



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

MAESTRIA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR

**"La estrategia de diversificación de mercados:
propuesta para la implementación en las empresas
exportadoras de fresa de México"**

Tesis que para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Comercio
Exterior

PRESENTA
L.R.C.I. JESÚS SIGIFREDO GASTÉLUM VALDEZ

DIRECTOR DE TESIS
**DOCTOR EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN
PUBLICA RUBÉN MOLINA MARTÍNEZ**

MORELIA, MICHOACÁN, JULIO, 2014

Índice

Tabla de contenido

Relación de gráficos, tablas y figuras.....	5
Glosario	7
Abreviaturas	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción.....	12
Fundamentos de la investigación.....	16
Situación actual de la fresa. Análisis internacional, nacional y estatal.....	17
Características generales.....	18
<i>Historia de la fresa</i>	18
<i>Características generales del fruto</i>	19
Producción mundial.....	20
<i>Producción de México</i>	23
<i>Producción por estado</i>	25
Comercio mundial de la fresa	29
<i>Importaciones</i>	29
<i>Exportaciones</i>	32
Planteamiento del problema.....	36
<i>Descripción del problema</i>	37
Pregunta de la investigación	39
Objetivo de la investigación.....	40
Hipótesis de la investigación.....	40
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
<i>Variable dependiente</i>	40
<i>Variables independientes</i>	40
Justificación de la investigación.....	40
Método	41
Parte II. Marco teórico	
Capítulo 1. La estrategia de la diversificación de la firma.....	44
1.1. Delimitación conceptual de la diversificación.....	45
1.2. Tipos de diversificación.....	46
1.2.1. <i>Diversificación de productos</i>	47
1.2.2. <i>La estrategia de diversificación geográfica o de mercados</i>	48
1.3. Evaluación de la adopción de la estrategia de diversificación.....	49
1.4. Medidas de la diversificación	51
1.4.1. <i>Índices simples</i>	54
1.4.2. <i>Índices de entropía</i>	54
1.4.3. <i>Índice de Herfindahl</i>	55
1.5. Modelos de diversificación geográfica.....	55

Capítulo 2. Tamaño de la empresa	60
2.1. Definición de empresa.....	60
2.2. Teorías de la empresa.....	60
2.2.1. Teoría de la empresa de Coase	61
2.2.2. Teoría de los costos de transacción.....	62
2.3. Clasificación de la empresa	63
2.3.1 clasificación de las empresas por su tamaño en México.....	64
2.4. Tamaño empresarial y la estrategia de diversificación	68
Capítulo 3. Costos hundidos	72
3.1. Definición de costos hundidos	73
3.2 Modelos teóricos.....	73
3.2.1. Modelo de Roberts y Tybout (1989).....	73
3.2.2. Modelo de Castagnino.....	77
Capítulo 4. La política comercial	81
4.1. Teorías de la política comercial.....	81
4.2. Instrumentos de la política comercial	84
4.2.1. El arancel.....	84
4.2.2. Cuotas de importación.....	85
4.2.3. Subsidio a la exportación.....	86
4.3. Apoyos gubernamentales a la exportación.....	86
4.3.1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX).....	87
4.3.2. Programa de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK)	88
4.3.3. Registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX).....	88
4.3.4. Programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).....	89
4.3.5. Programas de Promoción Sectorial (PROSEC).....	89
Capítulo 5. Productividad de la empresa	91
5.1. Concepto.....	91
5.2. Medición de la productividad.....	93
5.2.1. Métodos de medición de la productividad internacional.....	94
5.2.2. Los métodos de medición de la productividad a nivel nacional y sector industrial.....	96
5.2.3. Métodos para la medición de la productividad en la empresa.....	99
5.3. Factores que afectan a la productividad	104
5.3.1 Gestión administrativa.....	105
5.3.2. Desarrollo Tecnológico.....	105
5.3.3. Capital.....	106
5.3.4 Fuerza de trabajo.....	106
5.3.5. Materiales y suministros.....	107
Capítulo 6. Experiencia exportadora	108
6.1. Concepto.....	108
6.2. Modelos	109
Parte III: Trabajo de Campo	113
Capítulo 7. Trabajo de campo	113
7.1. Universo y muestra de estudio.....	114
7.2. Instrumento	115
7.3. Herramientas de análisis.....	119

7.4 Resultados	119
7.4.1. Análisis gráfico de las variables	119
7.4.2. Estadística descriptiva.....	135
Capítulo 8. Propuesta para la solución del problema	140
Conclusiones	170
Recomendaciones	171
Bibliografía.....	172
Anexos	179
Anexo 1. Encuesta a exportadores de fresa	179
Anexo 2. Listado de exportadores de fresa de México	183
Anexo 3. Matriz de datos.....	186
Anexo 4. Distribuciones de frecuencias.....	187
Anexo 5. puntuaciones.....	193

Relación de gráficos, tablas y figuras

Gráficos

Gráfico 1. Producción de fresa en el mundo 2001-2010 (millones de toneladas) .	20
Gráfico 2. Los 5 principales productores de fresa del mundo 2000-20110	21
Gráfico 3. Principales productores de fresa por valor 2001-2010 (Miles de dólares)	22
Gráfico 4. Rendimientos por hectárea 2001-2010 (Kg/Ha)	23
Gráfico 5. Superficie sembrada y cosechada de 2001-2011 (Ha).....	24
Gráfico 6. Producción por estado en 2011	26
Gráfico 7. Producción de fresa en Michoacán en 2011 (Ton)	27
Gráfico 8. 5 principales importadores de fresa en el mundo 2010 (Miles de toneladas)	29
Gráfico 9. Importaciones de fresa de 2001- 2010	31
Gráfico 10. Importaciones de fresa de Francia de 2001-2010	31
Gráfico 11. Los 9 principales exportadores de fresa en el mundo en 2010 (Toneladas, miles de dólares)	32
Gráfico 12. Exportaciones de España de 2001-2010.....	33
Gráfico 13. Exportaciones de fresa de México de 2001 a 2010	34
Gráfico 14. Nuevos mercados explorados en los últimos 5 años.....	120
Gráfico 15. Consolidación de los mercados explorados en los últimos 5 años ...	121
Gráfico 16. Importancia del número de empleados.....	121
Gráfico 17. Capacidad para vender en el extranjero	122
Gráfico 18. Capacidad instalada para vender en el extranjero.....	123
Gráfico 19. Inversión en innovación y desarrollo.....	123
Gráfico 20. Inversión en mercadotecnia.....	124
Gráfico 21. Inversión en adaptación del producto	124
Gráfico 22. Inversión en investigación de mercado.....	125
Gráfico 23. Importancia de los tratados de libre comercio firmados.....	126
Gráfico 24. Importancia de los aranceles impuestos en los países destino	126
Gráfico 25. Importancia de las medidas fitosanitarias impuestas en los países destino.....	127
Gráfico 26. Importancia de los programas de promoción de exportaciones.....	128
Gráfico 27. Importancia del desarrollo tecnológico.....	128
Gráfico 28. Importancia de la capacitación de los empleados	129
Gráfico 29. Suficiencia de los programas de capacitación de los empleados	130
Gráfico 30. importancia de la calidad de los insumos	130
Gráfico 31. importancia de la suficiencia de capital.....	131
Gráfico 32. Importancia de la gestión administrativa.....	131
Gráfico 33. Importancia de los años exportando	132
Gráfico 34. Importancia de las regiones a las que exporta	133
Gráfico 35. Importancia de utilizar un canal de distribución propio	133
Gráfico 36. Importancia de utilizar brockers como canal de distribución.....	134
Gráfico 37. Calificación de las variables propuestas	135
Gráfico 38. Calificaciones de las empresas	136

Tablas

Tabla 1. Valores nutrimentales.....	19
Tabla 2. Producción de fresa en México 2001-2011	25
Tabla 3. Producción de fresa en Michoacán de 2006-2011	27
Tabla 4. Producción de fresa en Baja California de 2006-2011	28
Tabla 5. Destino de las exportaciones de fresa de México en 2010	35
Tabla 6. Tipos de diversificación	47
Tabla 7. Clasificación de las empresas micro, pequeñas y medianas en México .	65
Tabla 8. Definiciones de productividad.....	92
Tabla 9. Estrategias de expansión de Lee y Yang (1990).....	110
Tabla 10. Delimitación de la estrategia de expansión exterior	111
Tabla 11. Delimitación de la estrategia de expansión exterior propuesta	112
Tabla 12. Operacionalización de variables.....	116
Tabla 13. Codificación de las respuestas del instrumento aplicado	118
Tabla 14. Valores estadísticos encontrados.....	137

Figuras

Figura 1. Estructura jerárquica de los índices de productividad propuesto por Lawlor, 1983.....	104
Figura 2. Estrategia de diversificación de mercados propuesta	142
Figura 3. Componentes del macroambiente de la empresa.....	146
Figura 4. Proceso de negociación	163
Figura 5. Ciclo de retroalimentación	168

Glosario

Arancel	Impuesto aplicado cuando se importa un bien (Krugman, 2006)
Costos Hundidos	Los costos hundidos son aquellos costos en los que las empresas ya han incurrido independientemente si el proyecto se realiza o no (Villarreal, 2013).
Diversificación	Entrada a nuevas actividades de mercado-producto por parte de las organizaciones (Rumelt, 1974).
Empresa.	Es la unidad económica donde los gerentes y administradores deciden qué, cómo, cuanto y dónde producir (Vargas, 2006).
Experiencia.	La práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. (RAE, 2013).
Exportación.	Es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero, ya sea de forma temporal o definitiva (BANCOMEXT, 2005).
Importación.	Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera para consumo en un territorio aduanero (BANCOMEXT, 2005).
Mercado.	Son las personas u organizaciones con ciertas necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo; cualquier persona o grupo con los que el individuo o una organización tiene una relación de intercambio actual o potencial (Stanton y Walker, 2004).
Modelo.	Es una representación simplificada de la realidad, se elabora para facilitar la comprensión y estudio de una problemática (Biologiaygeologia.org, 2013).
Política comercial.	Son las medidas que aplican los gobiernos para

	regular los flujos comerciales con el resto del mundo y determina el grado de contacto de productores y consumidores nacionales con los precios mundiales (Gibbs, 2007)
Productividad.	Es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios (INEGI, 2012)
Regulaciones no arancelarias.	Son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre países, con el objetivo de proteger la planta productiva y las economías nacionales, en el medio ambiente, proteger la salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar la calidad de las mercancías que están adquiriendo (BANCOMEXT, 2005).
Variable.	Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, 2006).

Abreviaturas

BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior.
BM	Banco Mundial
CONAFRESA	Consejo Nacional de la Fresa.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FAOSTAT	División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
HA.	Hectárea.
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MDP	Millones de pesos
MPT	Modelo de Productividad Total
PIB	Producto Interno Bruto
PTF	Productividad Total de los Factores
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE	Secretaría de Economía
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SIAVI.	Sistema de Información Comercial Vía Internet
SUP.	Superficie
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TON.	Tonelada.

Resumen

La estrategia de diversificación de mercados se encuentra olvidada por la mayoría de las empresas exportadoras de fresa de México. La presente investigación tiene como objetivo identificar los principales factores que determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México además de proponer una solución al problema identificado. Se aplicó una encuesta a 17 exportadores de fresa con una escala Likert de cinco puntos para conocer las percepciones de las variables propuestas afectan para llevar a cabo la estrategia de diversificación de mercados. Para el análisis de resultados se utilizó SPSS para procesar las encuestas. Los resultados obtenidos fueron que las variables que más importancia tienen para los exportadores de fresa son la experiencia exportadora, la productividad y el tamaño de la empresa, pudiendo concluir que las variables propuestas para buscar que los exportadores de fresa de México diversifiquen el mercado de sus exportaciones si tienen influencia en la decisión.

Palabras Clave: Fresa, diversificación de mercados, exportación, escala Likert, estrategia.

Abstract

The market diversification strategy has been forgotten by most of the Mexican strawberry exporters. This research aims to identify key factors that determine market diversification of the Mexican exporters of strawberries and to propose a solution to the identified problem. It was used an interview to 17 strawberries exporters using Likert scale to know how the variables are perceived by companies to carry out the strategy of market diversification. To make the results analysis it was used SPSS software. The results were that the factors that most matters for the strawberries exporters are exporting experience, productivity and firm size. It can be concluded that the proposed variables to find the diversification strategy for the Mexican strawberries exporters they have influence on the decision.

Key Words: Strawberries, market diversification, exportation, Likert scale, strategy.

Introducción

Desde los inicios de las plantaciones comerciales de fresa alrededor del mundo, la fresa se ha convertido en uno de los frutos favoritos por los consumidores globales. La producción mundial de este producto se ha ido incrementando con el paso del tiempo alcanzando en 2010 las 4, 356, 834 toneladas, siendo los principales productores Estados Unidos, España y Corea del Sur, México se ubicó en la sexta posición (FAO, 2011).

La importancia de este fruto también radica en la cantidad de toneladas que se mueven por los diferentes países exportadores, *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2011) estima que las exportaciones de fresa alcanzaron las 817, 118 miles de toneladas. Los principales exportadores son España, Estados Unidos y México.

El cultivo de la fresa en México va en aumento, no solo en cuestión de producción y comercialización sino también en la parte tecnológica que conlleva para mejorar el rendimiento por hectárea. La producción en México se concentra en 3 estados: Michoacán, Baja California y Guanajuato, que aportan el 95% del total de la producción (CONAFRESA, 2013). Las exportaciones de México principalmente están dirigidas a Estados Unidos como el principal mercado al absorber el 98% de las exportaciones mexicanas en 2011 (SIAP, 2012).

La importancia de proponer una estrategia de diversificación de mercados de fresa radica en los problemas que la concentración puede generar en caso de contingencia. Por tal motivo en esta investigación se estudian los factores que inciden para que las empresas exportadoras de fresa de México puedan aplicar una estrategia de diversificación de mercados.

La estructura de la presente investigación está compuesta por 8 capítulos, iniciando con los fundamentos de la investigación donde se dan a conocer algunos datos importantes como la producción a nivel internacional, a nivel nacional y estatal, y datos de comercio internacional de la fresa que sirven como antecedentes para poder realizar la descripción del problema que a grandes rasgos es la concentración de las exportaciones en un solo mercado.

Posteriormente se plantean como objetivo de investigación identificar los principales factores que determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México y así mismo se propone una serie de fases para explicar a los productores y exportadores como llevar a cabo la estrategia de diversificación de mercados, esto como solución al problema detectado. La pregunta de investigación planteada es ¿Qué factores determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México? Por último la hipótesis general planteada es la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa va a estar determinada por: un tamaño de la empresa más grande, por menores costos hundidos, por una política comercial propicia, una mayor productividad y una mayor experiencia exportadora.

Del capítulo 1 al capítulo 6 se compone el marco teórico que le da sustento a esta investigación. El capítulo 2 es respecto a la parte de la estrategia de diversificación de mercados, donde se revisan aspectos desde trabajos pioneros de Chandler (1962) y Ansoff (1976) que hablan sobre estrategia corporativa, pasando por la definición de la diversificación, los tipos de diversificación que hay, de producto y geográfica o de mercado que es en la que se centra esta investigación, con los trabajos principalmente de Lu y Beamish (2001), Hitt, Hosskinsson y Kim (1997) y Johanson, Wiedersheim-Paul (1975). También se revisó la evaluación que hay tomarse en cuenta para adoptar la estrategia de diversificación basado principalmente en Bueno Campos (1996). Para terminar con el capítulo se investigaron las medidas de la diversificación en aspectos cuantitativos como cualitativos, siendo el Índice de Herfindalh el más reconocido y el más utilizado, además de incluir algunos modelo de diversificación de mercados como el modelo propuesto por Requena y Castillo (2003), Melitz (2003) y las diferentes adaptaciones y variaciones que se le han hecho a este modelo con Cirera, Marin y Markwald (2012).

En el capítulo 2 se revisó el tamaño de la empresa, dividiendo el apartado en 2 de las teorías que dan origen al surgimiento de la empresa como tal, con Williamson y su teoría de los costos de transacción y Coase con su famoso *The nature of the firm* de 1937. Posterior a las teorías se hace una clasificación de las

empresas basado en la estructura utilizada en México con base en el número de empleados, activos y ventas principalmente, además de enunciar a grandes rasgos las características que cada tipo de empresa posee. Finalmente se investigó la relación que hay entre el tamaño de la empresa y la estrategia de la diversificación tomando como modelo base el propuesto por Bonarccorsi (1992), Woo (1987), y Alonso y Donoso (1998).

Los costos hundidos empíricamente también tienen incidencia en la decisión si diversificar o concentrar. Basado principalmente en el modelo de Castagnino (2010) y Roberts y Tybout (1989), se analiza como si se comparten costos hundidos en países con un nivel económico similar y una cultura similar es más sencillo para las empresas el lograr diversificar los mercados. En este tercer capítulo se plantea la definición y se explican los dos modelos planteados.

En el cuarto capítulo se desarrolla la política comercial, donde se explican las diferentes influencias que históricamente se han dado desde la perspectiva mercantilista hasta el liberalismo que surgió desde el desarrollo de tratados comerciales. Se incluye un apartado donde se explican los instrumentos que los países tienen disponibles para restringir o estimular las importaciones y exportaciones, como aranceles, cuotas y cupos, y algunos programas para el estímulo de exportaciones que el gobierno de México utiliza.

En el capítulo 5 se desarrolla el marco teórico respecto a la productividad que también influye en la diversificación. Se desarrolla de la siguiente manera: con el concepto propuesto por Thiry y Tulkens (1988) y sus orígenes históricos desde el siglo XVII. Posteriormente se mide la productividad con los diferentes métodos y en diferentes ambientes, existentes que son resumidos en el trabajo de Rostas de 1955. Finalmente se explican algunos de los factores que afectan la productividad como la gestión administrativa, los insumos, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el capital.

Para cerrar con el marco teórico, se desarrollan ideas respecto a la experiencia exportadora. Se comienza con el concepto de la misma. Un segundo apartado son los modelos que existen y que analizan la experiencia exportadora propuestos por Lee y Yang (1990) donde resumen por etapas y de acuerdo a la

cantidad de años exportando y los mercados que atacan si deben de diversificar o concentrar. Navarro (2002) también identifica algunas de estas situaciones de una forma similar.

El capítulo 7 corresponde al trabajo de campo que se efectuó en esta investigación. Este capítulo incluye el método que se utiliza teniendo como base el método científico. También se definió el universo y muestra de estudio que son las empresas exportadoras establecidas en México que de acuerdo a la base de datos de Proméxico son 20 empresas. El instrumento para recolectar los datos es una encuesta de 24 preguntas que las personas encargadas de las exportaciones de las empresas se dieron el tiempo de responder. Se utilizó la escala de Likert para conocer como cada uno de los factores propuestos inciden para la propuesta de la diversificación de mercados para los exportadores de fresa.

En este mismo capítulo se recogieron los resultados de la estadística descriptiva donde se representan gráficamente la información obtenida de los diferentes indicadores que se midieron. También se obtuvieron las medidas de tendencia central (moda, mediana y media), obteniendo que las variables más significativas para la empresa son el tamaño de la empresa, la productividad y la experiencia exportadora.

El último capítulo de esta investigación es la propuesta para solucionar el problema identificado. La propuesta planteada consiste en un proceso de seis fases donde se describen las cuestiones básicas para poder tener éxito al momento de implementar la estrategia de diversificación de mercados. Para la elaboración de la propuesta se considera el marco teórico, los resultados encontrados en el trabajo de campo y la experiencia.

Finalmente la investigación se cierra con las conclusiones y recomendaciones correspondientes encontradas durante el desarrollo de la investigación.

Fundamentos de la investigación

Dentro de este apartado es donde la idea de investigación se afina y se estructura formalmente el problema de investigación (Sampieri, 1991).

Los criterios para que una problemática esté correctamente planteada de acuerdo a Kerlinger (1975) leído en Sampieri (1991) se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- El problema debe de expresar una relación entre dos variables
- El problema debe de estar planteado como pregunta claramente y sin ambigüedad
- El planteamiento implica que se pueda presentar prueba empírica, es decir que pueda observarse en la realidad.

Este apartado, comienza con los antecedentes del problema, se incluyen los datos que permiten acercarse a la problemática detectada. Se inicia con las características generales de la fresa, para después dar a conocer datos de producción y comercialización. Con los datos anteriores se da paso a realizar la descripción del problema.

El planteamiento del problema debe de incluir los objetivos de la investigación. Los objetivos deben de ser planteados para resolver el problema de la investigación, es necesario mencionarse en que consiste cual es y como ayudaría a resolverlo y otras en las cuales se busque comprobar una teoría o proporcionar evidencia empírica. Los objetivos deben expresarse con claridad para que el problema no tenga desviaciones (Rojas, 1981; citado por Sampieri 1991).

Las preguntas de investigación que permitirán minimizar la distorsión que hay dentro de la problemática. Dentro de las preguntas de la investigación estas deben de ser coherentes con los objetivos de la investigación.

El último apartado del planteamiento del problema es la justificación de la investigación. La justificación de la investigación debe de tener un propósito

definido y ese propósito debe de ser lo suficientemente fuerte para que la investigación se lleve a cabo. La justificación debe de incluir al menos uno de los siguientes elementos: 1) conveniencia; 2) relevancia social; 3) implicaciones practicas; 4) valor teórico y; 5) utilidad metodológica.

Situación actual de la fresa. Análisis internacional, nacional y estatal

En este apartado de esta investigación se habla acerca de la problemática planteada de acuerdo a la revisión de la literatura, libros, notas y experiencias personales.

Este apartado, se divide en 5 secciones principales. La primera parte se dará a conocer un panorama general de la fresa. El conocer el porque es un fruto que desde su inicio como fruto comercial se ha consolidado como una de las hortalizas de mayor consumo por su sabor, consistencia y olor, además de sus importantes propiedades nutricionales como es su contenido de hierro, ácido fólico y vitamina C, así como sus propiedades diuréticas, como antioxidante natural que ayuda a reducir el colesterol en la sangre principalmente. Además de sus características ha tenido múltiples usos muy variados, como fruto industrial para elaboración de mermeladas y jaleas, y como fruto fresco es utilizado principalmente en la repostería.

En el segundo apartado se explicará detalles relacionados con la producción de este fruto en ámbitos internacionales, donde destacan países como Estados Unidos y España como los principales países productores.

En el tercer apartado se sigue hablando de producción solamente que en el ámbito nacional donde Michoacán destaca siendo el principal productor de fresa seguido por Baja California. También en este tercer apartado se incluyen datos de cómo se ha comportado la producción en los diferentes municipios de ambos estados.

