?	0= Menos de 1 1= Dos o más	<b>17</b>
				¿Cuántos intermediarios existen entre la planta comercializadora y el mercado final?	0= Menos de 1 1= Dos o más	<b>18</b>
		Acuerdos Comerciales	Existencia de TLC con el país destino	¿El país donde se ubica su empresa tiene acuerdos comerciales con el país de su Mercado destino?	0= No 1= Si	<b>19</b>
				¿El país donde se ubica su empresa tiene acuerdos comerciales con Estados Unidos?	0= No 1= Si	<b>20</b>



				¿Los acuerdos comerciales con su país destino ayudan a disminuir sus costos de distribución y/o comercialización?	0= No 1= Si	<b>21</b>
				¿Si su país tuviera acuerdo comercial con Estados Unidos, estaría dispuesta a exportar su producto a ese mercado?	0= No 1= Si	<b>22</b>
		Frecuencia con que se repite en las transacciones	Número de veces, que envía producto en un mes	¿Con qué frecuencia envía producto a su mercado destino al mes?	0= Tres o menos 1= Cuatro o más	<b>23</b>
				¿Más del 40% del total de sus ventas, corresponden a la exportación?	0= No 1= Si	<b>24</b>
			Cantidad de producto que	¿Cuántas toneladas de limón envía al mes para la exportación a su mercado destino?	0= Menos de 25,000	<b>25</b>

			envía en un mes		1= Más de 25,00	
				¿Las ventas de su empresa equivalen o superan los 2'000,000 de dolares anuales?	0= No 1= Si	<b>26</b>
				Antigüedad de la empresa, numero de años exportando	0= Menos de 10 años 1= Más de 10 años	<b>c</b>
		Precio de	Si las empresa	¿Qué tipo de precio establece en la negociación con su mercado destino?	0= Merca	<b>27</b>

		Exportación	¿Se fijan sus precios propios o si el mercado fija el precio?		do 1= Firme	
		Estacionalidad	¿Los contratos que realiza con su mercado destino son..?		0= Corto plazo 1= Largo plazo	<b>28</b>
			¿Existen ciclos o estacionalidades en la producción de su producto?		0= Si 1= No	<b>29</b>
			¿Existen ciclos o estacionalidades en los precios de su producto?		0= No 1= Si	<b>30</b>

			Costo del producto	Considerando los costos de envío ¿Cree Ud. que su ubicación geográfica determina la exportación de su producto a ciertos mercados?	0= No 1= Si	<b>7</b>
				¿Qué tipo de costo representa mayor gasto en el precio de su producto?	0= Costo de Comer cilizaci ón 1= Costo de Distrib ución	<b>10</b>
				¿Su producto lo exporta?	0= Fresco 1=	<b>d</b>

					Industri alizad o	
			Tamaño de la empresa	Número de trabajadores en la empresa	0= Menos de 49 1= Más de 50	e

Anexo 3. Libro de códigos

EMPRESA	PAIS	INTERNACIONALIZACION		
		I	II	III
TERESA HERMANOS, S.A.	ESPAÑA	1	1	1
HORTIBERIA, S.A.	ESPAÑA	1	1	1
DIFRUSA EXPORT	ESPAÑA	0	0	0
FRUCA MARKETING SL	ESPAÑA	1	1	1
G'S ESPAÑA HOLDINGS, S.L.	ESPAÑA	1	1	1
SURINVER HORTOFRUTICOLA, S. COOP	ESPAÑA	1	0	1
EXPORTADORA DE CITRICOS SAN GABRIEL SA DE CV	MEXICO	0	0	0
AGRIVER	MEXICO	0	0	0
CAUDILLO SA	MEXICO	0	0	0
SA SAN MIGUEL	ARGENTINA	1	1	1
CITRUSVIL SA	ARGENTINA	1	1	1
CITROMAX SA	ARGENTINA	1	1	1
VICENTE TRAPANI	ARGENTINA	1	1	1
COTA	ARGENTINA	1	1	1
LITORAL CITRUS S.A	ARGENTINA	0	0	0
GLOBAL MARKETING ASSOCIATES, INC	EU	1	0	1
INTERNATIONAL FARMERS MARKET	EU	1	0	1
UNITED FRESH FRUIT & VEGETABLE ASSOCIATION	EU	1	0	1
MEYVELER	TURQUIA	1	1	1
TÜRKIYE INTERNATIONAL İHRACAT	TURQUIA	0	0	0
NARENCİYE TÜRKİYE	TURQUIA	1	1	1
SALIX FRUITS	SUDAFRICA	0	0	0