Los datos de comercio se incluyen en el cuarto apartado, en este apartado se revisan los datos de importación y exportación. En cuanto a la importación destacan países como Estados Unidos, Alemania y Francia como los 3 principales

importadores de este producto. En cuanto a la exportación el principal exportador es España seguido de Estados Unidos y México se ubicó como el tercer mayor exportador. También en este apartado es donde se basa la problemática y es que el 99% de las exportaciones de fresa de México están concentradas a un solo mercado que es el de Estados Unidos por lo que se analizará la diversificación de exportaciones a nuevos mercados como son el europeo o el asiático.

En el apartado final se incluye el planteamiento del problema. En esta sección se incluyen las preguntas de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación de la misma, las hipótesis planteadas y se resume finalmente con la matriz de congruencia.

Características generales

En este primer apartado se estará revisando las características generales de la fresa, desde el aspecto de vista botánico, un poco de la historia de la fresa, y los valores nutrimentales.

Desde un punto botánico, la fresa se ubica en la familia: *Rosáceas*; Subfamilia: *Rosídeas*; Género: *Fragaria*; Especie: *Fragaria Sp. Y fragaria x ananassa*.

Las plantas de fresa son plantas Herbáceas, con tallos rastreros nudosos y con estolones. Las hojas de la planta son grandes trifoliadas, pecioladas y blancas por el envés (Comité Nacional del Sistema Producto Fresa, 2007).

Historia de la fresa

Las fresas modernas de fruto grande tienen una historia reciente, siglo XIX, pero sus formas nativas se encuentran en prácticamente todo el mundo a excepción de África, Asia y Nueva Zelanda.

Escritores clásicos como Plinio, Virgilio y Ovidio, en sus escritos alababan el sabor y fragancia de la *Fragaria Vesca*, comúnmente conocida como “frutilla de los bosques”.

Cerca del año 1600 se empieza a llevar por parte de los colonizadores la *Fragaria moschata* principalmente a la costa este de América del Norte, las primeras plantas de fresa nativa se encontraron en Chile en 1614 por Alfonso Valle un misionero español. La fresa se encontró cerca de la ciudad de Concepción, Chile. (CONAFRE, 2013).

En 1714 François Frezier, llevó algunas de estas plantas desde Chile a Europa para comenzar a cruzas entre las plantas chilenas y las europeas desarrollando la primera planta de fresa hibridan que tenían un mejor rendimiento y grandes frutos de buena calidad (CONAFRE, 2013).

La primera fresa mejorada genéticamente fue la conocida como Hooey y fue introducida a nivel comercial en 1834, siendo este fresa más resistente al frío que las demás. La Universidad de California se ha enfocado desde principios del siglo XX en la mejora de la genética de las plantas para mejorar el rendimiento (CONAFRE, 2013).

Características generales del fruto

Cuando el fruto se encuentra en su punto máximo tiene hasta 5 centímetros de diámetro, es de forma achatada, globosa, cónica alargada con cuello, en cuña alargada, y en cuña corta (Plan Rector Sistema Fresa, 2007).

En el cuadro 1 se muestran algunos de los valores nutricionales más importantes que la fruta de la fresa. Se encontró que como se menciona en el párrafo anterior que la fresa está compuesta principalmente por agua ya que de cada 100 gr comestibles de este fruto 90.95 gr es agua, es importante señalar que aporta cantidades de vitamina A, B, C y E, además de hierro, magnesio, potasio y calcio. Igualmente, la fresa es considerada como un escudo para enfermedades como el cáncer, gota, artritis y anemia (Alimentos.org.es, 2012).

Tabla 1. Valores nutrimentales

Nutrientes	Unidades	Valor por 100 gr. De porción comestible
Agua	g	90.95
Energía	Kcal	32
Proteína	G	0.67

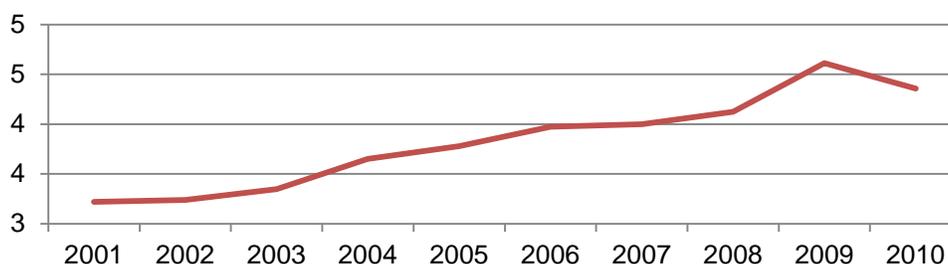
Grasa Total	G	0.3
Cenizas	G	0.4
Carbohidratos	G	7.68
Fibra Dietética	G	2
Sacarosa	G	0.12
Glucosa	G	2.04
Fructuosa	G	2.5
Calcio (Ca)	Mg	16
Hierro (Fe)	Mg	0.42
Magnesio (Mg)	Mg	13
Potasio (K)	Mg	153
Sodio (Na)	Mg	1
Vitamina C	Mg	58.8
Niacina	Mg	0.386
Ácido Pantoténico	Mg	0.125
Ácido Fólico	Mcg	24
Vitamina A	IU	12
Vitamina E	Mg	0.29
Beta Caroteno	Mcg	7

Fuente: Plan Rector Nacional Sistema Producto Fresa, 2013

Producción mundial

La producción mundial de fresas ha mantenido una tendencia positiva en cuanto a su producción. Con base en datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el 2001 se produjo en el mundo 3, 220, 664 toneladas, para el año 2005 se incrementó la producción en 557,725 toneladas respecto al año 2001. Para el año 2010 la producción total alcanzó 4, 356,834 toneladas. En el gráfico 1 se representa la producción total de fresa en el mundo en el periodo de 2001 al 2010.

Gráfico 1. Producción de fresa en el mundo 2001-2010 (millones de toneladas)

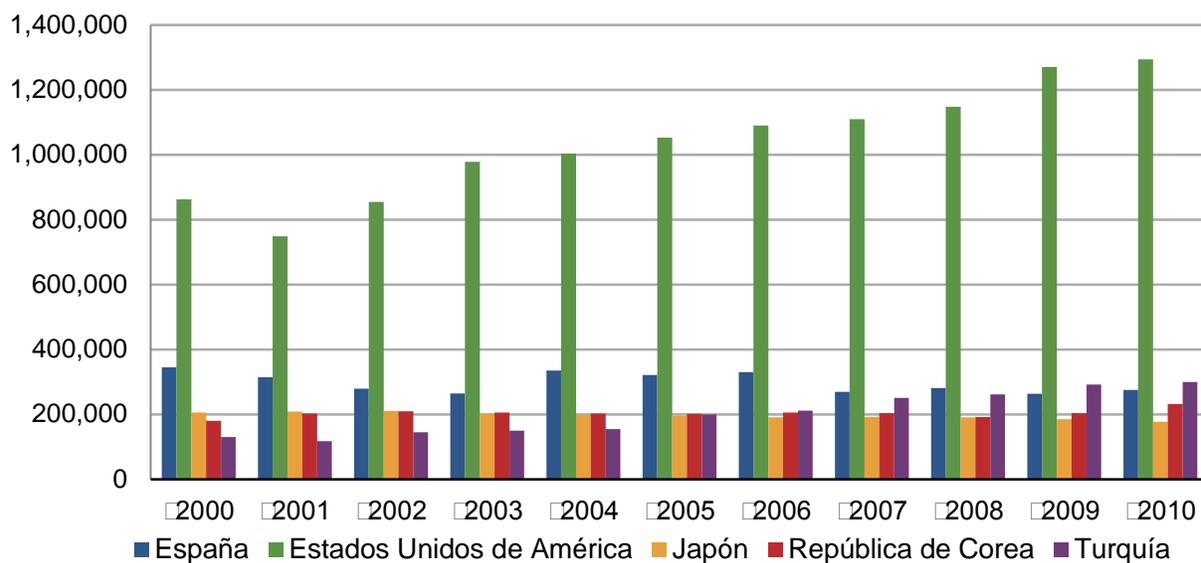


Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012.

La producción mundial de fresa ha estado distribuida entre 5 países principalmente, Estados Unidos, España, República de Corea, Turquía y Japón. Con base en datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), desde el año 2000 al 2010 Estados Unidos de América ha tenido una producción promedio de 1, 037, 703 toneladas ubicándolo como el principal productor de este alimento. España se ubica en segundo lugar con una producción promedio 298, 021 toneladas en el mismo periodo de tiempo. En la figura 1 se desglosa la producción total de los 5 principales países productores.

En el caso de México en el ámbito internacional se ubicó en el 2010 como el sexto mayor productor de este producto con 226, 657 toneladas. En el gráfico 2 se encuentran los 5 principales productores de este producto en el periodo 2000-2010.

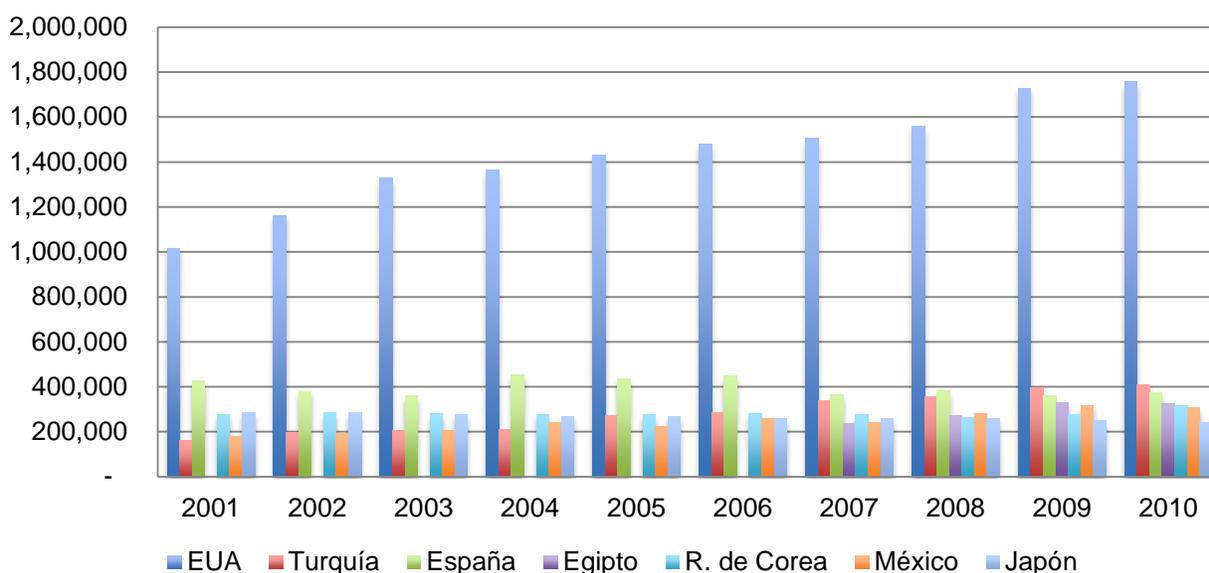
Gráfico 2. Los 5 principales productores de fresa del mundo 2000-20110



Otro aspecto importante que debe de tenerse en cuenta es el valor de la producción, en el gráfico 3 se muestran el valor de la producción de los principales productores en el periodo del 2001 al 2010. Estados Unidos de América es quien tiene el máximo valor de la producción en todos los años revisados, para el 2010 alcanzó su máximo histórico con un valor total de su producción de 1, 756,563

miles de dólares. En este aspecto el valor de la producción ha sido muy variable, en el caso de Marruecos en el que su única aparición se da en el 2009 con un valor de producción de 481,861 miles de dólares siendo el segundo lugar detrás de Estados Unidos de América. El caso de México alcanzó su máximo histórico en el 2009 con un valor de 316, 302 miles de dólares.

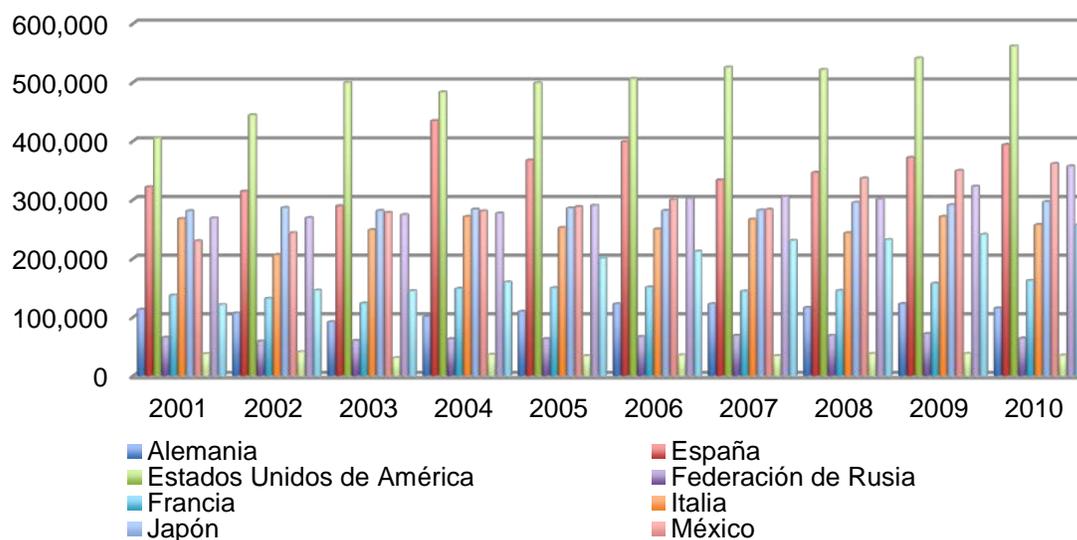
Gráfico 3. Principales productores de fresa por valor 2001-2010 (Miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

El último aspecto que se revisará en este apartado son los rendimientos que se tienen por hectárea sembrada. En el gráfico 4 se muestran el rendimiento que cada uno de los 10 principales países han tenido desde el 2001 hasta el 2010. Los países con mayor rendimiento en los últimos 10 años ha sido Estados Unidos cuya producción por hectárea en 2010 fue de 561,223 hectogramos por hectárea cosechada. España se ubica en el segundo puesto, tuvo un rendimiento para el 2010 fue de 393,286 hectogramos por hectárea cosechada.

Gráfico 4. Rendimientos por hectárea 2001-2010 (Kg/Ha)



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

Producción de México

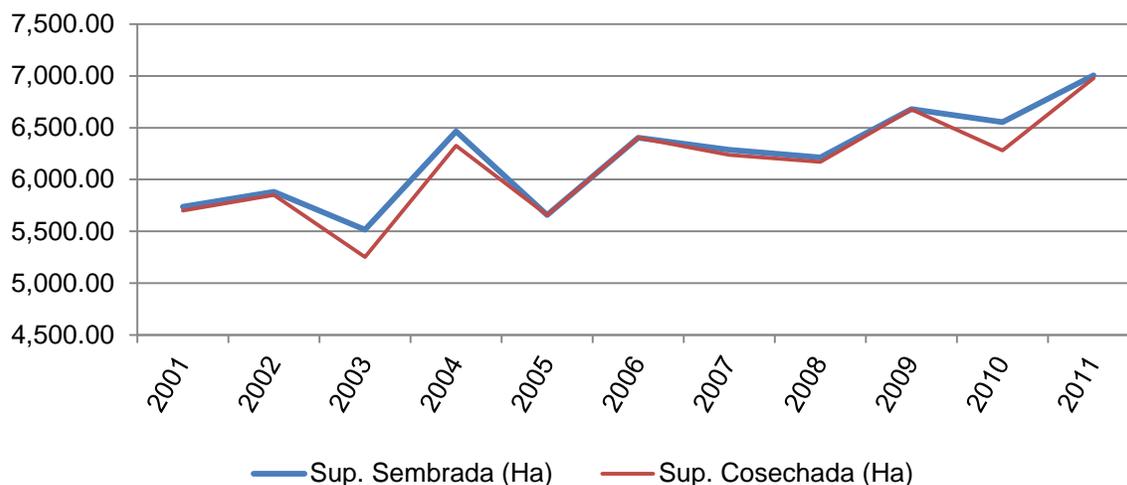
Para México el cultivo de la fresa se da desde su introducción en el siglo XIX principalmente por las variedades traídas de Francia donde se adaptaron y prosperaron principalmente en la región de Irapuato, Guanajuato (Medina y Aguirre, 2007).

A pesar que la superficie sembrada de fresa no es tan significativa comparada con el total destinado para cultivos, solamente cerca del 3% es destinado a la siembra de la fresa (SIAP, 2012). La importancia se da en el potencial del mercado tanto nacional como extranjero donde convergen distintos tipos de actores, desde los productores, grandes, medianos y pequeños, con diversas capacidades tecnológicas, como en un nivel de distribución y comercialización.

En el gráfico 5 se presenta como se ha comportado la superficie sembrada de la fresa en México así como la superficie cosechada a partir del 2001 al 2011. Como se muestra hay una tendencia positiva ya que en todos los años se ha dado un incremento de la superficie sembrada. En la superficie cosechada aún no se

llega a que sea la misma en cuanto a la superficie sembrada, lo que ha generado que no se llegue un máximo de producción.

Gráfico 5. Superficie sembrada y cosechada de 2001-2011 (Ha)



Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

Respecto a la producción que ha tenido México en el mismo periodo de tiempo se ha comportado de una manera uniforme y con tendencias positivas. En el 2001 se tuvo un producción total de 130, 688 toneladas, para 2005 se incrementó la producción a 162, 627 toneladas y para el 2011 se tuvo una producción total de 228, 899 toneladas lo que representa un crecimiento del 57% del 2001 al 2011 (SIAP, 2012).

Con el rendimiento por hectárea se tiene un comportamiento similar, con tendencia positiva, en el 2001 se tuvo un rendimiento de 22.93 toneladas por hectárea, para el 2005 se obtuvieron rendimientos de 28.75 toneladas por hectárea y finalmente en 2011 el rendimiento por hectárea fue de 32.8 toneladas. El mayor rendimiento se obtuvo en 2010 donde cada hectárea produjo 36.08 toneladas por hectárea. Los rendimientos están íntimamente relacionados con el uso de nuevas tecnologías como lo es riegos presurizados, el uso de plantas de

osmosis para la desalinización del agua, invernaderos y malla sombra principalmente (SAGARPA, 2011).

En la tabla 2 se incluye la información referente a la superficie sembrada y cosechada, la producción total, el rendimiento obtenido y el valor de la producción para el periodo de tiempo de 2001-2011.

Tabla 2. Producción de fresa en México 2001-2011

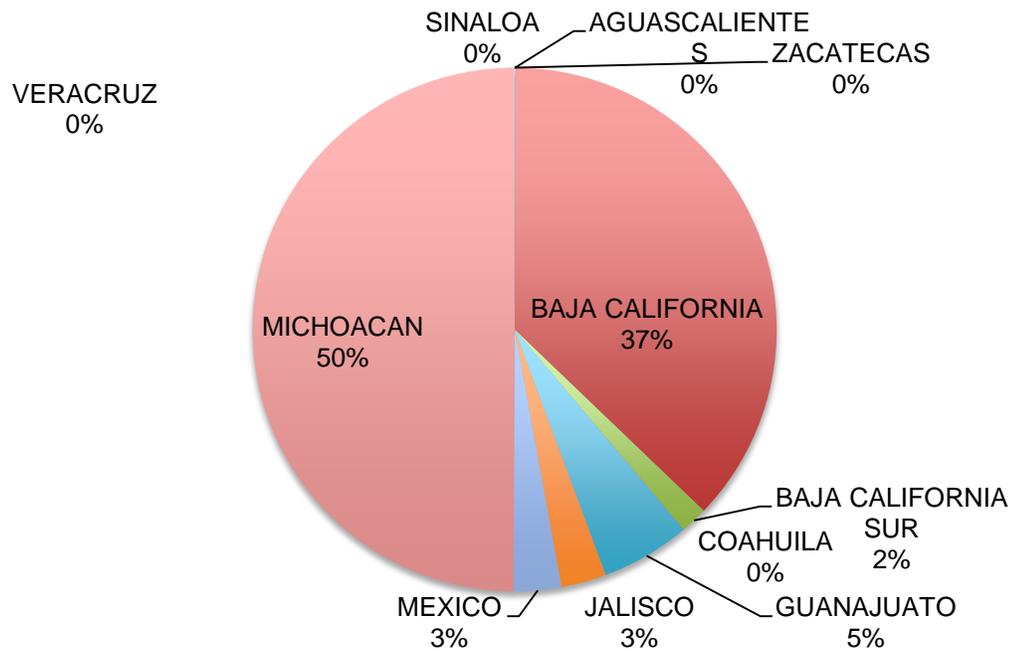
Año	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Valor de la producción (Miles de pesos)
2001	5,735.14	5,699.14	130,688.20	22.93	791,755.31
2002	5,882.50	5,849.75	142,244.77	24.32	1,034,922.23
2003	5,516.85	5,252.35	146,008.72	27.8	1,034,264.67
2004	6,465.85	6,326.03	177,230.24	28.02	1,202,340.26
2005	5,657.38	5,657.38	162,627.46	28.75	1,449,006.24
2006	6,403.15	6,403.15	191,842.98	29.96	1,745,673.09
2007	6,287.25	6,238.25	176,395.90	28.28	1,449,826.85
2008	6,214.00	6,170.50	208,932.25	33.86	1,482,823.93
2009	6,680.70	6,678.20	233,041.30	34.9	1,953,475.18
2010	6,555.41	6,281.91	226,657.28	36.08	2,102,677.92
2011	7,005.40	6,978.40	228,899.59	32.8	2,514,609.34

Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

Producción por estado

En cuanto a la producción de la fresa por estado, se distribuye tan solo en 11 estados. El principal productor es Michoacán cuya producción representa el 50% del total para el año de 2011, seguido por Baja California que produjo el 37% del total. En el gráfico 5 se presenta la aportación que cada uno de los 11 estados contribuyó a la producción de fresa.

Gráfico 6. Producción por estado en 2011

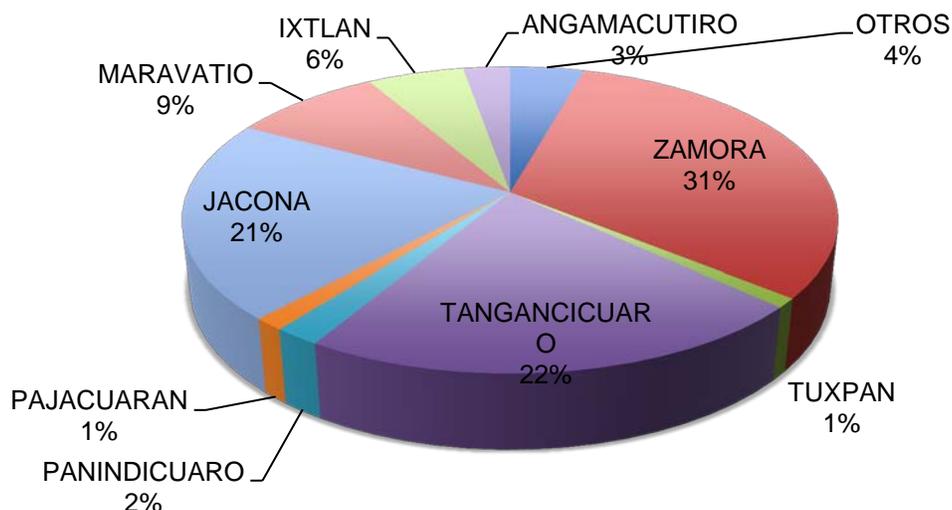


Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

Producción en Michoacán

La producción en Michoacán para el año 2011 fue de 114, 171 toneladas con un valor de 995, 017 miles de pesos (SIAP, 2012). La producción se dividió en 19 municipios siendo los más representativos Zamora, Tangancícuaro y Jacona con el 74% del total del producto. En el gráfico 7 se muestran los 9 principales municipios productores para el año mencionado.

Gráfico 7. Producción de fresa en Michoacán en 2011 (Ton)



Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

En la tabla 3 se resume el comportamiento de la producción en Michoacán desde el año 2006 al 2011. Lo más importante en esta tabla es que en todos los aspectos se ha tenido un crecimiento aceptable, tanto en materia de producción, como en los rendimientos de las plantas, estas dos variables están muy relacionadas ya que en materia de hectáreas sembradas el cambio ha sido mínimo. Siguiendo con la rentabilidad esta se ha ido incrementando debido a las mejoras que se han tenido en materia tecnológica. Finalmente con lo que respecta el valor de la producción también ha ido incrementándose pasando de 692, 534 miles de pesos a 995, 016 miles de pesos.

Tabla 3. Producción de fresa en Michoacán de 2006-2011

Año	Producción (ton.)	Rendimiento (ton/ha)	Valor (miles de pesos)
2011	114,170.72	34.07	995,016.75
2010	113,193.37	34.8	692,534.80
2009	114,784.00	32.23	668,032.48
2008	106,905.85	33.25	637,267.40
2007	89,095.30	28.38	549,660.27
2006	80,951.53	25.97	430,836.85

Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

Producción en Baja California

Baja California es el segundo estado con mayor producción del país. En el 2011 produjo el 37% del total producido, quedando solamente detrás de Michoacán y quedando por encima de Guanajuato (SAGARPA, 2012).

La producción en el estado de Baja California solamente la efectúa el municipio de Ensenada y en lo que se conoce como el Valle de San Quintín. En la tabla 3 se muestran algunos datos importantes acerca del comportamiento de Baja California y su producción de fresa. Los datos más importantes son los relacionados con el valor de la producción y el rendimiento. Con datos de SAGARPA (2012), se pudo señalar el rendimiento como uno de los factores más importantes en el caso de Baja California, el rendimiento está muy por encima de la media nacional que para 2010 y 2011 se ubicó en 36 y 32 toneladas por hectárea, mientras que Baja California fue de 57 y 46 toneladas por hectárea para los mismos años.

El rendimiento tan alto se debe a que los productores han invertido en cultivos más tecnificados, además de que el clima favorece al crecimiento de este fruto (El economista, 2012)

Tabla 4. Producción de fresa en Baja California de 2006-2011

Año	Sup. Sembrada (Ha.)	Sup. Cosechada (Ha.)	Producción (Ton.)	Rendimiento (Ha. /Ton.)	Valor Producción (Miles de pesos)
2011	1,820.00	1,820.00	84,994.90	46.7	1,174,609.62
2010	1,464.70	1,464.70	83,428.82	56.96	1,141,912.21
2009	1,543.00	1,543.00	82,087.60	53.2	1,013,781.86
2008	1,355.00	1,355.00	70,410.70	51.96	580,680.50
2007	1,386.00	1,386.00	49,344.30	35.6	514,817.96
2006	1,517.00	1,517.00	72,289.30	47.65	937,657.45

Fuente: Elaboración propia con datos de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), 2012

Comercio mundial de la fresa

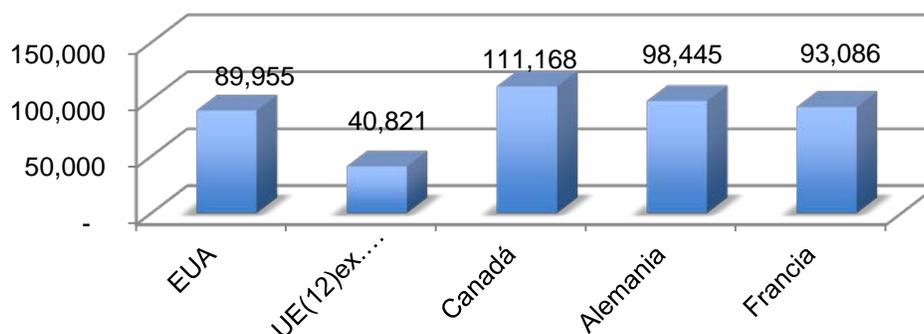
De acuerdo a FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) la fresa es un frutilla que tiene una gran importancia a nivel mundial, en 2010 se calcula que se realizaron importaciones por 719, 694 toneladas con un valor de 1,984, 599 miles de dólares. En materia de exportaciones se exportaron 817, 704 toneladas con un valor de 1,866, 776 miles de dólares.

Importaciones

Uno de los rubros que se deben de considerar dentro del comercio mundial de cualquier producto son las importaciones. Para las fresas con datos de FAO para el año 2010m ubicó a Canadá como el principal importador de este producto por el concepto de valor ya que importó 293, 972 miles de dólares equivalentes a 111, 168 toneladas. En segundo lugar se ubicó Alemania, Estados Unidos de América en tercer lugar y Francia en la cuarta posición.

Con la información anterior el mercado alemán y francés pueden ser mercados muy atractivos para las exportaciones michoacanas de fresa ya que entre estos 2 países están importando 191, 531 toneladas con un valor de 470, 827 miles de dólares (FAO, 2010). En el gráfico 8 se resume el comportamiento de las importaciones de los 5 principales importadores de fresa en el 2010.

Gráfico 8. 5 principales importadores de fresa en el mundo 2010 (Miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

Importaciones en Alemania

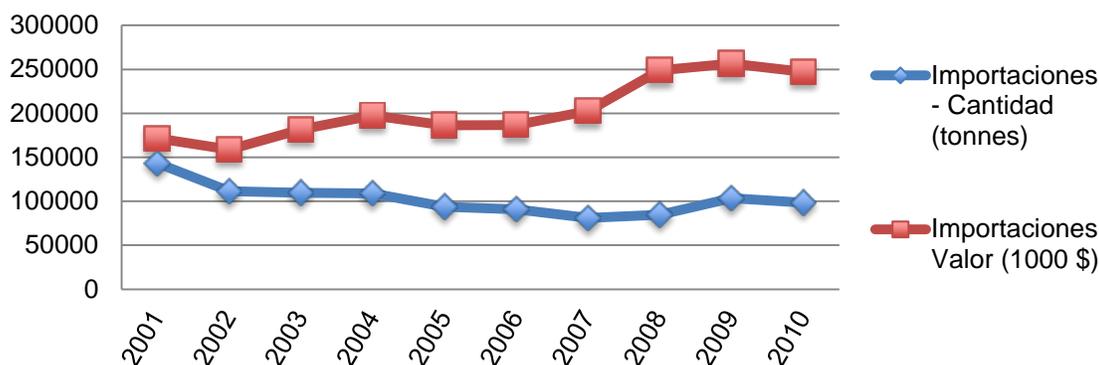
Alemania es un país que se ha ubicado como el segundo país en el consumo de alimentos, con una tendencia hacia productos saludables y donde las frutas frescas ocupan un lugar muy favorable (Centre for the Promotion of Imports from developing Countries, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 1995).

Los consumidores en Alemania le están dando importancia principalmente a la frescura e inocuidad, haciendo que los productos orgánicos sean más apreciados en los estantes de los supermercados alemanes. También los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 52% más por productos orgánicos (International Federation of Organic Agriculture Movements, 1999).

Los clientes al realizar la selección de sus productos valoran, la presentación del producto, el sabor, la facilidad del consumo, la relación precio calidad y las características nutricionales del producto. Las tendencias de estos aspectos empiezan a modificarse y la marca empieza a jugar un papel determinante (Merino, 1999).

En cuanto a las importaciones de fresas de Alemania ha tenido bajas y altas como se demuestra en el gráfico 9 donde se presentan las importaciones de fresa de para el periodo de 2001 a 2010. La cantidad de importaciones en toneladas ha tenido una tendencia a la baja. Esta tendencia se ha presentado debido a que se ha ido desarrollando una mayor producción de este fruto en territorio alemán. Tan solo un incremento en 2009 pero el valor de las importaciones se ha ido aumentando y el principal cambio se dio en el periodo de 2007 a 2008 donde se pasa de 202, 497 miles de dólares a cerca de los 250, 000 miles de dólares (FAO, 2012).

Gráfico 9. Importaciones de fresa de 2001- 2010



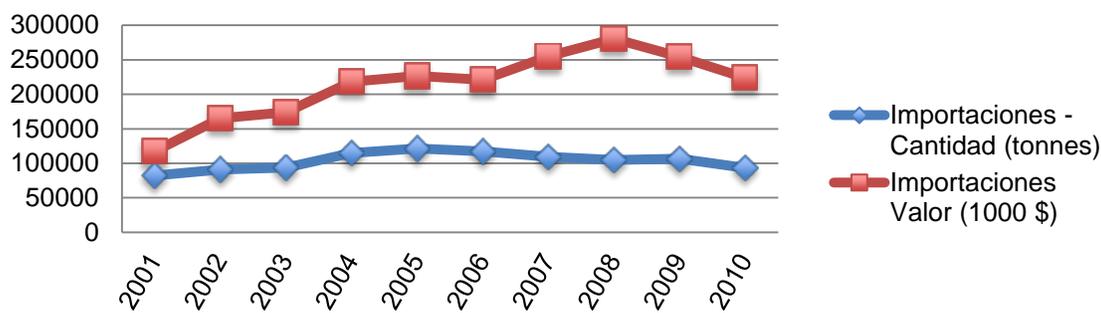
Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

Importaciones en Francia

Francia se ubica como el principal importador de fresa en el 2010 importó 93,086 toneladas de fresa con un valor de 223, 877 miles de dólares. Al igual que Alemania tiene una tendencia similar con altibajos.

A diferencia de las importaciones de fresa de Alemania las francesas se incrementaron del 2001 al 2005 para posteriormente tener una tendencia negativa (véase gráfico 10), la disminución de importaciones a partir de 2005 fue de 121, 360 toneladas a 93, 086 en 2010, lo que representó cerca del 23%. En la cuestión del valor de la importaciones se observó una tendencia positiva desde el 2001 al 2008 donde se dio una variación del 42% del 2001 al 2008, para posteriormente ir perdiendo valor. De acuerdo al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el valor se fue perdiendo por una baja de los precios por la crisis del 2009.

Gráfico 10. Importaciones de fresa de Francia de 2001-2010



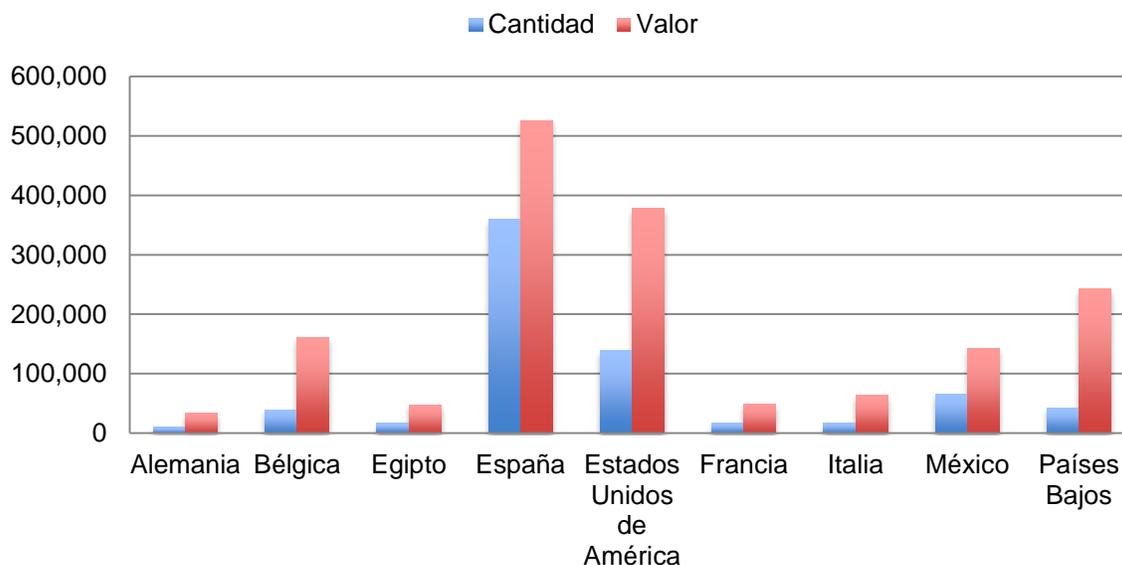
Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

Exportaciones

En el gráfico 11 se encuentran los 9 principales exportadores de fresa en 2010. España fue el máximo exportador tanto en valor como en cantidad, exportando 526, 131 miles de dólares y 360, 204 toneladas, en segundo lugar se ubicó Estados Unidos de América que para el mismo año tuvo exportaciones por 378, 764 miles de dólares por 139,810 toneladas. México tuvo exportaciones por 142,231 miles de dólares y 66,019 toneladas ubicándose en el tercer lugar (FAO, 2012).

Un aspecto importante con las exportaciones el valor unitario es lo que los países pagaron por tonelada en dólares (\$/ton), Japón es el país que más alto cobró por sus exportaciones, 20, 735 dólares por cada tonelada, lo que le representó exportar 102 toneladas con un valor de 2,115 miles de dólares.

Gráfico 11. Los 9 principales exportadores de fresa en el mundo en 2010 (Toneladas, miles de dólares)

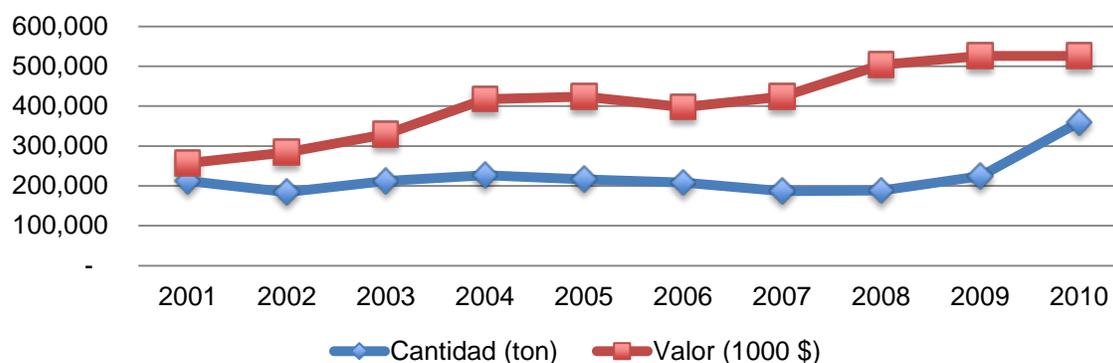


Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

Exportaciones de España

España es el principal exportador de fresa en el mundo, para el año 2010 datos de la FAO muestran que España exportó 360, 204 toneladas con un valor de las exportaciones de 526, 131 miles de dólares. Como se observa en el gráfico 12 las exportaciones de España han mantenido un tendencia positiva pero se muestra un brinco importante del 2009 al 2010 donde de 224, 618 toneladas exportadas se incrementa hasta 360, 204 toneladas lo que representó un incremento de 62%. En cuanto al valor en esos mismos años no existe un cambio significativo, sin embargo el valor de las exportaciones sigue con una tendencia positiva que se ha conservado desde el 2001.

Gráfico 12. Exportaciones de España de 2001-2010



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), considera que las exportaciones y producción de fresa en España se debe a los procesos de cultivo intensivos que le permite cubrir gran parte de la demanda mundial además que para la ventas forman un crisol de productores, empresas distribuidoras, supermercados y multinacionales logísticas donde hay una participación de más de 50, 000 empleados lo que le permite a España ubicarse por delante de Estados Unidos, Francia y Alemania (2011).

En el mismo documento, 9 de cada 10 fresas producidas en España son vendidas en las fronteras de la Unión Europea. Alemania adquiere más de un

tercio de la producción y Francia le sigue de cerca con un 25%. Otro aspecto que menciona esta dependencia española es que el 50% de las exportaciones que Marruecos realiza a la Unión Europea son de empresas españolas que operan en ese país (ICEX, 2011).

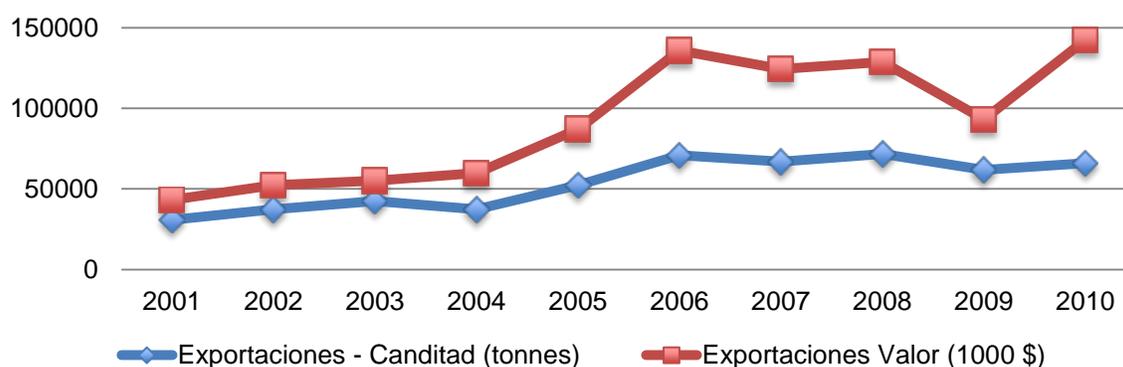
Finalmente, entre el 30% y 35% de las exportaciones de fresa de España se concretan durante la participación de la feria internacional Fruit Logística celebrada anualmente en febrero en Berlín (ICEX, 2011).

Exportaciones de México

En el año de 2010 México registró un crecimiento de las ventas internacionales de fresa del 40.5% (SAGARPA, 2011). Las exportaciones mexicanas de fresa se dirigen a Estados Unidos de América, Canadá, Brasil, Japón, Alemania y Francia y alcanzaron ventas por 227 millones de dólares.

En el gráfico 11 se representan las exportaciones de la fresa de México desde el 2001 al 2010. Se observa en que cantidad las exportaciones han ido aumentando desde el 2001, teniendo algunas caídas principalmente del 2008 al 2009 cuando se presentó la crisis ocasionando que el valor de las exportaciones cayeran de 128, 647 miles de dólares a 93, 164 miles de dólares.

Gráfico 13. Exportaciones de fresa de México de 2001 a 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2012

El principal destino de las exportaciones de México está dirigido principalmente a los Estados Unidos tanto en valor como en volumen. El Sistema

de Información Arancelaria vía Internet (SIAVI) de la Secretaría de Economía, que registra las exportaciones de los diferentes productos a través de su fracción arancelaria, tiene registrado que en 2010 México exportó a Estados Unidos de América, 87, 402 toneladas con un valor de 188, 767 miles de dólares, el segundo lugar fue Canadá que recibe menos del 1% de las exportaciones mexicanas de fresa con cerca de 300 toneladas con un valor de 368 miles de dólares.

Tabla 5. Destino de las exportaciones de fresa de México en 2010

Países	Valor (Dólares)	Volumen (Kg)
Estados Unidos de América	188,348,199	87,082,555
Canadá	368,056	300,757
Holanda	56	20
Belice	34,690	12,238
Japón	4,283	1,131
Chile	11,963	5,910
Alemania	105	36
Total	188,767,352	87,402,647

Fuente: Elaboración propia con datos de Sistema de Información Arancelaria vía Internet (SIAVI), 2012

Con estos datos se puede percibir que las exportaciones de fresa están altamente concentradas al mercado norteamericano, lo que puede constituir una problemática al presentarse alguna contingencia ya sea por una barrera no arancelaria impuesta o alguna crisis económica que ponga en peligro las exportaciones de este producto, por lo que la diversificación de mercados es prioritaria no solo para las empresas sino para el país, entre más se tengan diversificados los mercados se tiene una base más sólida que no ponga en riesgo la balanza comercial generado por un desequilibrio en la economía de un solo mercado de exportación.

Planteamiento del problema

Desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la relación comercial entre México y Estados Unidos se ha ido fortaleciendo creando una relación de dependencia comercial entre los dos países. Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 se formaliza la histórica relación comercial entre los tres socios. Las exportaciones de frutos y hortalizas de México se han visto beneficiadas después de la firma de este tratado convirtiendo a México en uno de los principales proveedores al provechar las ventajas comparativas con respecto a otros países, por la cercanía geográfica, el clima, abundante mano de obra calificada y barata. Sin embargo estas características no pueden asegurar una permanencia de los productos mexicanos en los estantes de los mercados de los vecinos del norte, así que las empresas exportadoras deben de buscar alternativas donde puedan vender sus productos.

El cultivo de la fresa en México es un cultivo sumamente importante socioeconómicamente hablando, tiene una superficie cultivada de 8, 248 Ha, con una producción de cerca de 386, 687 ton. en el 2011 (CONAFRE, 2013). Las entidades con mayor producción de esta frutilla son Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Baja California y Michoacán, siendo estas dos últimas las principales al producirse el 92% del total (CONAFRE, 2013).

La importancia de la fresa no solo recae en la cantidad cultivada y producida, también conlleva una importancia en materia tecnológica, donde se empiezan a utilizar en la siembras las modalidades de semitecnificado¹ y tecnificado², donde con la implementación de estas tecnologías se obtienen fresas de mejor calidad, inocuidad y sanidad, factores que los mercados internacionales demandan (CONAFRE, 2013).