OPORTUNISMO								
a	b	1	2	3	4	5	6	8
0	1	1	1	1	4	6	3	1
0	1	1	1	1	3	1	3	1
0	1	1	1	0	3	6	3	1
1	1	1	0	1	3	4	3	1
1	1	1	1	1	4	6	3	1
1	1	1	0	1	3	1	3	1
1	0	1	1	0	7	3	3	1
1	0	0	1	0	7	3	3	1
0	0	0	1	0	6	3	3	1
1	1	1	1	1	8	8	4	0
1	1	1	0	1	8	8	4	0
1	1	1	0	1	1	8	4	0
1	1	0	1	1	8	8	4	0
1	1	1	1	1	1	8	4	0
0	1	0	0	1	1	8	4	0
0	1	1	0	1	2	1	4	1
1	0	0	1	0	4	1	4	0
0	1	1	0	1	2	3	4	1
1	1	1	1	0	6	6	3	1
1	1	0	1	1	6	6	3	1
0	1	1	1	1	6	6	3	1
0	1	0	1	1	7	7	4	0

EMPRESA	OPORTUNISMO								
	9	11	12	13	14	15	16	17	18
TERESA HERMANOS, S.A.	5	1	1	0	1	0	1	0	0
HORTIBERIA, S.A.	6	1	1	0	1	0	1	0	0
DIFRUSA EXPORT	5	0	0	0	0	0	0	0	1
FRUCA MARKETING SL	5	1	1	0	1	1	1	0	0
G'S ESPAÑA HOLDINGS, S.L.	5	1	1	0	1	0	1	0	0
SURINVER HORTOFRUTICOLA, S. COOP	6	1	1	0	0	0	0	1	0
EXPORTADORA DE CITRICOS SAN GABRIEL SA DE CV	1	0	0	1	1	1	0	1	0
AGRIVER	1	0	0	1	0	0	0	1	1
CAUDILLO SA	1	0	0	1	0	0	0	1	1
SA SAN MIGUEL	3	1	1	1	1	1	1	0	0
CITRUSVIL SA	3	1	1	1	1	0	1	0	0
CITROMAX SA	3	1	1	1	1	0	1	0	0
VICENTE TRAPANI	3	1	1	1	0	0	0	0	1
COTA	3	1	1	1	1	0	1	0	0
LITORAL CITRUS S.A	1	1	0	1	0	0	0	0	1
GLOBAL MARKETING ASSOCIATES, INC	4	1	1	1	1	1	1	0	0
INTERNATIONAL FARMERS MARKET	5	1	1	1	1	1	0	0	0
UNITED FRESH FRUIT & VEGETABLE ASSOCIATION	4	1	1	1	1	1	1	0	0
MEYVELER	6	1	1	0	1	0	1	0	0
TÜRKİYE INTERNATIONAL İHRACAT	6	0	0	0	0	0	0	0	1
NARENCİYE TÜRKİYE	5	1	1	0	1	0	1	0	1
SALIX FRUITS	2	0	0	0	0	0	0	1	1

ACUERDOS COMERCIALES			
19	20	21	22
1	1	1	0
1	1	1	0
1	1	1	0
1	1	1	0
1	1	1	1
1	1	1	0
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	0	1	0
1	0	1	0
1	0	0	1
1	0	1	0
1	0	1	1
1	0	0	1
1	nc	1	nc
1	nc	1	nc
1	nc	1	nc
1	1	1	0
1	1	1	0
1	1	1	0
1	1	1	1



EMPRESA	FRECUENCIA REPITEN LAS TRANSACCIONES				
	23	24	25	26	c
TERESA HERMANOS, S.A.	1	1	1	1	1
HORTIBERIA, S.A.	1	1	1	1	1
DIFRUSA EXPORT	0	1	0	1	1
FRUCA MARKETING SL	0	1	0	1	1
G'S ESPAÑA HOLDINGS, S.L.	1	0	1	1	1
SURINVER HORTOFRUTICOLA, S. COOP	1	1	1	1	1
EXPORTADORA DE CITRICOS SAN GABRIEL SA DE CV	1	1	0	1	1
AGRIVER	0	1	0	0	1
CAUDILLO SA	0	0	0	0	1
SA SAN MIGUEL	1	1	1	1	1
CITRUSVIL SA	1	1	1	1	1
CITROMAX SA	1	1	1	1	1
VICENTE TRAPANI	1	1	1	1	1
COTA	0	1	1	1	1
LITORAL CITRUS S.A	0	0	1	1	1
GLOBAL MARKETING ASSOCIATES, INC	1	1	1	1	1
INTERNATIONAL FARMERS MARKET	1	1	0	1	1
UNITED FRESH FRUIT & VEGETABLE ASSOCIATION	1	1	0	1	1
MEYVELER	1	1	1	1	1
TÜRKİYE INTERNATIONAL İHRACAT	1	1	0	0	1
NARENCİYE TÜRKİYE	1	1	1	1	1
SALIX FRUITS	1	0	0	0	1

PRECIO DE EXPORTACIÓN							
27	28	29	30	7	10	d	e
0	1	0	1	0	1	0	1
0	1	0	1	0	1	0	0
1	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	1
1	1	0	1	0	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1
0	1	0	1	1	0	0	1
0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	1
1	0	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1
0	0	0	1	1	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	0	1	1
1	0	0	1	1	1	0	1
0	0	0	1	0	1	0	1
0	0	0	1	1	1	0	0
0	0	0	1	0	1	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0
0	0	0	1	0	1	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0