Desde el punto de vista social el cultivo, industrialización y comercialización de la fresa se caracteriza por los altos requerimientos de mano de obra, se estima que se requiere a nivel nacional de 3, 296, 522 jornales en producción y cosecha,

¹ Semitecnificado: se utilizan los acolchados al surco y riego por goteo.

² Tecnificado: además del acolchado y el riego por goteo, se utiliza el macro túnel.

con una derrama económica de casi 450 millones de pesos anuales (CONAFRE, 2013).

En cuanto a la comercialización México destina el 98% de sus exportaciones a Estados Unidos y Canadá ya que suelen ser los primeros y a veces los únicos mercados representando un problema de concentración de mercados por lo que la diversificación de los mercados de exportación se presenta como una opción para reducir el riesgo ya que se han presentado casos de barreras no arancelarias (permisos de importación y exportación, cupos, regulaciones de etiquetado, regulaciones fitosanitarias y sanitarias, etc.) y arancelarias (impuestos), además puede presentarse casos de crisis económicas, que evite que el producto mexicano se comercialice ayudando de esta manera a que las empresas exportadoras de fresa de México tengan la capacidad de reducir los riesgos y puedan al mismo tiempo incrementar sus ingresos y mejorar la rentabilidad de las empresas.

Descripción del problema

La fresa es nativa de las regiones templadas de todo el mundo y es cultivada en grandes cantidades, ya sea con fines comerciales o por afición. La fresa ha cobrado una mayor importancia debido a sus características nutricionales, contienen grandes ácidos orgánicos que neutralizan los efectos cancerígenos, vitamina C, E, betacarotenos, potasio y fibra, ayudan también a eliminar el ácido úrico.

El comercio internacional de este producto ha estado caracterizado por un incremento tanto en la producción como en incrementos en exportaciones e importaciones. Para 2010 la producción de fresas fue de 4, 356,834 toneladas (FAO, 2011), los principales productores son Estados Unidos de América, España, Corea del Sur, Turquía y Japón. México se ubicó en el séptimo lugar para el mismo año.

En cuanto a la exportación de fresa España es el principal exportador, en 2010 sus exportaciones alcanzaron las 360, 204 toneladas con un valor de 526, 131 miles de dólares. En el caso de México las exportaciones para 2010

alcanzaron los 142, 331 miles de dólares, que representa un total de 66, 019 toneladas. En ambos casos la tendencia de las exportaciones se muestra positiva (FAO, 2011).

Por otro lado, las importaciones de fresa estas se concentran en Estados Unidos, Canadá, Alemania y Francia. Canadá en 2010 fue el principal importador de este producto, por el concepto de valor ya que importó 293, 972 miles de dólares equivalentes a 111, 168 toneladas. En segundo lugar se ubicó Alemania, Estados Unidos de América en tercer lugar y Francia en la cuarta posición. El mercado francés y alemán se consideran como mercados muy atractivos para la diversificación de los mercados de la fresa mexicana (FAO, 2010)

México es uno de los principales productores y exportadores de fresa en el mundo, desde el 2001 hasta el 2010 se ha ubicado dentro de los 10 principales productores y dentro de los primeros 5 exportadores y seguramente se mantendrá en esos mismos lugares ya que las estadísticas muestran que tanto la producción como las exportaciones se han ido incrementando en ese mismo periodo.

El caso de Michoacán produce el 50% del total de fresa del país, su producción en 2011 fue de 114, 171 toneladas, la producción a su vez se divide 19 municipios siendo los más representativos son Zamora, Tangancícuaro y Jacona con el 74% de la producción de fresa del estado. El otro estado importante en la producción de fresa es Baja California, este estado aporta el 37% de la producción de México. Su producción la concentra el municipio de Ensenada y en el conocido Valle de San Quintín. Es importante mencionar que Baja California presenta el rendimiento por tonelada más alto del país.

El destino de las exportaciones de fresa de México desafortunadamente no han estado diversificadas y se concentran primordialmente en el mercado norteamericano en Estados Unidos de América y Canadá donde el 99% de las exportaciones tienen como destino, olvidando algunos mercados que son importantes en el mundo como el europeo donde se concentran el segundo, tercero y cuarto lugar en el consumo de fresa (Alemania, Francia y el Reino Unido respectivamente) o el mercado japonés que también es un importante consumidor de este fruto.

Al tener una alta dependencia de exportaciones de fresa a un solo mercado se corre el riesgo de ser afectados por crisis macroeconómicas cuando hay inestabilidad en los países, también la imposición de normas fitosanitarias pueden obstaculizar las exportaciones, además que no se está aprovechando los diversos tratados de libre comercio que México tiene firmados sin olvidar que la mayoría de los posibles mercados adquieren el producto a un precio más alto ya que no son grandes productores de este producto.

Dentro de la literatura especializada se ha encontrado en diversos estudios elaborados por Vernon (1966), Krugman (1979) y Grossman y Helpman (1991) leído en Camanho da Costa Neto y Romeu (1999) que la diversificación de las exportaciones incrementa a largo plazo los outputs. También en modelos de gravedad modificados utilizados por Feenestra y Kee (2008) leído en Camanho da Costa Neto y Romeu (1999) evidencian que la diversificación incrementa la productividad de un país.

Con la información revisada en este apartado, se puede percibir que las exportaciones de fresa están altamente concentradas al mercado norteamericano, lo que puede constituir una problemática al presentarse alguna contingencia ya sea por una barrera no arancelaria impuesta o alguna crisis económica que ponga en peligro las exportaciones de este producto, por lo que la diversificación de exportaciones a otros mercados como el mercado europeo o asiático puede considerarse como una alternativa para evitar una dependencia del mercado norteamericano y poder aprovechar los múltiples tratados de libre comercio que México tiene firmados. Por lo que se plantean las siguientes preguntas de investigación.

Pregunta de la investigación

- ¿Qué factores determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México?

Objetivo de la investigación

- Identificar los principales factores que determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México y proponer una solución al problema identificado.

Hipótesis de la investigación

El surgimiento de la hipótesis de investigación surge del planteamiento del problema, de una evaluación del mismo y se replantea después de revisar la literatura. Las hipótesis también surgen de postulados de una teoría, del análisis de la misma o de estudios anteriores (Hernández, pp. 76, 1998). La hipótesis planteada es la siguiente:

- La diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa está determinada por: un tamaño de la empresa más grande, por menores costos hundidos, una política comercial propicia, una mayor productividad y una mayor experiencia exportadora.

Variables de la investigación

Variable dependiente

- Diversificación de mercados

Variables independientes

- Tamaño de la firma
- Costos hundidos
- Política comercial
- Productividad
- Experiencia exportadora

Justificación de la investigación

Uno de los aspectos por el cual se va a realizar la siguiente investigación es por la función que tendrá para los productores, comercializadores y académicos para

conocer algunos de los factores que intervienen en la estrategia de diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresas de México.

Como fue descrito en los antecedentes del problema, las exportaciones de fresa de México tienen una alta concentración a los mercados de Norteamérica y se han olvidado de que existen más mercados que pueden ofrecer un beneficio similar. Se pretende que con la elaboración de esta investigación se consideren los mercados de Europa y Asia principalmente como alternativa para que las empresas exportadoras de fresa comiencen a exportar a dichos mercados los cuales puedan tanto incrementar las ventas así como incrementar los ingresos de las exportadores, al mismo tiempo que reducen riesgos al no tener todas las esperanzas en un solo mercado.

A través de esta investigación se buscará que los productores y comercializadores de fresa de México se beneficien al tener una serie de escenarios que les permitan explorar nuevos mercados y evaluar si tales mercados son iguales de rentables o más rentables que a los que se exporta actualmente, buscando que al competir en mercados diferentes puedan desarrollar nuevos conocimientos y se vuelvan más competitivos.

En este mismo sentido se propone una serie de fases que le permitan al exportador de fresa y otros productos elementos que faciliten la elaboración de la estrategia de diversificación de mercados.

Con esta investigación se pretende analizar cómo las variables seleccionadas influyen con la problemática de la concentración de mercados para las exportadoras de fresas de México y al conocer su influencia se pueda resolver y aplicar en otras problemáticas de índole similar.

Método

El método que se utilizó para la elaboración de la presente investigación es el método científico. Es definida como un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica y crítica” (Kerlinger, 1975, p.11). El objetivo fundamental de la ciencia es explicar los fenómenos, es decir, que variables están relacionadas con

otras y de qué manera se relacionan, lo que proporciona al investigador predecir ciertas variables a partir de otras.

Se puede concluir que la finalidad de la ciencia es la teoría porque esta se mide como los conjuntos de conceptos sistemáticamente relacionados y definidos, así como de proposiciones que sirven para explicar y predecir los fenómenos (Namakforoosh, 2003).

Para llevar a cabo una investigación se requieren de diferentes actividades que se encuentran de forma secuencial y otras en forma simultánea. Las principales etapas del método científico y en las que se basa esta investigación son:

1. Definición y planteamiento del problema, en este apartado es donde la idea de investigación se afina y se estructura formalmente (Hernández, 1998).
2. Determinar los objetos de la investigación, elaborar las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación, plantear las hipótesis de la investigación con base en las variables detectadas en la revisión y recopilación de información en libros, revistas, periódicos, páginas web, etc.
3. Elaboración del marco teórico, se basa en la revisión de la literatura para obtener y seleccionar la información que le dará un soporte a la investigación.
4. El trabajo de campo fue donde se diseñó la investigación, se formuló el tipo de investigación además se estableció el procedimiento para llevarla a cabo.
5. Seleccionar las herramientas para la recopilación y análisis de la información que será utilizada en el trabajo de campo, se utiliza herramientas informáticas para procesar la información a través de software estadístico especializado (Excel y SPSS). Para la recopilación se utiliza un cuestionario que será respondido por las empresas exportadoras de fresa de México.
6. Análisis de la información, después de seleccionar las herramientas tanto para la obtención como el procesamiento de la información, se procede a analizarla.

7. Propuesta de solución y conclusiones, ya que se realiza el análisis de la información se elaboran las conclusiones y se propone una solución al problema planteado.

Parte II

Marco teórico

Con el objetivo de proveer una investigación robusta, es necesario definir las diferentes teorías que se utilizan para la elaboración de esta investigación.

El marco teórico está compuesto por los diferentes modelos, definiciones e investigaciones empíricas. El capítulo 2, habla respecto a las estrategias de diversificación que las empresas siguen, pudiendo ser de mercados o de productos, enfocándose en este caso principalmente en la de mercados. El capítulo 3 está basado en la importancia del tamaño de la firma, se describe la clasificación de las empresas por su tamaño y las características que cada tipo de empresa tiene. El cuarto capítulo son los costos hundidos, donde se describen, dos modelos para explicar cómo influyen los costos hundidos en la diversificación. El capítulo 5 refiere a la política comercial, se describe los instrumentos que las naciones utilizan para restringir las importaciones así como los programas que fomentan las exportaciones en México. La productividad también se incluye y se desarrolló en el capítulo 6, se incluye las definiciones y mediciones que se han utilizado. Finalmente el capítulo 7 es respecto a la experiencia exportadora que se ha comprobado que tiene una fuerte influencia en la decisión de las empresas si diversifican o concentran sus exportaciones.

Capítulo 1

La estrategia de la diversificación de la firma

Los trabajos pioneros sobre estrategia de Chandler (1962) y Ansoff (1976), mencionan la estrategia de la diversificación como parte importante de las decisiones de la empresa para el crecimiento de la firma. En este apartado se

tiene como objetivo el mencionar en que consiste la estrategia de la diversificación como una estrategia de las firmas para buscar el crecimiento, su concepto y su medición

Una vez que una empresa ha decidido exportar, la siguiente decisión es cuánto y a donde. La empresa puede optar por múltiples estrategias para aumentar las ventas si es el objetivo: por un lado se pueden concentrar las ventas en un número limitado de mercados para minimizar los costes de entrada y maximizar la rentabilidad del esfuerzo de vender en el exterior; por otro lado puede optar por diversificar las ventas en distintos mercados pudiendo así identificar que mercados ofrecen mejor rentabilidad o son menos riesgosos para asegurar su actividad exportadora a largo plazo (Castillo y Requena, 2003).

1.1. Delimitación conceptual de la diversificación

La diversificación como estrategia se ha ido convirtiendo en un fenómeno especialmente relevante para que las empresas sigan siendo competitivas en un mundo global y con un alto grado de incertidumbre. El concepto de la diversificación como estrategia corporativa lleva una doble vertiente, la diversificación de producto y la diversificación geográfica.

Ansoff (1976) considera la diversificación como el crecimiento de la empresa en dos dimensiones, que son las relaciones industrias-mercados o líneas de productos-mercados, permitiendo distinguir entre diversificación industrial y diversificación geográfica o de mercados.

Gort (1962) define la diversificación en términos del “*output*” en función del número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa. Dentro de esta misma línea Hitt, Hoskinsson e Ireland (1994) la definen como la expansión de la empresa hacia mercados de productos nuevos.

Otros autores como Berry (1975) definen la diversificación como el incremento en el número de sectores en que las empresas están operando de una forma activa. Siguiendo esta misma línea Canals (1991) considera que la diversificación es la entrada en un sector distinto de aquel en la que la empresa opera habitualmente.

Finalmente, Ramanujan y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad ya sea con proceso de desarrollo interno o fusiones y adquisiciones.

En este primer apartado de este capítulo, la mayoría de las definiciones están enfocadas en la parte de la diversificación de productos y no tan enfocadas en la diversificación geográfica o de mercados. Para poder realizar una correcta definición de la diversificación de mercados o geográfica algunos autores proponen el dividir el concepto en 2 partes, es decir, primero definir la diversificación y posteriormente la cuestión del mercado.

Tomando como punto de partida y utilizando algunas de las definiciones de la diversificación se puede considerar a la diversificación como los esfuerzos de las firmas o países destinados a ampliar las actividades productivas, en diversos sectores en los cuales no tenía participación para la reducción de los riesgos y abrir nuevas oportunidades económicas.

Con la parte del mercado relacionándolo con el concepto de diversificación se puede hacer referencia al lugar donde la diversificación tendrá efecto, ya que será en este lugar donde se interactúa entre proveedores y consumidores.

Ya definidos ambos aspectos, se puede proceder para tratar de conjuntarlos para entender la diversificación de mercados. La definición que se utiliza es: el conjunto de actividades por parte de los países o empresas para aumentar las oportunidades económicas y de negocio a través de la colocación de bienes y servicios en un mercado ajeno al natural.

1.2. Tipos de diversificación

De acuerdo a diversos autores, la diversificación tanto de productos como de mercados son estrategias fundamentales que las empresas siguen para conseguir sus objetivos (Hitt, 1994). El conocer las diferentes estrategias de diversificación servirá para delimitar los aspectos que llevará esta investigación.

Con la propuesta de Ansoff (1976) como se mencionó anteriormente se considera la diversificación desde 2 aspectos estrategia de diversificación industrial o de productos y estrategia de diversificación geográfica o de mercados.

1.2.1. Diversificación de productos

La diversificación de productos como una estrategia por parte de las firmas constituye uno de los fenómenos de investigación que más interés ha generado para los investigadores. Sin embargo, los trabajos más sobresalientes y más conocidos han sido el de Ansoff (1976) y Rumelt (1974).

Comenzando con Ansoff considera que hay 4 tipos de estrategias de diversificación (Véase Tabla 6): a) estrategia de diversificación horizontal, donde se venden productos nuevos en mercados tradicionales o similares a los originales; b) estrategia de diversificación o integración vertical, cuyo objetivo es buscar la colocación de productos, relacionados con el ciclo completo de la explotación, de modo que la empresa se convierta en su propio proveedor o cliente; c) estrategia de diversificación concéntrica que se utiliza cuando la empresa produce nuevos productos relacionados o no con los anteriores y decide su venta en mercados similares o diferentes a los tradicionales; y d) diversificación conglomerada, cuando los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales.

Tabla 6. Tipos de diversificación

		Nuevos productos	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
Nuevos mercados	Del mismo tipo	Diversificación horizontal	
	La empresa es su cliente	Integración vertical	
	De tipo similar	Diversificación concéntrica (Tecnología y marketing relacionados)	Diversificación concéntrica (marketing relacionado)
	Nuevos tipos	Diversificación concéntrica (tecnología relacionada)	Diversificación conglomerada

Fuente: Ansoff, 1976: p.132

El caso de Rumelt (1974) abarca las formas de diversificación no solamente a las asociadas con el crecimiento de la firma sino incluye al conjunto de actividades de la empresa.

Rumelt, incluye 4 estrategias de diversificación: a) negocio único, cuando las empresas están compuestas por un único negocio; b) negocio dominante, que se da cuando las empresas incluyen más de un negocio, pero uno es más importante que el resto; c) diversificación relacionada, cuando las empresas incluyen varios negocios pero tienen una relación entre sí; y d) diversificación no relacionada, se da en los casos en los cuales la empresa tiene una serie de negocios pero sin ninguna relación entre sí.

1.2.2. La estrategia de diversificación geográfica o de mercados

La segunda estrategia de diversificación, la diversificación geográfica o de mercados está ampliamente relacionada con la extensión con la cual la empresa decide operar, pudiendo ser, local, regional, nacional o internacional (Bueno Campos, 1991). La expansión geográfica tanto en su ámbito nacional como internacional es de las estrategias que más importancia tiene para el crecimiento de la firma (Lu y Beamish, 2001).

Dentro de los trabajos respecto a esta estrategia están enfocados en la expansión de las operaciones de la empresa hacia mercados internacionales, es decir fuera de las fronteras del país de origen, por lo que el grado de diversificación dependerá del número de mercados diferentes en los que la empresa tiene operaciones y la importancia de la misma (Hitt, Hosskinsson y Kim, 1997).

Para que la diversificación de la empresa suceda, siguiendo a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) la empresa deberá desarrollarse en su mercado nacional primero para después dirigirse a los mercados extranjeros.

Algunas críticas se han planteado a la diversificación de mercados (Kogut, 1989) plantea cuestiones como el contexto internacional, o el tamaño de los mercados como situaciones que no solamente afecta a los mercados regionales sino también a los mercados internacionales. Con esta serie de cuestiones lo que

se busca explicar es que la diversificación internacional puede ser respondida como una estrategia regional, ya que pasar o no una frontera internacional no es muy distinto a pasar una frontera regional (Jarillo, 1992).

1.3. Evaluación de la adopción de la estrategia de diversificación

La investigación relacionada con los motivos que influyen en la diversificación han sido muy estudiados (Ramanujan y Varadarajan, 1989). Algunas investigaciones sobresalientes de los factores son las realizadas por Chandler, 1977; Salter y Weinhold, 1979; McDougall y Round, 1984, Reed y Luffman, 1986; Majd y Myers, 1987; Stultz, 1990; y Grant, 1998, por mencionar algunos.

Reed y Luffman (1986), consideran que la decisión de diversificar viene dada por los beneficios que proporcionarán el situarse en nuevos productos o nuevos mercados. Generalizando, las decisiones por las que las firmas diversifican, de acuerdo con Bueno Campos (1996): 1) la reducción del riesgo global, ya que la empresa corre un menor riesgo, en el caso que una actividad falle, será difícil el pensar que a todas les vaya mal; 2) la saturación de los mercados, cuando los mercados en los que se actúa tienen perspectivas mínimas de crecimiento; 3) oportunidades de inversión de los excedentes financieros, lo que conduce al desarrollo de nuevas actividades; y 4) reforzamiento de la posición competitiva a través de la búsqueda de sinergias, ventas, operativas, financieras y/o dirección.

Grant (2002), enumera las ventajas de las firmas que se encuentran diversificadas. Las ventajas que encuentra son las siguientes: aumento del poder de mercado, explotación de sinergias y reducción del riesgo global. Estos aspectos serán analizados más detenidamente, también estos aspectos pueden ser considerados para ambos casos de diversificación tanto de producto como geográfica.

Dentro del razonamiento relacionados con el aumento del poder del mercado, procede de la creencia de que dicha estrategia llevará a controlar una mayor parte de los outputs lo cual generará una mayor oportunidad para prácticas monopolísticas o colusivas (Grant, 1996). Así mismo el poder de mercado se

puede ejercer a través de varios mecanismos que los competidores no son capaces de utilizar: a) las políticas predatorias de precios, donde permiten expulsar a competidores que solo se encuentran en un solo mercado, a través de la capacidad de la firma en la reducción de los precios por debajo del nivel de los costos de los rivales hasta que salgan del mercado; b) con acuerdos de compra recíproca con los clientes, dando preferencia al aprovisionamiento a las empresas; y c) el dominio recíproco que se produce cuando la competencia existe en numerosos mercados a la vez (Grant, 1996, 2002).

Algunas críticas de trabajos empíricos recientes (Palich, Cardinal y Miller, 2000), encontraron que hay poca relación entre la diversificación y el poder del mercado. Kreps y Wilson, 1982; Migrom y Roberts, 1982; y Saloner, 1987, consideran que las políticas predatorias de precios son eficaces solo bajo ciertas circunstancias, como el hecho de poseer una línea estrecha de productos.

Dentro de la segunda ventaja que es la explotación de sinergias, es considerada como el motivador fundamental para el establecimiento de la estrategia de diversificación, (Ansoff, 1987, Porter, 1985). La sinergia se produce cuando la agrupación de dos o más unidades de negocio distintas –diferentes negocios, mercados o actividades de la empresa (Grant, 2002)- bajo un mismo centro decisor permita a alguna de ellas o a todo el conjunto con el objetivo de aumentar la eficiencia con que producen y proveen productos a su mercado (Ansoff, 1987; Davis, Robinson, Pearce y Ko Park, 1992). Las sinergias que se encuentran ligadas a la diversificación se encuentran aquellas que permiten generar economías de escala (Chandler, 1977) y de alcance (Teece, 1980). Otra manera de obtener sinergias, es a través de la transferencia de conocimientos y habilidades que permitan a las empresas obtener ventajas competitivas (Porter, 1985; Aaker, 1984).

Para terminar con los beneficios que propone Grant, está la reducción del riesgo, donde está relacionada con aspectos financieros, principalmente para que las empresas puedan disfrutar de un mayor endeudamiento y/o un menor coste de capital, así como sinergias fiscales consecuencias tanto de posibilidad de un mayor empleo de deuda en la estructura de capital así como de la compensación

de los resultados tanto positivos como negativos que están asociados con las actividades de las empresas diversificadas (Majd y Myers, 1987).

La expansión hacia nuevos mercados geográficos, constituye una importante oportunidad de crecimiento y de creación de valor para cualquier empresa, de acuerdo con Lu y Beamish (2001), la implantación estratégica supone importantes cambios sobre todo si los nuevos mercados son muy diferentes al mercado de origen y más complicado si se piensa establecer subsidiarias propias. Cuando una empresa se piensa mover al exterior se enfrenta con nuevos competidores y con una nueva dinámica competitiva, lo que incluye nuevos factores competitivos como la economía, política, asuntos legales, culturales (Ansoff y McDonnell, 1990). De los factores mencionados anteriormente podemos encontrar que el desarrollo económico, el grado de saturación de mercado, diferencias en los gustos y hábitos de compra y las diferentes políticas de gobierno son aspectos que se pueden ejemplificar como factores competitivos. Si las diferencias son muy marcadas entre los nuevos mercados y los mercados de origen se puede presentar el caso que los conocimientos y capacidades desarrollados para operar en el mercado de origen no puedan ser utilizados en los nuevos mercados (Lu y Beamish, 2001). Continuando con estos aspectos Hoskinsson y Hitt (1990) las diferencias también suelen presentarse cuando las empresas buscan expandirse a una nueva región dentro del mercado nacional, sin olvidar que la diversificación internacional es mucho más complejo. Concluyendo, entre los inconvenientes de actuar a nuevos mercados se encuentra tanto los riesgos políticos como los riesgos operativos ya que el entorno puede esperarse que sea muy diferente (Delios y Henisz, 2000).

1.4. Medidas de la diversificación

La variable de diversificación ha sido utilizada como variable independiente, dependiente o de control, en diversos trabajos de investigación. En cuanto a la manera que ha sido medida hay un debate intenso entre los especialistas quienes consideran tradicionalmente dos tipos de medidas: a) medidas continuas, que son

expresadas mediante índices de relación entre magnitudes cuantitativas que miden el grado de diversificación (ej. Alto, medio y bajo); y b) las de carácter tipológico o categóricas que miden el tipo de diversificación ya sea relacionada o no relacionada (Varadarajan, 1986; Ramanujan y Varadarajan, 1989). La utilización de las diferentes medidas va a depender del objetivo a analizar junto con la disponibilidad y fiabilidad de los datos (Pitts y Hopkins, 1982).

En lo que respecta al interés de esta investigación, se utilizarán las medidas de la diversificación geográfica. Teniendo en cuenta que la diversificación geográfica no es esencialmente en aspectos regionales, se opta por medir la diversificación geográfica a través de la diversificación internacional cuyos índices son adoptados de los índices desarrollados para la diversificación de productos para captar la diversificación internacional (Ramírez, 1997).

En el caso de esta investigación solo se tomarán en cuenta las medidas continuas de la diversificación o índices cuantitativos, los cuales posicionan a una sobre una escala indicando su grado relativo de diversificación.

Para desarrollar este apartado se parte de las medidas más utilizadas por trabajos empíricos, también en este apartado se mencionan índices que son utilizados tanto para medir la diversificación de productos como la diversificación geográfica.

La medida más utilizada es el simple cómputo de las actividades o negocios distintos en los que la empresa opera basados en la Standard Industrial Classification (SIC) en los que una empresa se encuentra activa (Robins y Wiersema, 1995). Múltiples críticas se le han hecho a esta medición ya que no incluye el porcentaje de ventas o el personal utilizado por las empresas lo que puede conducir a graves errores de medición ya que no se conoce con precisión el grado de diversificación que pueden tener las actividades de la empresa (Scherer, 1980; Pitts y Hopkins, 1982).

El primer análisis cuantitativo de la diversificación la realiza Gort en 1962 y emplea el primer índice de diversificación a partir de lo que se denominó ratio de especialización del producto primario, definida como la relación entre las ventas de las empresas dentro de su industria principal y las ventas totales de la misma. En

trabajos posteriores se han incorporado medias ponderadas y que tienen en cuenta la relativa importancia de la empresa ya sea en negocios o en mercados. Las variaciones generadas han partido a partir de la siguiente ecuación (Varadarajan, 1986):

$$D = 1 - \sum_{i=1}^n S_i W_i$$

Donde:

D=extensión de la diversificación.

S_i=cuota del negocio o mercado del i-ésimo con respecto a las ventas totales de la empresa.

W_i= ponderación asignada.

n=número de negocios que constituyen la cartera de la empresa.

De los índices derivados de esta ecuación general se encuentran: índices de entropía, en los que la ponderación corresponde al logaritmo neperiano de la inversa de la cuota del negocio $W_i = \ln 1/S_i$ (Jacquemin y Berry, 1979; Palepu, 1985; Davis y Duhaime, 1992); y el índice de Herfindahl, para el cual la ponderación coincide con la cuota del negocio $W_i = S_i$ (Berry, 1974; Carter, 1977, Montgomery, 1979, 1982, Gorecki, 1980, Grant et al., 1988).

Con lo anterior se puede expresar que los siguientes índices: índices simples, índices de entropía e índice de Herfindahl, se consideran índices cuantitativos.

Los índices cualitativos para medir la diversificación permiten distinguir los tipos de diversificación entre la relacionada y la no relacionada, en este sentido los índice cualitativos son de gran riqueza y capacidad explicativa, pero incorporan gran carga subjetiva lo que lleva a incurrir en grandes errores (Montgomery, 1982). En este tipo de medidas se distinguen 2 tipos: la clasificación Wrigley/Rumelt y la clasificación de Ansoff.

Debido a la naturaleza de las medidas cualitativas de diversificación no se desarrollan en esta investigación ya que se consideran irrelevantes para el objeto de estudio.

A continuación se explica las medidas cuantitativas de la diversificación geográfica.

1.4.1. Índices simples

Dentro de los índices simples que miden la diversificación geográfica, se han medido la actividad de las empresas fuera de las fronteras de su mercado de origen a través de variables como el tamaño de las operaciones en el exterior, el número de filiales en mercados extranjeros o el número de países en los que está presente (Sambharya, 1995; Errunza y Senbet, 1984; Rugman, 1983; Tallman y Li, 1996). En cuanto al tamaño de las operaciones en el exterior este puede ser medido a partir de las ventas, ingresos, beneficios y/o activos en el extranjero utilizados por Stopford y Wells (1972), Rugman (1976), Grant (1987) y Tallman y Li (1996), siendo la medida de las ventas en el exterior con respecto a las ventas totales la más frecuente.

1.4.2. Índices de entropía

Miller y Pras (1980) desarrollan una medida de entropía de la diversificación geográfica, -diversificación del mercado global-. Este índice recoge el grado de diversificación internacional de una empresa dentro de un área geográfica o región k , haciendo clasificaciones homogéneas de acuerdo a las condiciones políticas y económicas, sobre el total de filiales en el extranjero f_k , el valor del índice aumenta mientras más diversificada, se expresa de la siguiente manera:

$$GMD = - \sum_{k=1}^n f_k \ln f_k$$

Donde:

GMD: diversificación del mercado global

f_k : número de empresas filiales en la región k en relación con el total de filiales en el exterior

n : número de regiones.

1.4.3. Índice de Herfindahl

Este índice se basa en el índice de concentración de Hirschman (1964) utilizado en estudios de concentración industrial y comercio. Constituye una medida del grado de concentración o diversificación de la actividad de la empresa. Es definido como la suma de los cuadrados de los porcentajes de las ventas de la empresa en cada segmento. La relación que tiene con la diversificación es positiva, toma un valor de 0 cuando una empresa está activa en un solo mercado y se acerca a la unidad cuando la empresa se encuentra en múltiples mercados.

El índice de Herfindahl adopta la siguiente expresión:

$$\text{Índice de Herfindahl} = 1 - \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Donde:

S_i : cuota del mercado del i -ésimo con respecto a las ventas totales de la empresa.

n : número de mercados que constituyen la cartera de la empresa

1.5. Modelos de diversificación geográfica

Hasta el momento se ha revisado los tipos de diversificación, algunas variables que las empresas toman en cuenta para decidir si diversificar o concentrar y algunas de las medidas de la diversificación geográfica que han sido utilizadas.

En este apartado se revisan los modelos que más se ajustan a las necesidades de resolver el problema planteado en el capítulo anterior.

La estrategia de diversificación está muy relacionado a trabajos empíricos donde evalúan las exportaciones de empresas manufactureras. Castillo y

Requena (2003) estudian a través de técnicas de estimación semi-paramétricas con funciones kernel.

Argumentan que con esta técnica permite representar la trayectoria de diversificación para una empresa. Los autores proponen un índice de dispersión geográfica siguiendo a la propuesta de Gollop y Monahan (1991). El índice está sujeto a tres elementos: número de mercados de destino (N), cambios en la distribución del valor de las ventas de exportación (V) y el grado de heterogeneidad entre los mercados de destino (H). El índice queda de la siguiente manera $IDG = N + H + V$ en otras palabras:

$$IDG = \left[\left(1 - \frac{1}{n}\right) + \sum_1 \left\{ \frac{1}{n^2} \right\} + \sum_i \sum_{j \neq i} s_i s_j \sigma_{ij} \right]$$

donde n es el número total de mercados de destino (países) s_i es el porcentaje de ventas en el país i sobre el total de exportaciones de la empresa, y σ_{ij} es una función “distancia” que mide la heterogeneidad entre el país i y el país j .

El primer término (N) cuantifica el efecto de un cambio en el número de países sobre el índice. El segundo término (H) considera el efecto del cambio en la distribución del valor de las ventas y se basa en la hipótesis que la diversificación geográfica disminuye cuando el valor de las ventas se concentra en menos países. Para el tercer término (V) se centra en la cuestión de la heterogeneidad entre destinos, si dos países fueran idénticos deberían ser considerados como un solo mercado de destino. Cuanto mayor sea la similitud entre países (compartir una frontera, pertenecer a una misma área de comercio o niveles de desarrollo económico similares) menos aportan a la diversificación de mercados (Castillo y Requena, 2003).

En cuanto a la expansión de los mercados de las exportaciones se considera importante el conocer algunos aspectos relacionados con la internacionalización y el tamaño de las empresas. Algunos de los académicos creen importante el considerar la experiencia de una empresa en la actividad exportadora (Erramilli, 1991). En este sentido se considera el aprendizaje de las

actividades relacionadas con la exportación (por ejemplo, superación de barreras arancelarias y no arancelarias, contacto con distribuidores en el extranjero, etc.) se dará con mayor intensidad cuanto mayor sea el número de países a los que se exporte y cuanto mayor sea la diversidad de los mercados de exportación.

En el aspecto empírico Suarez et al. (2002) se basan en el índice propuesto por Berry-Herfindahl que tiene la siguiente forma:

$$H = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N P_i^2}{(\sum_{i=1}^N P_i)^2}$$

donde P_i es el porcentaje de las exportaciones hacia el país i y N es el número total de países a donde exporta la empresa. Este índice varía entre 0 y 1.

El último modelo a revisar está basado en el modelo de Melitz (2003) que ha sido plataforma para múltiples investigaciones empíricas relacionadas con los factores que las firmas tienen que tener para poder realizar sus exportaciones. Melitz afirma que los principales elementos que las firmas deben de tener son altos niveles de productividad y costos de transacción bajos, estos dos elementos van a determinar a qué mercados puede o no puede acceder. El modelo también ha sido modificado para incluir más variables que determinan los mercados a los que se exportará. Cirera, Marin y Markwald (2012, pp 10) resumen algunos de las modificaciones que se le han hecho al modelo de Melitz. Por ejemplo, Baldwin y Harrigan (2007) incluyen la diferenciación de la calidad y el hecho de que las firmas más productivas tienen precios más altos que las de menos productividad. Ruhl y Willis (2009) incorporan costos de entrada, que afectan los precios relativos, productividad y cambios en la demanda. Finalmente Arkolakis y Muendler (2009), incluyen a las firmas multiproductos para demostrar que mientras más calidad se tenga en el producto las exportaciones serán dirigidas a más países.

Con respecto a los modelos de diversificación basados en el modelo de Melitz (2003) Xavier Cirera, Anabel Marín and Ricardo Markwald (2012) encuentran y

dividen en 5 grupos los determinantes de las firmas para la diversificación de exportaciones:

- a. **Características estructurales de la firma:** involucra el tamaño de la firma y la participación en asuntos globales. Mencionan que al involucrarse con clientes de fuera o tener inversión extranjera directa se estará más preparado para enfrentar el proceso de diversificación de exportaciones.
- b. **Posición de la firma en el mercado interno:** mientras la firma tenga una mejor posición dentro del mercado interno y que haya utilizado su posición para mejorar la calidad, mejorar los productos será más probable que desarrolle nuevos productos.
- c. **Características de la canasta de productos:** las canastas de productos más diversificados que incluyen innovación y están menos concentradas en el valor de producto tendrán las capacidades suficientes para introducir nuevos productos de exportación.
- d. **Características del proceso de producción:** las firmas más eficientes y que han introducido mejoras en sus procesos de producción serán más probables que obtengan las capacidades para introducir nuevos productos para exportación.
- e. **Esfuerzos de aprendizaje de la firma:** las firmas que han invertido en investigación y desarrollo, se esfuerzan por mejorar sus productos y procesos, tienen personal capacitado e invierten en mercadotecnia serán más probable que tengan éxito en la diversificación de exportaciones.

De los 5 grupos que establecen los investigadores anteriores el que se utilizará serán las características estructurales de la firma, ya que los demás grupos de características están más enfocados a una diversificación productos y no tanto a una diversificación geográfica. También se selecciona el primer grupo debido a que se está analizando los determinantes de la diversificación de exportaciones visto desde la firma.

Finalmente, la estrategia de diversificación de la empresa es en su conjunto la teoría rectora de esta investigación, debido a que se estará proponiendo como

una alternativa a la concentración de las exportaciones al mercado norteamericano por parte de las empresas exportadoras de fresa de México.

Capítulo 2

Tamaño de la empresa

En México, la función de la empresa es básica y surge a partir de la unidad básica de organización: la familia. Con el proceso de globalización en el que actualmente nos encontramos, las empresas tienen un papel importante ya que son las creadoras de riqueza y de bienestar social.

La relación que tiene el tamaño de la empresa con su comportamiento exportador, es un tema que ha sido ampliamente estudiado en materia sobre exportaciones. A pesar de existir múltiples determinantes de los factores de por qué las empresas exportan y con qué estrategia exportar, el tamaño de la firma es uno de los que más atención recibe.

2.1. Definición de empresa.

La empresa puede ser definida como la entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio (Rodríguez, 1985).

Otras definiciones de empresa de Melgar Callejas, (1981, p.15) considera a la empresa como el conjunto organizado de personas que con ciertos recursos emprenden y realizan acciones con el propósito de alcanzar ciertos objetivos.

Otra definición de Vargas (2006) la empresa es la unidad económica que organiza los factores de la producción para la producción de bienes y servicios que busquen satisfacer la demanda de los consumidores, y de esta forma obtener utilidades.

2.2. Teorías de la empresa.

En este apartado se utilizan las que se consideran 2 de las teorías más importantes relacionadas con la existencia de la empresa. La primera es la teoría de la empresa de Coase, en su artículo *The nature of the Firm*, de 1937 cuyo

trabajo fue fundamental y es retomado por la segunda teoría que se revisa, la teoría de los costos de transacción desarrollada por Oliver Williamson.

La importancia de los aspectos teóricos es para poder desarrollar una correcta clasificación de los diferentes tipos de empresas que existen, además de sus características básicas y se explican en un tercer apartado tomando como base la clasificación que se utiliza actualmente en México.

2.2.1. Teoría de la empresa de Coase

El artículo de Coase de 1937 busca explicar el porqué de la existencia de la empresa en la economía. Para explicarlo Coase considera el sistema económico donde este sistema funciona por sí mismo, por lo que no es necesario un sistema de vigilancia.

Las aportaciones de Coase a la teoría económica es debido a que da importancia a las organizaciones para dejar de pensar en las firmas como simples cajas negras. Las organizaciones existen porque resulta costoso utilizar un mecanismo de mercado (competencia perfecta, oligopolios y monopolios).

Coase (1937) señala en su teoría que la asignación de los factores de producción va a estar determinada por el mecanismo de precios. Los movimientos de precios, por fuera de la empresa, dirigen la producción mediante una serie de transacciones que se dan en el mercado. La razón principal por lo que es rentable la existencia de una empresa es que está asociado a un costo a la utilización de los mecanismos de precios.

Se consideran 2 formas de asignación de recursos: El mecanismo de mercado, que es regido por un sistema de precios que señala la escasez de los recursos; y el mecanismo de la jerarquía, donde las decisiones de asignación son tomadas por el dueño, el gerente, o el director de la empresa.

Los costos en la forma de asignar los recursos es uno de los factores por los que la empresa existe. Existen otros factores como las fallas de mercado donde se consideran la información asimétrica, las externalidades, los mercados inexistentes, los rendimientos crecientes a escala y el poder de mercado, son otros factores que afectan la existencia de la empresa.

La información asimétrica se da cuando dos partes llevan a cabo un intercambio de recursos y las empresas cuentan con diferente información sobre la naturaleza y componentes de la transacción, lo que ocasionaría que la asignación no sea eficiente.

Las externalidades se consideran como efectos positivos o negativos que las acciones de un agente económico tienen sobre el bienestar de otro y que no están reguladas ni incluidos en el sistema de precios.

Los mercados inexistentes explican la asignación de recursos mediante la jerarquía. Puede generar ineficiencias y fallas de mercado, estas fallas son las que motivan a la gente a buscar alternativas para satisfacer las necesidades tanto de los clientes como propias.

Los rendimientos crecientes a escala consisten en un mercado donde no es proporcional la oferta con la demanda, dándose una ausencia de equilibrio.

Para cerrar esta teoría y relacionarla con el tamaño de la empresa que es lo que se busca clarificar dentro de este apartado, Coase (1937, p. 8) menciona que si todo lo demás permanece constante, *ceteris paribus*, una empresa tenderá a ser más grande si:

- a) En la medida que los costos de organización sean menores y aumenten lentamente con un incremento en las transacciones organizadas.
- b) En la medida que sea poco probable que el empresario cometa errores y, en la medida que sea más pequeño el número de errores conforme se incrementa el número de transacciones organizadas.
- c) En la medida que sea más grande la disminución en el precio de oferta de los factores relativo a empresas de mayor tamaño.

2.2.2. Teoría de los costos de transacción

La segunda teoría está basada en el artículo de Williamson que hace énfasis en que el factor clave para medir la eficiencia es la transacción; es decir donde se involucra el intercambio de bienes, servicios o dinero.

De la propuesta de Williamson con respecto a la empresa, propone dos conceptos fundamentales: el primero es la empresa como un nexo de contratos y el segundo, la unidad de análisis fundamental es la transacción.

Con el primer concepto, nos dice que la empresa es una unidad legal donde continuamente existen relaciones de intercambio de recursos entre los diferentes agentes económicos entre los cuales se transfieren activos. En estos nexos participan diferentes actores (clientes, proveedores, accionistas, empleados, accionistas, etc.) donde cada uno de ellos tienen diversos intereses por lo que acuden a la empresa a realizar un intercambio. Williamson propone que la empresa solo existe cuando hay contratos por los cuales se llevarán a cabo todas las transacciones que ocurran dentro de la firma.

El segundo concepto menciona que la transacción no es más que la transferencia de uno o varios recursos de una persona a otra. Lo que los individuos hacen en el momento de realizar transacciones es intercambiar derechos de propiedad. Se entiende como derechos de propiedad como el derecho socialmente observable para seleccionar los usos de un bien económico.

Por último se considera que los costos de transacción son los costos que lleva una firma de tiempo e información para llevar a cabo una transacción y a la cual la empresa se debe de enfrentar de una manera eficiente (Williamson, 1985).

2.3. Clasificación de la empresa

Las empresas efectúan una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que desean desempeñar junto con el volumen de operaciones. Con base en lo anterior se desprenden una serie de criterios para clasificar a las empresas.

Es importante señalar que existen diversas instituciones, tanto gubernamentales como privadas que se encargan de clasificar a las empresas permitiendo conocer la estructura empresarial del país, facilitando su análisis.

Algunos de los criterios por los cuales se puede clasificar las empresas son los siguientes:

- Giro: de acuerdo a la actividad a la que se dedique.

- Ubicación geográfica: la clasificación varía de acuerdo al desarrollo de la región en la que se ubique.
- Producción: volumen de producción con el que se cuente.
- Mercado que domina: en este criterio se considera la zona geográfica que abarca, el número de clientes a los que abastece, sin considerar el tamaño de la planta, empleados, etc.
- Financiamiento: se considera el capital con el que la empresa cuenta.

Algunos otros criterios de clasificación pueden ser de orden cualitativo o cuantitativo. De orden cualitativo pueden ser el nivel de tecnología, nivel de calificación de la mano de obra, el tipo de organización, etc. De orden cuantitativo se consideran el capital de la empresa, el número de empleados y el volumen de producción como los más utilizados.

Para motivos de la investigación se utiliza la clasificación de la empresa en base a su tamaño en México el cual se describirá en el siguiente apartado.

2.3.1 clasificación de las empresas por su tamaño en México.

La mayoría de los organismos tanto nacionales como internacionales toman como base el factor de recursos humanos para determinar el tamaño de la empresa (Rodríguez, 1993, p. 62-63).

Los criterios de clasificación de las empresas en México se encuentran fundamentados en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 que es la que se utiliza actualmente. Para la clasificación se hace un cálculo para obtener un indicador llamado Tope máximo combinado, que se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tope Máximo Acumulado} = (\text{Trabajadores} \times 10\%) + \text{ventas anuales} \times 90\%$$
de esta fórmula se desprende la siguiente clasificación:

Tabla 7. Clasificación de las empresas micro, pequeñas y medianas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 9 de junio de 2009.

En esta clasificación, solo se consideran las empresas denominadas MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), pero no se consideran la clasificación de las empresas grandes.

Zevallos (1999, p. 55) por su parte hace una clasificación de las empresas en América Latina. Para el caso de México, considera como única variable la cantidad de empleados. La microempresa se considera hasta 30 empleados, para la pequeña empresa hasta 100, la mediana empresa considera hasta 500 empleados y la gran empresa más de 500 empleados.

Para conocer más acerca de las empresas se revisará brevemente algunas de las características de los tipos de empresas.

Microempresas.

En la mayoría de los países en desarrollo consideran a la microempresas como aquella en la que se tienen menos de 10 trabajadores. Las microempresas constituyen cerca del 90% de todas las unidades identificables (Obando, 2008).

Otro aspecto que se ha investigado, la edad promedio de los dueños se encuentra entre los 35 y 40 años edad, y la antigüedad de la microempresa es de una media de 10 años, por lo que se deduce que la edad promedio en la que los empresarios iniciaron su negocio fue cuando tenían entre 25 y 30 años (Kantis,

2005). Relacionado, la principal motivación por la que emprendieron el negocio fue con aspectos personales, status y poner en práctica sus conocimientos.

En cuanto a la ubicación geográfica, las microempresas se asemejan a otras unidades económicas, estas se ubican en los centros urbanos (capitales y ciudades más importantes). Esto es debido a que tienen mayores posibilidades de supervivencia por la facilidad de obtener insumos, mano de obra y acceso a capital con respecto a regiones menos desarrolladas (Obando, 2008)

Otra de las características detectadas por Obando (2008), se refiere al nivel educativo donde la educación primaria es de 5 años, por lo que se puede afirmar que no se termina la educación primaria. El nivel educativo refuerza que las actividades que desarrolla una microempresa son de baja complejidad, normalmente comercio o servicios básicos, de poca productividad y por lo tanto de rentas reducidas (Arroyo, 2002, p.41)

La tecnología es otra de las características donde mayor rezago las microempresas tienen en América Latina.

Finalmente Vargas (2006), menciona un conjunto de características que las microempresas comparten, tienen una organización de tipo familiar, ofrecen gran flexibilidad operativa, su capacidad de subsistencia es grande, a pesar de problemas estructurales, el dueño es quien organiza, dirige y aporta el capital, el mercado donde opera es pequeño, producción no automatizada y cuentan con poco personal.

A su vez las microempresas tienen relativas ventajas con respecto a las demás empresas, sus necesidades de capital son mínimas, se adaptan con facilidad y rapidez a cambios estructurales y a veces tecnológicos, atención personalizada a los clientes y sus procedimientos administrativos se pueden adaptar a las condiciones del mercado.

Pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia dentro de la economía nacional e internacional. Estimaciones del Banco Mundial (2008) las pymes aportaron el 52% del PIB además que representan el 99.6% de las

unidades económicas. Mientras que la Secretaría de Economía señala que aportaron el 64% del empleo (INEGI, 2009).

Las pymes y sus aportaciones a la economía nacional aun no alcanzan el nivel competitivo deseado para posicionarse dentro de los mercados globales, ni para integrarse como proveedores de las grandes empresas. La tasa de mortalidad de las pymes pone de manifiesto su bajo desempeño: de las 200 mil pymes que cada año abren sus puertas, solamente 35 mil sobreviven 2 años después (Tan, López Acevedo y otros, 2007 y Gómez, 2006), 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo.

Algunas de las características que las pymes tienen en México son (Pavón, 2010): son más intensivas en trabajo que las empresas más grandes por lo que facilitan una mejor distribución del ingreso, muestran un comportamiento inferior a la importación de insumos y bienes de capital, se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos por su estructura y funcionalidad.

Respecto a la calidad del recurso humano, poco más de la mitad de las pymes mexicanas ofreció capacitación a sus empleados, (INEGI, 2009).

Una fuerte desventaja de las pymes es la concentración geográfica y de los canales de venta, proveedores y medios de acceso a la información del mercado objetivo. Con la concentración geográfica en el 2008, la región centro y centro occidente ocupaban el 58.4% de las unidades económicas y 56.5% del personal ocupado. Respecto a los canales de ventas el 30% se canalizan con el principal comprador y el 50% de las ventas con los 4 principales clientes.

Vargas (2006) considera que otras características que presenta las pymes son: tienen una mayor preocupación por participar en forma más extensa, en el mercado nacional e internacional, a pesar que los dueños dirigen la empresa, contratan administradores profesionales para que les auxilien.

Las ventajas que tienen este tipo de empresa son: su administración permite adaptarse a las condiciones de mercado, son muy dinámicas grandes generadoras de empleo, aplican y adaptan tecnología con gran facilidad (Vargas, 2006).

Empresas Grandes

Las empresas grandes se consideran aquellas con más de 250 trabajadores. Vargas (2006) considera como características de estas empresas: la propiedad de la empresa son grandes inversionistas y accionistas, que no están ligados directamente con las actividades de administración de la empresa, poseen un cuerpo de gerentes y administradores altamente capacitados que gestionan el funcionamiento de la empresa, algunas forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria en la producción o comercialización.

Además de estas características el poseer grandes cantidades de capital les permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización de procesos y automatización, estas mismas cantidades de capital les permiten invertir en investigación y desarrollo para lograr innovaciones a largo plazo y tienen altos niveles de productividad (Vargas, 2006).

Las ventajas que tienen este tipo de empresas sobre las demás con base en Vargas (2006, p. 51) son: el personal administrativo es altamente calificado, forman parte de una red internacional de empresas de alta tecnología, organización e innovación y tienen la capacidad de definir las sendas del desarrollo tecnológico a largo plazo.

2.4. Tamaño empresarial y la estrategia de diversificación

En los párrafos siguientes se resumen algunos de los trabajos teóricos y empíricos donde se utiliza el tamaño empresarial para explicar tanto la diversificación así como relacionadas con las exportaciones.

Los académicos consideran 2 aspectos importantes por lo que la relación tamaño de la empresa y exportaciones están ligadas, la primera es de carácter empírico y la segunda es la falta de consenso existente dentro de la literatura (Suarez et al., 2002). Otro aspecto a considerar el tamaño de la empresa, es por su fácil medición, al poder considerar el número de empleados (Rogers, 1995). En un aspecto empírico, los académicos no han podido determinar con precisión si el

tamaño afecta el comportamiento exportador y por tanto la diversificación geográfica de exportaciones.

El tamaño empresarial es una de las características que más ha sido estudiada en trabajos relacionados con la empresa internacional ya que se relaciona directamente como uno de los factores más influyentes en el proceso de internacionalización de la empresa (Lozada, Ruzo, Barreiro, Navarro, 2007).

El tamaño de la empresa con base en Bonarccorsi (1992) sustenta que las empresas más grandes tendrán más ventajas que una pequeña para internacionalizarse o expandir mercados: a) dispone de más recursos, b) tiene una ventaja de acción comercial más amplia e intensa y c) tiene una mayor capacidad para asumir riesgos. En cuanto a las empresas pequeñas y medianas también tienen ventajas como la rapidez y flexibilidad (Dean et al., 1998). Otros aspectos positivos de las empresas pequeñas y medianas están relacionadas con la estructura del mercado y con los aspectos organizativos y comerciales de la empresa. Si bien con la empresa grande se puede hablar de ventaja en producción de bienes estandarizados para beneficiarse de economías de escala, las empresas pequeñas buscan beneficiarse de la especialización en un bien diferenciado que pueda adaptarse a mercados donde la diferenciación o innovación sean intensas. Adicionalmente las pequeñas y medianas empresas buscan nichos de mercado pequeños que no sean atractivos para las grandes (McMillan, Hambrick y Day, 1982).

De los factores relacionados con la organización de las ventajas de las pequeñas y medianas empresas son respecto a la flexibilidad (Fiegenbaum y Karnani, 1991), la falta de inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984) y el carácter emprendedor propenso al riesgo (Woo, 1987), obteniendo ventajas en dos lados: a) Mayor agilidad para adaptarse a las variantes condiciones del mercado, alterando los puntos de destino de su productos con un entorno inestable; y b) Mayor facilidad para acomodarse a formas de expansión –joint ventures, contratos de cooperación, franquicias, etc.-, que llevan ventajas sobre la tradicional inversión extranjera directa para la internacionalización de las empresas.

En cuanto alguno de los resultados, han encontrado positiva la relación entre el tamaño y el comportamiento exportador (Cavusgil y Nevin, 1981; Christensen et al., 1987), otros solo han podido medir el efecto en ciertos sectores (Hirsch, 1971; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1998) y finalmente estudios donde la relación es insignificante (Bilkey y Tesar, 1977).

De este modo existen múltiples investigaciones que utilizan el tamaño empresarial para conocer cómo afecta su comportamiento exportador, consideran para su medición algunas características en particular:

- Muchos de las investigaciones se basan en la idea de relacionar el tamaño empresarial con la probabilidad de exportar (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Bonarccorsi, 1992; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Barroso et al., 1998; Del Río et al., 1999; Del Río, 2000).
- Otras investigaciones relacionan el tamaño empresarial con la propensión exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Louter et al., 1991; Naidu y Prasad, 1994; Moini 1995; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Moen, 1999; Del Río, et al., 1999; Beamish et al., 1999; Del Río, 2000; Eusebio, 2001).
- Otras investigaciones incluyen el tamaño empresarial con el crecimiento en las ventas de exportación (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Cavusgil y Zou, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Moini, 1995; Barroso et al., 1998; Moen, 1999; Beamish et al., 1999).
- Finalmente para el interés de esta investigación se tomaron en cuenta los trabajos donde se relaciona el tamaño empresarial y una serie de variables en las que se incluye, la estrategia de marketing, actitud hacia la exportación, planificación de la actividad exportadora, ventajas competitivas y cultura organizativa (Aaby y Slater, 1989; Walters y Samiee, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Katsikeas, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Moen, 1999; Navarro, 2000; Ling-yee y Ogunmokun, 2001).

De los trabajos que se revisaron, se puede inferir que el tamaño de la firma es una variable que incide en la estrategia de diversificación. Se utilizará el

tamaño de la empresa en base al número de trabajadores, las ventas totales y el total de activos como los indicadores para medir el tamaño de las empresas exportadoras de fresa y poder conocer si el tamaño de la empresa afecta en la decisión de a donde exportar.

Capítulo 3

Costos hundidos

En el trabajo de Castagnino (2010) plantea nuevas ideas acerca de los determinantes de las empresas para diversificar geográficamente las exportaciones de las empresas. Plantea que si algunos costos de exportación son hundidos y se comparten a diferentes destinos, el entrar a un mercado dependerá de la experiencia que se tenga en un mercado similar. También argumenta que la calidad, asociada con la adaptación del producto y el precio, está relacionada de manera positiva para exportar a países con ingresos mayores.

Un amplio consenso emergió con el hecho que las firmas enfrentan costos importantes para entrar a mercados y si las firmas sobrepasan esos costos depende de aspectos idiosincráticos de la firma como la productividad (Clerides et al., 1998 y Bernard y Jensen, 1999) u otros factores asociados a la competitividad como la calidad (Brooks. 2006; Baldwin y Harrigan, 2007)

La persistencia de la conducta exportadora está bien documentada en la literatura. Entrar a un destino en particular en el pasado incrementa las posibilidades de entrar a un mercado similar en el futuro. Los costos hundidos en la adaptación de productos, asociados a la geografía y cultura, y los costos hundidos de calidad, asociados a al nivel de desarrollo del país destino son relevantes para explicar la expansión geográfica de los mercados de las exportaciones de las firmas (Castagnino, 2009).

La literatura empírica respecto a las decisiones de las empresas de exportar o no, o hacia qué lugares es relativamente amplia en los países desarrollados, de los principales resultados son que los principales factores asociados a la decisión de exportar se encuentran relacionados a los costos hundidos de entrar al mercado relacionados con los gastos en investigación y desarrollo y los costos de información de las fuentes de demanda (Tello, 2012).

Los costos hundidos se consideran como una de las principales barreras a las que las empresas se tienen que enfrentar más si su visión está centrada en los mercados internacionales.

3.1. Definición de costos hundidos.

Los costos hundidos son aquellos costos en los que las empresas ya han incurrido independientemente si el proyecto se realiza o no (Villarreal, 2013).

Otra definición de costos hundidos, siguiendo la misma línea, son aquellos costos en los que se ha incurrido pero que no afecta la decisión de llevar o no a cabo el proyecto (Warren, James y Reeve, 2005).

Finalmente Ramírez (2008, p. 42) considera los costos hundidos como aquellos que independientemente del curso de acción tomado no se verán alterados; permanecen inmutables ante cualquier cambio.

3.2 Modelos teóricos.

En esta sección se revisarán los modelos teóricos propuestos por Roberts y Tybout (1989) y la variación propuesta por Castagnino (2009).

Se consideran solamente estos 2 modelos debido a que son los más utilizados para explicar los costos hundidos y la conducta exportadora en el caso del propuesto por Roberts y Tybout. El segundo de Castagnino se basa en el anterior pero es modificado para incluir a donde exportar cuando una firma ya se encuentra exportando.

3.2.1. Modelo de Roberts y Tybout (1989)

La idea de utilizar los costos hundidos como variable explicativa surge de una serie de artículos de la década de los 80. Autores como Baldwin (1988, 1989) Baldwin y Krugman (1989), Dixit (1989a, 1989b) y Krugman (1989), ellos parten del supuesto que las firmas no exportadoras deben incurrir en un costo hundido de entrada para poder ingresar a los mercados externos. Proponen que la función de exportaciones del periodo actual depende del número y tipo de productores que estaban exportando en periodos anteriores. Esto significa que cambios transitorios

de política o choques macroeconómicos pueden llevar a cambios permanentes dentro de la estructura de mercado y por lo tanto, estos cambios afectan el flujo comercial y sea probable que los cambios no puedan ser revertidos, lo que conlleva que los costos hundidos producen histéresis en los flujos comerciales. Para terminar, cuando las condiciones del mercado en un futuro sean inciertas, los costos hundidos producen patrones de entrada y de salida que dependen de los procesos estocásticos.

La base teórica para esta variable, está basada en el modelo de Roberts y Tybout (1989) apoyado en la hipótesis de histéresis de los costos de entrada (hundidos) con fundamento en los trabajos de Baldwin, Krugman y Dixit. El hecho que buscan explicar es la respuesta de la oferta exportable ante incentivos de mercado o gobierno varían de acuerdo al país y tiempo en que se está analizando. En ciertos periodos la cantidad exportable responde a dichos incentivos, o simplemente que en otros periodos no haya cambio. La respuesta provista por dichos modelos es que puede existir histéresis³ en los flujos de mercado debido a la presencia de costos hundidos. Cuando las condiciones de mercado en el futuro son inciertas, los costos hundidos producen patrones de entrada y de salida que dependen de los procesos estocásticos de las variables que intervienen como el tipo de cambio (Roberts y Tybout, 1989).

En el artículo de Roberts y Tybout (1989) prueban la histéresis por los costos hundidos, utilizan la técnica de panel de datos de los patrones de entrada y salida de las empresas. Desarrollan y estiman un modelo dinámico de selección discreta que expresa el estatus exportador de las empresas como función de su experiencia en exportación. El modelo permite cuantificar los efectos de las características del productor y la experiencia sobre la probabilidad de participar en el mercado. Con algunas modificaciones el modelo puede utilizarse para analizar actividades de inversión, diversificación geográfica y de producto, realizar inversiones de innovación y desarrollo o inversiones de capital.

³ El termino histéresis es usado para describir una desviación persistente de un equilibrio económico, especialmente después de un shock económico severo.

La especificación del modelo propuesto por Roberts y Tybout (1989) se desarrolla que para cada periodo t , las utilidades brutas esperadas de la planta i cuando exporta va a ser diferente de sus utilidades cuando no exporta en una cantidad $\pi_i(p_i, s_{it})$. p_i es un vector de variables del mercado que la fábrica asume con exógenas y s_{it} es un vector de variables de estado específicas a la planta. Baldwin (1989) propone que una vez dentro del mercado, se supone que las fábricas ajustan sus niveles de exportación en respuesta a las condiciones corrientes del mercado. Por lo que la función $\pi_i(p_i, s_{it})$ representa el incremento en las utilidades esperadas asociadas al periodo t .

Con esta función aún no se han adaptado los costos hundidos de entrada o salida en el mercado externo. Ahora, suponga que si la planta i exporto por última vez en el año $t-j$ ($j \geq 2$) enfrenta un costo de volver a exportar de F_i^j , de manera que cuando reanude sus exportaciones en el año t , gana $\pi_i(p_i, s_{it}) - F_i^j$. Del mismo modo, si la empresa nunca había exportado antes, enfrenta un costo de entrada F_i^0 y gana $\pi_i(p_i, s_{it}) - F_i^0$ en su primer año de exportaciones. Para finalizar, una firma que exporto en el periodo $t-1$ gana $\pi_i(p_i, s_{it})$ durante el periodo t si continua exportando y $-x_i$, si deja de exportar. Dixit (1989), estos costos hundidos representan los costos monetarios de entrada y salida, el superíndice j generaliza los modelos anteriores para que los costos hundidos dependen del tiempo en el que no se exportó.

Reduciendo las posibilidades de las ganancias, se define una variable indicador Y_{it} para que tome un valor de 1 si la fábrica está exportando en el periodo t y 0 en cualquier otro caso. La historia de exportaciones de la fábrica está dada por $Y_{it}^{(-)} = \{Y_{i,t-j} | j = 0, \dots, j_i\}$ donde j_i es la edad de la fábrica. Por lo que las utilidades de la fábrica serán:

$$R_{it}(Y_{it}^{(-)}) = Y_{it} \left[\pi_{it} - F_i^0(1 - Y_{i,t-1}) - \sum_{j=2}^{j_i} (F_i^j - F_i^0) \tilde{Y}_{i,t-j} \right] - X_i Y_{i,t-1} (1 - Y_{it})$$

donde $\tilde{Y}_{i,t-j} = [Y_{i,t-j} \prod_{k=1}^{j-1} (1 - Y_{i,t-k})]$ resume la experiencia de exportación mas reciente de la planta: $\tilde{Y}_{i,t-j} = 1$ si la planta estuvo por última vez exportando j años atrás y 0 cualquier otra situación.

En el periodo t se asume, que los administradores escogen la secuencia infinita de valores $Y_{it}^{(+)} = \{Y_{i,t+j} | j \geq 0\}$ que maximiza el valor presente esperado de las utilidades. La utilidad máxima entonces es:

$$V_{it}(\Omega_{it}) = \max_{Y_{it}^{(+)}} E_i \left(\sum_{j=t}^{\infty} \delta^{j-t} R_{ij} | \Omega_{it} \right)$$

donde δ es la tasa de descuento de una periodo así como de las expectativas que están conjuntas a la información específica de la planta Ω_{it} . Utilizando la ecuación de Bellman, el estatus de exportaciones queda representado por el valor Y_{it} que satisface:

$$V_{it}(\Omega_{it}) = \max_{Y_{it}} \left[R_{it}(Y_{it}^{(-)}) + \delta E_t \left\{ V_{i,t+1}(\Omega_{i,t+1}) | Y_{it}^{(-)} \right\} \right]$$

donde E_t son los valores esperados condicionados al conjunto de información Ω_{it} . Del lado derecho de la expresión se deduce que la planta i estará en mercado de exportación durante el periodo t si:

$$\begin{aligned} \pi(p_t, s_{it}) + \delta [E_t(V_{i,t+1}(\Omega_{i,t+1}) | Y_{it} = 1) - E_t(V_{i,t+1}(\Omega_{i,t+1}) | Y_{it} = 0)] \\ \geq F_i^0 - (F_i^0 + X_i) Y_{i,t-1} + \sum_{j=2}^{j_i} (F_i^0 - F_i^j) \tilde{Y}_{i,t-j} \end{aligned}$$

donde $-(F_i^0 + X_i)$ es la suma de los costos hundidos de entrada para una firma que nunca ha exportado y los costos de salida para los exportadores actuales.

Esta función tiene varias implicaciones empíricas.

- Si no hay costos hundidos, la condición de participación se reduce a $\pi(p_t, s_{it}) \geq 0$. Es posible estudiar la histéresis de costos hundidos, si dadas las utilidades brutas actuales de la planta, su historia de exportación ayuda a explicar su estatus actual de exportaciones.
- Si los costos hundidos importan, con la ecuación anterior implica que ellos aparecen directamente en la condición de participación de cada fábrica como

coeficientes de las variables binarias que describen la historia de las exportaciones.

- Por último, la ecuación indica que las realizaciones de las variables p_t y s_{it} afectan las decisiones de exportar a través de su efecto sobre $\pi(p_t, s_{it})$ y su efecto sobre el valor futuro esperado de convertirse en exportador.

Tello (2012), hace aplicación de este modelo de manera reducida, lo especifica de la siguiente manera:

$$D_{it} = 1, \text{ si } 0 \leq Z_{it} \cdot \beta + \gamma_0 \cdot D_{i(t-1)} + \sum_{k=2}^{a_i} \gamma_k \cdot Dh_{i(t-k)} + \varepsilon_{it}$$

$$= 0, \text{ en caso contrario}$$

donde Z_{it} es el vector de características productivas de las firmas y variables de mercado que afectan los beneficios de las firmas; y ε_{it} es el término de error. La ecuación anterior incorpora los siguientes supuestos:

- Independientemente del año que entran a exportar las firmas, el costo de entrada hundido inicial (S_0) es el mismo para todas las firmas. Esto es $S_{0i}=S_0$.
- Todas las firmas tienen el mismo costo de reingresar al mercado de exportación, S_{ki} , esto es $S_{ki}=S_k$.
- Todas las firmas tienen el mismo costo de salir del mercado, B_i , esto es $B_i=B$.

Si los costos hundidos, los de salida y los de re-exportación son cero entonces la decisión de exportar no dependería de dichos costos.

3.2.2. Modelo de Castagnino

El modelo de Castagnino se encuentra basado en el modelo de Roberts y Tybout (1997) que fue revisado anteriormente, junto con el de Bernard y Jensen (2004), Hallak y Sivadasan (2009) donde desarrollan un modelo multiperiodo de exportación con costos de entrada (hundidos) y calidad.

A diferencia de los modelos anteriores Castagnino incorpora no solo la decisión de exportar sino a donde exportar. Una firma exportará a un país dado ($S_{jt} = 1$) si los beneficios actuales de exportar a dicho país j , Π_{ijt} son positivos. Para que eso suceda, los ingresos por exportar deberán de ser mayores a los costos variables más los costos hundidos de entrar al mercado de exportación.

En un ambiente dinámico, como consecuencia de los costos hundidos el estado de exportaciones pasadas tendrán un papel no solo de argumentar la probabilidad de que una firma continúe exportando a un mercado j , sino que también determinarán futura expansiones geográficas a mercados ($-j$), provisto que los costos hundidos incurridos podrán ser compartidos por los mercados j y $-j$. Una implicación inversa es que las regularidades en la expansión geográfica son evidencias de costos hundidos específicos por una firma cuando deciden exportar. Las similitudes entre los países destino serán interpretados como el grado de compartir los costos hundidos. En términos geográficos y culturales las similitudes serán interpretadas como el punto en los cuales los países comparten un costo de adaptación. Finalmente las similitudes en términos del nivel de desarrollo serán interpretadas como el punto en el cual los países comparten un costo hundido por incremento de calidad (Castagnino, 2009, pp. 12).

El modelo considera la conducta exportadora de N firmas referenciadas como i , para cada periodo t , donde enfrentan la decisión de exportar o no a un número de países J , referenciados como j . La firma solo produce un solo producto y la optimización es estática así que una empresa decide si exportar en base a si los beneficios son positivos (Castagnino, 2009).

En Hallak y Schott (2008) la demanda del país j se ajusta a la diferencias de la calidad de los productos ofrecidos. En cada periodo t , la firma i se enfrenta a una curva de demanda de sus productos:

$$q_{it} = p_{it}^{-\sigma} \lambda_{it}^{\sigma-1} E_{jt} \quad \sigma > 1$$

donde p es el precio, λ es la calidad, y E el nivel de ingreso del país j .

En el modelo de Melitz (2003) y Bernard et al. (2003), habla de que las firmas difieren en productividad, φ , que reduce los costos variables de producción

$CT_j \lambda_i^\beta$. C es el precio del factor de producción y T_j los costos variables de exportación. La ecuación queda de la siguiente forma:

$$c(\varphi_i, \lambda_i) = \frac{CT_j \lambda_i^\beta}{\varphi_i} \quad 0 < \beta < 1$$

Los costos fijos de exportación al mercado j es una función compuesta de los costos fijos de exportación, f_∞ , costos fijos de adaptación F_j y costos fijos de calidad, siendo los últimos componentes considerados como hundidos. La función de costos fijos es:

$$F_{ij} = f_\infty F_j^{dF} \lambda_i^{d\lambda \alpha} \quad \alpha > (1 - \beta)(\sigma - 1)$$

donde $d_F = d_F(S_{ijt-1}, S_{i(-j)t-1})$ y $d_\lambda = d_\lambda(S_{ijt-1}, S_{i(-j)t-1})$. S_{ijt-1} ($S_{i(-j)t-1}$) es un indicador, si toma el valor de 1 es que la firma exporta al país j ($(-j)$) en el periodo $t-1$ y 0 en lo opuesto. La restricción de $\alpha > (1 - \beta)(\sigma - 1)$ indica que los costos fijos crecen tan rápido con la calidad que aseguran concavidad.

La expansión geográfica de las exportaciones puede ser fácilmente explicadas, si algunos costos hundidos son compartidos entre mercados similares, la exportación pasada en un mercado j puede generar exportaciones en una mercado $-j$. Suponga que en el periodo t la firma i exporta a j pero no a $-j$, los beneficios de vender en el mercado $-j$ en el periodo $t+1$ de la empresa i serán:

$$\prod_{i(i-j)t+1} = \frac{1}{\sigma} \left(\frac{\sigma}{\sigma - 1} \right)^{\sigma - 1} \left(\frac{\varphi_i}{c} \right)^{(\sigma - 1)} \tau_{(-j)}^{-\sigma} E_{(-j)}(\lambda_{(-j)})^{(1 - \beta)(\sigma - 1)} - f_\infty F_{(-j)}^{dFi}(\lambda_{(-j)})^{d\lambda \alpha}$$

dFi y $d\lambda$ son funciones asociadas negativamente a la experiencia pasada de exportar, debido a que son costos hundidos, entonces $\frac{\partial \prod_{i(-j)t+1}}{\partial s_{jt}} \geq 0$. Así, pagando los costos fijos de exportación al país j en el periodo t , se pueden convertir en beneficios en el mercado $(-j)$ en el periodo $t+1$. El impacto de haber exportado a j en t a exportar a $(-j)$ en $t+1$ depende del grado de similitud entre los países.

Con las funciones anteriores explicadas se puede explicar cuál es el papel de los costos hundidos para determinar la expansión geográfica, si se toman rezagos de la última función, la decisión de entrar a un mercado j en t está dada por:

$$S_{ijt} = 1 \text{ si } \ln\left(\frac{\varphi_i}{c}\right) - \ln(\zeta) + \left(\frac{1}{\sigma-1}\right)\ln(E_j) - \left(\frac{\sigma}{\sigma-1}\right)\ln(\tau_j) - \left(\frac{1}{\sigma-1}\right)\ln(f_\alpha) - \frac{d_{Fi}}{(\sigma-1)}\ln(F_j) - \frac{d_{\lambda i \alpha} - (1-\beta)(\sigma-1)}{(\sigma-1)}\ln(\lambda_j) > 0$$

donde i son las experiencias informativas acerca de la naturaleza de los costos hundidos de las empresas cuando se encuentran en mercados internacionales. $S_{ij, t-1}$ es la variable dependiente con rezago. Entonces, habiendo exportado al mercado j en $t-1$ y por lo tanto, pagando los costos hundidos de haber exportado se incrementa la posibilidad de exportar a otros mercados siempre que los costos hundidos se compartan entre ellos.

Los resultados que obtienen es que los patrones de diversificación geográfica son que de entrar a un destino en particular en el pasado incrementa la posibilidad de entrar a un mercado similar en el futuro. Los costos hundidos relacionados a adaptación de productos, relacionados a la geografía o cultura son relevantes para explicar la expansión de los mercados de las exportaciones en el mundo.

Para el caso de esta investigación, el modelo de Castagnino se puede modificar para adaptarse al modelo econométrico que se implementará para conocer el impacto de las variables elegidas, por lo que se utilizarán algunas de las variables propuestas por este modelo, los costos de innovación y desarrollo, costos de adaptación, costos de investigación de mercados y los costos de publicidad y mercadotecnia, principalmente como limitantes para realizar la diversificación de mercados de las exportaciones de fresa.

Capítulo 4

La política comercial

La política comercial es definida como el conjunto de medidas gubernamentales que afectan la dirección y el volumen del comercio internacional con el fin de reasignar el consumo, la producción, captar recursos para el estado e influir en la balanza de pagos de un país (Cavazos, 1982 citado en Trujillo, 2005). En el diccionario de Zorrilla y Silvestre es definida como parte de la política económica que se encarga de formular los objetivos comerciales del país así como de aplicar las medidas en instrumentos para su cumplimiento (Zorrilla y Silvestre, 1984).

4.1. Teorías de la política comercial

Muchas de las teorías que explican cómo funcionan las políticas comerciales están altamente relacionadas con las teorías del comercio, dentro de estas doctrinas se encontró el mercantilismo, precursores del liberalismo, los fisiócratas, el liberalismo clásico, algunas de las doctrinas críticas del liberalismo, el nacionalismo económico, el socialismo del estado, las ideas de Keynes, el neoliberalismo y el neoproteccionismo (Rohde, 2005).

Respecto a el mercantilismo, no es considera como una escuela de pensamiento sino una serie de prácticas, teorías y creencias que buscaba el enriquecimiento de las naciones a través de la acumulación de metales preciosos.

Con los precursores del liberalismo, se encuentran Thomas Hobbes y David Hume (Rohde, 2005), cuyas aportaciones fueron que el estado debía de dejar de participar en asuntos económicos (Hobbes, 1651) y que la balanza comercial no necesariamente debe ser favorable o desfavorable (Hume, 1789).

Los fisiócratas, fue un periodo de 1750 al 1800, los autores consideraban que la tierra era el origen de la riqueza, y que las actividades de comercio son actividades inútiles, también argumentaban que el estado debe dejar de participar en actividades económicas sosteniendo las teorías del libre cambio.

Dentro de las aportaciones que dan los liberalistas clásicos, donde se ubican autores como Adam Smith, David Ricardo, Robert Malthus por mencionar algunos. La mayoría de las aportaciones de estos académicos son en contra del mercantilismo, advertían que la protección comercial desvía el trabajo y los capitales de actividades más productivas.

Rápidamente la aparición de corrientes críticas al liberalismo hicieron su aparición con el suizo Jean Charles Sismonde de Sismondi (1819) que impugnaba que los liberales de interesarle solo la riqueza y pide al estado la intervención para limitar los abusos, impugnan sobre los males sociales como la situación de los obreros principalmente (Rohde, 2005).

Con el nacionalismo económico desarrollado en Alemania y propuesto por Frederic List en 1841, proponía que el libre comercio es favorable en ciertas etapas del crecimiento o desarrollo del estado y que también el proteccionismo es favorable en algunas otras. List afirma que las medidas proteccionistas no deben usarse para limitar las importaciones y obtener una balanza comercial favorable sino para acceder a una educación industrial.

Marx, Engels y Lassalle son los principales representantes del socialismo del estado. Sus aportaciones a la política comercial se basan en la explotación del obrero la supresión de la propiedad privada y la autodestrucción del sistema capitalista. En cuanto al comercio exterior, afirman que el estado también debe de ser un participante como agente económico además de tener un carácter proteccionista (Rohde, 2005).

En el siglo XX las ideas de Keynes son fundamentales para el desarrollo de las políticas económicas de muchos de los estados, interesado en los problemas de empleo y monetarios. Sostiene que la intervención del estado es necesaria para controlar los factores de cambio y buscar mantener el pleno empleo.

Con el neoliberalismo que tiene auge en los años 80, enfatizan la interdependencia comercial y económica de las naciones a través de esfuerzos en comercio multilateral con la realización de las rondas de negociaciones y la creación de la OMC (Organización Mundial de Comercio) y la firma de tratados

comerciales multilaterales que buscaban la reducción arancelarias entre los países miembros para mejorar la relación comercial.

Con el desarrollo del neoliberalismo, su rival directo el proteccionismo también tuvo un desarrollo. Con la firma de diversos tratados comerciales y la reducción de aranceles para fomentar el comercio internacional, los países han buscado el proteger sus industrias a través de nuevos mecanismos conocidos como barreras no arancelarias dando lugar al neoproteccionismo.

Para determinar los objetivos que buscan en la política comercial, se tomó en cuenta solo 2 argumentos. El argumento de los neo keynesianos (Fischer, 1977, Phelps y Taylor, 1977, citados en Velasco, 2004) cuyo principal argumento se basa en la intervención del gobierno para resolver los problemas económicos; y los nuevos clásicos representados por Ruth, 1976 y Lucas, 1976 (Velasco, 2004), con la aportación que el equilibrio se basa entre la relación que tienen los agentes económicos con el gobierno.

Los nuevos clásico consideran que las fluctuaciones se dan dentro de las mismas políticas económicas, monetarias y fiscales que el estado realiza, por otra, el mercado se autorregula y las fluctuaciones son necesarias para asegurar la eficacia de la economía global (Martner, 2002).

Las políticas económicas generan que una de las restricciones a la intervención del estado es la incertidumbre que se asocia a las acciones del estado para las políticas encaminadas a controlar el gasto teniendo efectos leves a corto plazo y largos rezagos como para estabilizar la economía (Febrero, 1998 y Tobin, 1993).

Friedman (1968) y Lucas (1976) afirman que las políticas públicas son irrelevantes en presencia de agentes racionales, ya que el anuncio de una política pública modifica el comportamiento y vuelve a una política inoperante (Velasco, 2004).

Los nuevos keynesianos, por su parte, argumentan que las fluctuaciones son inherentes a las fallas de mercado y resultan dañinas al crecimiento, de tal manera que las políticas deben de ser activas para aminorarlas, principalmente cuando existen mercados monopólicos ineficientes. Afirman que los mecanismo

de ajuste de las economías de mercado son débiles, inexistentes posiblemente o perversos por lo que se necesitaba de una política pública. (Martner, 2002).

4.2. Instrumentos de la política comercial

Una política comercial hace referencia a los instrumentos y objetivos aplicables ya alcanzables en materia comercial de un país con el resto del mundo, región o tratado. Debido a que la política comercial no es autónoma se requieren de instrumentos para poder controlarla y poder alcanzar los objetivos de flujo comercial del país ya que los efectos que estos producen pueden ser para apreciar o depreciar la moneda de acuerdo a los movimientos de mercancía sea de importación o exportación (Velasco, 2004).

Existen tres objetivos de la política comercial de acuerdo con Molina (1998) y Martner (2002):

- a) Restricción de acceso de bienes y servicios al interior de un país.
- b) Reducir la brecha de precios nacionales y extranjeros.
- c) Lograr un equilibrio externo en la cuenta corriente. (Velasco, 2004)

Los instrumentos que se utilizan para la aplicación de políticas comerciales son las que se consideran como las más importantes, los aranceles, los subsidios a la exportación y las cuotas de importación.

4.2.1. El arancel

Es un impuesto aplicado cuando se importa un bien (Krugman, 2006), y hay de 2 tipos el *ad valorem* cuando se le agrega un porcentaje al valor de la mercancía y *fijo* es una cantidad exigida por unidad importada.

El análisis de una arancel también tiene 2 vertientes si es aplicado para un país pequeño, que no tiene influencia en los precios internacionales y el que se analiza cuando es un país grande, que si tiene la capacidad de influir en los precios internacionales (Ledezma, 1996).

Cuando se impone un arancel, se incrementan los precios, hay una reducción de la demanda nacional y de las importaciones del bien y un incremento de la producción nacional del bien y genera un ingreso para el estado (Velasco, 2004).

En un país pequeño, el arancel encarece el mercado nacional haciendo que haya una reasignación de recursos a favor de la producción de dicho bien, llamado efecto protector, reduce el bienestar social país al conducir la producción a precios internacionales, el arancel hace caer el volumen de comercio y a través del teorema Stolper-Samuelson, al imponer el arancel, se incrementa los precios relativos nacionales elevando la remuneración real del factor utilizado más intensamente en su producción en detrimento del otro factor (Ledesma, 1996).

Cuando el análisis es de un país que tiene la capacidad de influir en el precio, son similares, se reduce el volumen de comercio disminuyendo tanto la oferta del bien exportado como la demanda del bien importado en los mercados internacionales, incrementado los precios relativos internacionales mejorando la relación de intercambio lo que beneficia al país que aplica el arancel y perjudica los demás países (Krugman, 2006, Ledesma, 1996)

4.2.2. Cuotas de importación

Se considera como una cuota de importación como una restricción directa de la cantidad importada (Velasco, 2004). Esta restricción normalmente se realiza a través de la concesión de licencias a alguna empresa o grupo de individuos. Las cuotas siempre aumentan el precio nacional del bien importado. Los efectos también son similares a los que genera un arancel con la diferencia que con la cuota no hay ingresos para el estado y los que salen beneficiados son los que obtienen las licencias (Velasco, 2004, Krugman, 2006).

Al incluir la política comercial, se pretende más que nada conocer como cada una de las políticas comerciales manejadas tanto por el gobierno nacional como el del país destino afectan los volúmenes de exportación. Además se pretende conocer como los programas de promoción de las exportaciones benefician a los exportadores de fresa de México.

4.2.3. Subsidio a la exportación

El subsidio a las exportaciones son pagos realizados a una empresa o individuo que vende un bien en el extranjero (Krugman, 2006).

Los efectos del subsidio son similares a los del arancel solo que en sentido opuesto. El precio en el país exportador aumenta, y en el país importador se reduce. Los consumidores en el país exportadores son perjudicados, los productores ganan y el estado pierde al gastar dinero en el subsidio. También con el subsidio la relación de la intercambio empeora.

4.3. Apoyos gubernamentales a la exportación

Otra parte de la política comercial se considera los apoyos que los gobiernos de los países otorgan a las empresas exportadoras, los programas están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos para elevar la productividad de las empresas para permitir así su incorporación a los mercados internacionales.

A través de la Secretaría de Economía (SE) los programas de apoyo a las exportaciones se basan en la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes que se incorporan a los productos de exportación y la simplificación de los procesos administrativos por parte del gobierno federal (SE, 2013).

Los programas de fomento a las exportaciones son administrados por la Dirección General de Comercio Exterior y que se explicarán brevemente en los siguientes apartados son:

- Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)
- Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)
- Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
- Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (Draw Back).

4.3.1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)

Este programa del gobierno federal publicado el 1 de noviembre de 2006, se creó con el objetivo de fortalecer la competitividad del sector mexicano, otorgar certidumbre, transparencia y continuidad a las operaciones de las empresas (SE, 2013a).

Con la publicación del decreto, se integró los programas para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Maquila) y el que establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), empresas que representan el 85% del total de las empresas (SE, 2013a).

El programa IMMEX permite a las empresas inscritas el poder importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera para su posterior exportación o para la prestación de servicios a la exportación, obteniendo el beneficio de no pagar por el impuesto al valor agregado, el impuesto general de importación y en su caso de cuotas compensatorias.

Este programa tiene 5 modalidades:

- 1. IMMEX Controladora de empresas**, cuando dentro de un mismo programa se integren las operaciones de manufactura de una empresa denomina controladora y una o más sociedades controladas.
- 2. IMMEX Industrial**, cuando se realice un proceso industrial de mercancías destinadas a la exportación.
- 3. IMMEX Servicios**, cuando se realicen servicios a mercancías de exportación o se presten servicios de exportación.
- 4. IMMEX Albergue**, cuando una o varias empresas le faciliten tecnología y material productivo, sin que estas últimas operen el programa.
- 5. IMMEX Terciarización**, cuando una empresa certificada no cuente con instalaciones para realizar procesos productivos, realice las operaciones de manufactura a través de terceros que registre en su programa.

Para obtener los beneficios del programa es necesario que las empresas vendan al extranjero \$500,000 dólares de Estados Unidos de América o por lo menos el 10% de las ventas totales. También será necesario que se presente un reporte anual del total de ventas y exportaciones.

4.3.2. Programa de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK)

El programa DRAWBACK permite a los beneficiarios recuperar el impuesto general de importación generado por la importación de insumos, materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales, que sean incorporados al producto final exportado.

Para calcular el monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por el concepto del impuesto general de importación en moneda nacional entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar de Estados Unidos de América vigente a la fecha en que se efectuó el pago del mismo que será depositado mediante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la cuenta del beneficiario del programa (SE, 2013b).

4.3.3. Registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX)

Es un instrumento de promoción a las exportaciones, por medio del cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo.

Los posibles beneficiarios de este programa son las empresas que se dediquen únicamente a la comercialización de productos en el exterior. El programa cuenta con 2 modalidades:

- 1. Consolidadora de exportación**, empresas cuya actividad principal señalada en su acta sea integración y consolidación de mercancías para su exportación, debiendo de tener un capital suscrito de 2, 000,000 de pesos y que realice exportaciones de por lo menos 5 empresas.

2. Promotora de exportación, empresas cuya actividad principal en su acta constitutiva sea la de comercialización de mercancías en los mercados internacionales, con un capital suscrito de mínimo de 200,000 pesos y que realice exportaciones de cuando menos tres empresas productoras.

Para obtener los beneficios las empresas deben de llevar un control de inventarios, mantener el capital social acreditado, realizar exportaciones en su mismo año de registro, presentar un programa de actividades que se realizarán durante los primeros 15 días del año y presentar un reporte anual de operaciones.

4.3.4. Programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)

Este programa surge con el fin de incrementar la actividad exportadora de las empresas productoras establecidas en el país. El programa establecido en 1990 ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de barreras administrativas (SE, 2013c).

Son beneficiarios de este programa aquellas empresas establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras y que exporten más de dos millones de dólares o el 40% de sus ventas totales, empresas que produzcan mercancías no petroleras y que exporten indirectamente el 50% de sus ventas totales y las empresas con programa ECEX.

Los beneficios otorgados por este programa para las empresas suscritas es la devolución del IVA en un término de 5 días hábiles, tiene acceso gratuito al sistema de información comercial de la Secretaría de Economía, exención de la segundo revisión de mercancías de exportación en aduana, y se cuenta con la facultad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduana y varios productos (SE, 2013c)

4.3.5. Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)

Los programas de promoción sectorial es el último programa de fomento a las exportaciones que se revisa en esta investigación no por eso es menos importante que los demás.

El programa PROSEC son instrumentos que están dirigidos a personas morales productoras de determinadas mercancías, a las cuales se les permite importar con un arancel Ad-valorem preferencial para ser utilizados en la elaboración de productos específicos cuyo destino sea el mercado nacional o la exportación.

Son 23 los sectores que abarca este programa y el productor puede pertenecer a tantos como le sea capaz, siempre y cuando cumpla con los requisitos que se Secretaría de Economía disponga.

Con esta breve explicación se cierra el capítulo 5 de esta investigación donde se explica la importancia que tiene la política comercial para los países, para normar las importaciones con la aplicación de ciertos instrumentos como lo son los aranceles, cuotas y cupos por ejemplificar algunos. En el sentido contrario también se incluyen los programas que el gobierno mexicano utiliza para fomentar un sector exportador que tiene una gran importancia para la economía con diferentes programas para reducir los impuestos pagados por estas empresas o recibir beneficios en cuanto a trámites administrativos como lo son el programa IMMEX o ECEX.

Capítulo 5

Productividad de la empresa

El mercado global en el que ahora se enfrentan tanto las empresas como los países ha llevado a que factores como la calidad y tecnología sean indispensables para competir. Para enfrentar estas situaciones es necesario que haya un incremento de la productividad de las empresas mexicanas (Pedraza y Navarro, 2006).

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas es el elevar la productividad para permanecer en el mercado, mejorando calidad, con precios adecuados, innovando las condiciones técnicas de la producción y mejorando los niveles tecnológicos (Pedraza y Navarro, 2006).

La productividad juega un papel importante no solo en la empresa sino a nivel país, ya que afecta tasas de inflación, por ende el nivel de vida, las tasas de empleo, la vida política del país y el poder económico (Sumanth, 1993). Relacionado la productividad y su importancia es reconocida internacionalmente debido a que sus cambios se ven reflejados en las condiciones de vida de un país y en general en numerosos fenómenos económicos y sociales (Pedraza y Navarro, 2006).

5.1. Concepto.

La productividad puede entenderse como la relación entre la producción (output) y sus factores (inputs). Thiry y Tulkens, (1988) definen la competitividad como la capacidad desplegada por los factores de la producción para producir. Cuando se presentan cambios en esta habilidad, se dice que se gana o se pierde productividad.

El concepto de productividad fue utilizado en el siglo XVII por Quesnay (1766), posteriormente, en el siglo XIX Littré (1883) menciona la productividad como la facultad de producir. El término de la productividad en el siglo XX toma

una mayor importancia y adquiere diferentes conceptos resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 8. Definiciones de productividad

Autor	Año	Definición
Early	1900	La relación entre producción y los medios empleados para lograrla
Taylor	1908	La relación que existe entre la producción obtenida y el trabajo empleado.
OCEE (Organización para cooperación Económica de Europa)	1950	El cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de la producción.
OIT (Organización Internacional del Trabajo)	1957	El producir más con el mismo consumo de recursos.
Sumanth	1979	La razón de producción tangible entre insumos tangibles.
Prokopenko	1987	El uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios.
INEGI	1995	Es la relación entre la producción de bienes y servicios y las cantidades de insumos utilizados

Fuente: elaboración propia con base en Pedraza y Navarro, 2006, "La productividad de la industria láctea en el Estado de Michoacán", Morelia, p. 21-22.

De los términos revisados en la tabla es conveniente señalar que llevan una relación entre las palabras eficiencia, efectividad, producción y productividad. Mali (1978, p. 6) elaboró un diagrama donde muestra esta relación:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{producción obtenida}}{\text{insumo gastado}} = \frac{\text{desempeño alcanzado}}{\text{recursos consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

Otro aspecto a tomar en cuenta es identificar quien es el que está expresando la definición de productividad ya que hay diferencias en cómo es utilizado, rescatar lo fundamental que es la relación entre la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Esta definición

Con las definiciones se pueden presentar diversos errores, los más comunes son señalados por Prokopenko (1991, p. 4-5):

- a) La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo.

- b) El rendimiento no solo se mide por el producto.
- c) La confusión entre eficiencia y productividad.
- d) La creencia de que la reducción en los costos siempre mejoran en productividad.
- e) El mito de que la productividad solo se utiliza en producción.

En lo revisado hasta ahora, se ha dicho que productividad es aprovechar eficientemente los recursos, además la productividad es la medida en la que se mezclan los recursos para obtener los resultados planteados. Pedraza y Navarro (2006, p. 24), indican que la productividad se puede alcanzar a través de 3 caminos:

- a) Con el uso más eficiente de los insumos para incrementar la producción con la misma cantidad de recurso utilizados.
- b) Mantener el mismo nivel de producción con una reducción de los insumos que se requerían anteriormente.
- c) La combinación eficiente de los puntos anteriores.

Entonces, la productividad se puede entender como una relación entre los recursos utilizados y los productos y servicios resultantes y tienen tres magnitudes, la económica, la técnica y la social. En el aspecto económico, se relaciona con el mercado, la inflación y el rendimiento de los recursos; con la parte técnica, se involucran aspectos como la eficiencia y la efectividad; y en el aspecto social con el trabajo humano.

Con lo revisado anteriormente la definición que se ajusta para los motivos de este trabajo es: *producir más con los mismos recursos, con el menor esfuerzo cumpliendo con los objetivos planteados por la empresa.*

5.2. Medición de la productividad

El objeto de poder medir la productividad se encuentra en la necesidad de poder compararse ya sea entre empresas, sectores productivos o un ámbito nacional e internacional.

La función de las medidas de productividad permite entender y evaluar la productividad. Las medidas de productividad más usuales se centran en números índice, funciones de producción, de razones financieras, de insumo producto y de costos unitarios.

La medición, en la mayoría de los países se acostumbra medir la productividad por medio del trabajo y por medio del capital. Las medidas que se utilizan son mediante la productividad laboral y la productividad total de los factores.

La productividad del trabajo es considerada como una medida de eficiencia del trabajador en la generación del producto. Esta medida propone una cuantificación mediante la relación del producto y las horas empleadas trabajadas. La medida más común de medir la productividad del trabajo es medir el Producto Interno Bruto entre los puestos remunerados (Cassoni, 1991, p. 297).

La productividad total de los factores (PTF), va más allá de la productividad laboral, al contemplar la medición de la eficiencia del factor trabajo, además cuantifica la eficiencia con la que se usa el capital.

Respecto a PTF se identifican 2 enfoques, el primero, viene a ser una medida de cambio técnico y se mide con el uso de modelos econométricos. El segundo, la considera como una medida eficiencia productiva y propone el uso de los números índice principalmente (Navarro, 1995).

5.2.1. Métodos de medición de la productividad internacional

A continuación se explican brevemente algunos de los métodos más comunes para la medición de la productividad.

Método de rostas

Rostas, (1955) Propone 4 medidas para realizar comparaciones internacionales de productividad (Sumanth, 1993, p. 58)

- a) Comparación del valor de la producción bruta por unidad de mano de obra.
- b) Comparación del valor de la producción neta por unidad de la mano de obra.
- c) Comparación de la producción física por unidad de mano de obra.

d) Comparación de los insumos físicos de materiales.

Método de Shelton y Chandler

Es el método más común para las comparaciones de la productividad laboral.

Utiliza tres medidas:

- a) Costo de la mano de obra por hora = E/L.
- b) Producción por hora hombre = Q/L
- c) Costo de la unidad de la mano de obra = (E/L)(Q/L)=(E/Q)

Donde:

E= costo de la mano de obra.

L= las horas hombre de la mano de obra.

Q= cantidad de producción.

Para utilizar eficientemente las comparaciones internacionales es necesario tomar en cuenta otros factores como los gastos reales de la mano de obra, la producción, el periodo y tendencias en el tiempo y las tasas de cambio de las monedas (Sumanth, 1993, p. 58,59)

Método de Enrique Hernández Laos

Es un método utilizado por la OCEE, se basa en la comparación de la productividad laboral de México, Estados Unidos y Canadá (Sumanth, 1993, p. 61). Propone los siguientes indicadores:

$$PL = \frac{PIB \text{ dólares } 1985}{\text{personas ocupadas}} \quad y \quad PL = \frac{PIB \text{ dólares de } 1985}{\text{Puestos ocupados}^*}$$

Donde:

PL = productividad laboral

PIB dólares de 1985 = PIB valuado en dólares de Estados Unidos, paridad de 1985.

Personas ocupadas= puestos ocupados en la generación del PIB

Puestos ocupados*= puestos ocupados remunerados empleados en la generación del PIB.

Con este método sirve para evaluar la productividad en los mercados internacionales y nacionales de los países competidores, sin embargo surgen ciertas complicaciones al efectuar la competitividad.

1. Al utilizar la tasa de cambio, las comparaciones no incluyen precios de bienes y servicios similares.
2. Los datos del Proyecto Internacional de Comparación de la ONU, no permiten que se hagan comparaciones de productividad al nivel detallado de los sectores.
3. La explicación de las diferencias no es adecuada por la insuficiencia en el estudio de los factores sociales, culturales, políticos y las condiciones económicas.
4. Falta de comparaciones con los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.

5.2.2. Los métodos de medición de la productividad a nivel nacional y sector industrial.

Para la medición a nivel nacional y sector industrial, a diferencia de los utilizados a nivel internacional donde se utiliza la productividad laboral, se utilizan los números índices, los beneficios que se tienen al medir la productividad a nivel nacional y sectorial son (Rostas, 1955, pp. 31-42):

- a) Las estimaciones de productividad se utilizan para predecir al ingreso y producto nacional para un periodo determinado.
- b) Los indicadores se usan para comparar el poder competitivo de los distintos sectores en distintas economías.
- c) La productividad es importante en los procesos de negociación colectiva.
- d) La productividad es un índice de crecimiento.
- e) La productividad se utiliza para medir la eficiencia.

El método de Solow

Solow considera que las tasas de cambio tecnológico son iguales a la tasa de crecimiento del producto menos la tasa de crecimiento de los insumos primarios ponderados por su participación en el producto, lo cual varía en el tiempo (Hernández, 1993, p. 6).

Este modelo se basa en los siguientes supuestos:

- a) Rendimientos constantes a escala a nivel agregado de toda la economía.
- b) Cambio tecnológico neutral.
- c) Competencia perfecta, los precios de los factores se pagan de acuerdo a su productividad marginal.

El método de Kendrick

Kendrick considera que la PTF es una relación entre el producto real y los insumos. Se deben de considerar los siguientes aspectos para trabajar esta metodología (Hernández, 1993, p. 7):

- a) Competencia perfecta.
- b) Progreso tecnológico neutral.
- c) Rendimientos constantes a escala.

$$PTF = \frac{\text{producción total}}{\text{insumos}} = \frac{\text{producción total}}{\text{mano de obra} + \text{capital}}$$

El método de Diewert

Para Diewert, la PTF representa los desplazamientos de la función de producción y se interpreta como la parte del crecimiento del producto no explicada por el aumento de los insumos, supone que hay competencia perfecta y cambio tecnológico neutral (Hernández, 1993, p.8). Para medir la PTF es:

$$\frac{\Delta t}{\Delta t - 1} = (\ln Y_t - \ln Y_{t-1}) - \sum \frac{1}{2} (S_{it} + S_{it-1})(\ln X_{it} - \ln X_{it-1})$$

Donde:

Δt = cambio técnico en el año t.

$\Delta t-1$ = cambio técnico en el año previo.

$\ln Y_t$ =logaritmo del producto en el año t.

$\ln Y_{t-1}$ = logaritmo del producto en el año previo.

S_{it-1} = participación del costo del insumo i en el producto en el año previo.

$\ln X_{it}$ = logaritmo del insumo i en el año t.

$\ln X_{it-1}$ = logaritmo del insumo en el año previo.

El método de Enrique Hernández Laos

Con base en este autor, la PTF expresa una relación entre productos e insumos. Relaciona el índice de aumento de los productos con el índice de aumento de los insumos primarios (Hernández, 1993, p. 8).

Matemáticamente, propone:

$$PTF = \frac{\left(\frac{Q_t}{Q_0}\right)}{\left[a \left(\frac{L_t}{L_0}\right) + b \left(\frac{K_t}{K_0}\right) \right]}$$

Donde:

Q_t/Q_0 = índice del volumen del PIB del periodo actual a costo de factores de la industria.

L_t/l_0 = índice de insumos de la mano de obra en el periodo t.

K_t/k_0 = índice de acervos netos de capital fijo reproducible, a precios constantes en el periodo t.

$a = (w_0/Y_0)$, que es la ponderación del capital en los insumos totales.

$B = (u_0/Y_0)$, que es la ponderación del capital en los insumos totales.

En este método la PTR se libera del supuesto de la competencia perfecta y admite la existencia de cambio tecnológico no neutral. También, elimina el supuesto de rendimientos constantes a escala, además provee la ventaja que debido a los índices de usarse en distintos niveles, empresa, industria, rama, etc.

Los problemas relacionados con la medición de la productividad a nivel nacional de acuerdo con Sumanth (1997, p. 70-71) son los siguientes:

- a) El empleo de ciertas aproximaciones en las medidas de cantidad directas de insumos y productos debido a la naturaleza de los mismos.
- b) La realización de modificaciones a la información existente, de modo que los datos se ajusten a los conceptos requeridos.
- c) La inexactitud en la utilización de los datos para medir la productividad.
- d) Los insumos de mano de obra y capital se analizan por separado debido a que los problemas para medirlos son diferentes.

5.2.3. Métodos para la medición de la productividad en la empresa.

Con base en la naturaleza de esta investigación, se considera que la medición de la empresa es la más importante de las 3 que se revisan, ya que se analizará cómo afecta la productividad en la implementación de una estrategia de diversificación.

Sumanth (1997, p. 97) considera que las investigaciones teóricas relacionadas con la medición de la productividad dentro de la empresa aún no han sido completamente desarrolladas y presentan tanto confusión y ambigüedad con respecto a este concepto.

Las ventajas de obtener la medida de productividad en la empresa se encuentran en torno a las necesidades de las firmas, con qué nivel se debe de operar, como se encuentra comparado con otras del mismo ramo.

A continuación se presentan algunos métodos utilizados para la medición de la competitividad a nivel empresa.

Método de Meade

Meade fue el primero en proponer el uso de la función de producción para evaluar la eficiencia de la empresa. Fue concebida mediante una función de producción promedio. Se basa en el supuesto de que tanto los insumos como el producto sean medidos significativamente (Hernández, 1981, p 13).

Una de las funciones de producción promedio es la conocida como Cobb-Douglas y es empleada para medir diferencias neutrales de eficiencia técnica entre las empresas de la misma industria.

La versión más simple de la función de producción Cobb-Douglas es $Q_j = A L_j^\alpha K_j^\beta U_j$ y supone que:

- El efecto de las diferencias ambientales y administrativas entre las empresas es manifestada a través de una forma multiplicativa dentro de la función de producción.
- U_j es el efecto sobre el producto que es específico de la empresa j cuya función de producción es $Q_j = A L_j^\alpha K_j^\beta U_j$.

Donde:

A, α, β = parámetros comunes para todas las empresas.

Q_j, L_j, K_j , son el producto y los insumos de la empresa j .

- Suponiendo que los rendimientos son constantes a escala ($\alpha + \beta = 1$) y dividiendo por L_j , se obtiene:

$$\frac{Q_j}{L_j} = A \left\{ \frac{K_j}{L_j} \right\}^\beta U_j$$

Expresada en términos logarítmicos: $\ln q_j = \ln A + \alpha \ln L_j + \beta \ln K_j + \ln U_j$

Donde $q_j - \left(\frac{Q_j}{L_j} \right) = \left(\frac{K_j}{L_j} \right)$

Dada la falta de un conocimiento empírico sobre la distribución de U_j , se estima como un residuo una vez que se tiene una estimación de los parámetros A y β tal que:

$$\ln q_j - (\ln A + \alpha \ln L_j) = \ln U_j$$

Donde:

U_j = una medida de eficiencia relativa de la empresa j en el uso de los insumos K y L . Para la empresa representativa U_j debe de ser igual a la unidad y significa que la empresa tiene una eficiencia promedio. Para las demás empresas U_j se interpreta como escalar que mide los niveles neutrales de eficiencia de la empresa j en relación con el promedio general de la industria.

Método de Farrell

Fue uno de los primeros en dar a conocer los modelos tipo frontera. Plantea la necesidad de conocer antes las condiciones en las que opera la empresa de manera más eficiente.

La metodología está basada en una medida de eficiencia global que se determina por la eficiencia técnica y la eficiencia de precios. La eficiencia técnica hace referencia a la combinación de los factores de la empresa que son de interés. La eficiencia de precios se refiere a la selección apropiada o inapropiada de la combinación de insumos en términos de precios (Hernández, 1981, p.19).

El modelo de productividad total –MPT-

Este modelo se basa en una medida de productividad total y varias medidas de productividad parcial que proporcionan una oportunidad directa para fomentar el trabajo de equipo y para orientar a su personal hacia metas últimas (Sumanth, 1993, p. 151).

Se expresa de la siguiente manera:

$$Productividad\ total = \frac{Producción\ tangible\ total\ (O)}{Insumos\ tangibles\ totales\ (I)}$$

Donde:

Producción tangible total (O)

Insumos tangibles totales (I)

Y por lo tanto:

PTE (Productividad total de la empresa) = OE

OE = producción total de la empresa en el periodo actual.

$l_i = l_{ij}$ que son los insumos totales del periodo actual para producto i
($iH+iC+iM+iE+iX$)

l_iH = mano de obra.

l_iC = capital

l_iE = energía

l_iM = materiales

liX = otros insumos

IE = insumos totales del periodo actual usados por la empresa.

Método de Alan Lawlor

Centra su atención en 5 elementos que utiliza para la medición de la productividad que está representada por la medición global del desempeño de las organizaciones. Los elementos que considera son: tendencias progresivas, eficiencia, eficacia, objetivos y comparabilidad (Prokopenko, 1991, pp. 39-44).

Los objetivos son representados por los ingresos totales (It): It= ventas – materiales = v – m. El grado con el que se genera el producto con los insumos disponibles y el uso de la capacidad instalada es representada por la eficiencia:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Insumo} + \text{beneficios}}{\text{Insumo}} = \frac{O}{I} = \frac{I + B}{I} = I + \frac{B}{I}$$

Donde:

B/I = ratio de la productividad del beneficio.

La eficacia entonces, compara los logros actuales con los que serían realizables, si los recursos se administrarán más eficazmente.

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{eficacia (lo que se prodria lograr)}}{\text{Recursos consumidos}}$$

En cuanto a la comparabilidad se requieren de tres niveles para medir la productividad:

- a) Rendimiento actual con un rendimiento base histórico.
- b) Rendimiento entre una unidad y otra.
- c) Rendimiento actual con una meta.

Las tendencias van a determinar si el rendimiento de la empresa está aumentando o disminuyendo, y con qué rapidez, por lo que se requiere de por lo

menos dos niveles de medición de la productividad: el primario referente a la productividad de los ingresos totales (P_i):

$$P_i = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Costo de conversión}} = \frac{I_t}{C_o}$$

Donde el costo de conversión C_o = remuneraciones + servicios comprados totales + depreciación. Al medirse refleja la medida primaria o global de la eficiencia con respecto a cualquier tipo de organización.

El nivel secundario hará referencia a la productividad de los beneficios (P_b), su medición proporciona la relación de los recursos utilizados con respecto al costo total de los recursos disponibles:

$$P_b = \frac{B}{C_o} = \frac{I_t - C_o}{C_o} = \frac{I_t}{C_o} - 1 \text{ ó } P_b = P_i - 1$$

Los ingresos totales potenciales de la empresa son los ingresos que se podrían obtener si no existiera capacidad ociosa, es decir $C_d=C_o$

Lawlor represento a manera de resumen, la estructura jerárquica de los índices de productividad representados en la figura 5.1.

La nomenclatura de costos que se maneja en la figura 5.1 es la siguiente:

I_t = ingresos totales.

C_o = costos de conversión o tiempo total disponible.

B = beneficios

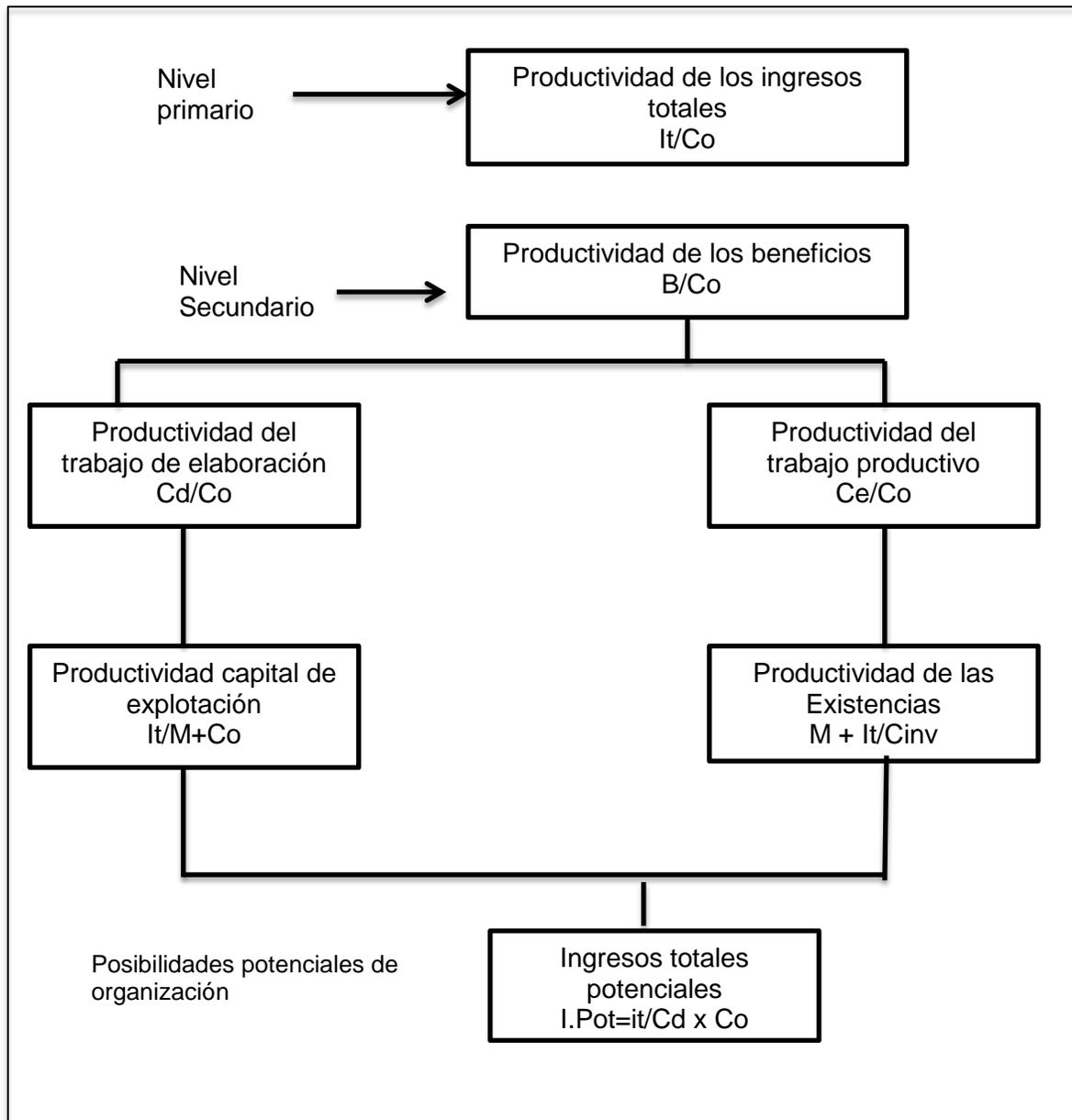
C_d = tiempo o costos de trabajo productivo o subordinado.

C_e = tiempo o costos realizados en trabajo puramente productivos.

M = materiales de producción.

C_{ine} = sobrecargo para cubrir el tiempo que las existencias han estado en el sistema.

Figura 1. Estructura jerárquica de los índices de productividad propuesto por Lawlor, 1983



Fuente: Lawlor, 1983

5.3. Factores que afectan a la productividad

De la misma manera que no existe un concepto de productividad universalmente aceptado, existen diferentes enfoques, puntos de vista económicos y criterios para determinar las causas de la productividad (Pedraza y Navarro, 2006).

Pedraza y Navarro (2006), consideran que los factores que influyen en la productividad de las empresas son los siguientes:

- Gestión administrativa.
- Capital
- Factores externos.
- Materiales y suministros.
- Desarrollo tecnológico.
- Fuerza de trabajo.

En los siguientes párrafos se explicará brevemente en qué consisten cada uno de los factores.

5.3.1 Gestión administrativa.

Todas las organizaciones requieren de seguir una serie de lineamientos, objetivos, desarrollo y evaluación de operaciones, la dirección de los empleados y la coordinación de los mismos. Por lo que todas las empresas requieren de personal encargado de optimizar la gestión administrativa. Ya que si no existieran estas personas para la aplicación de la gestión administrativas los demás factores de la empresa no pueden obtener los resultados deseados.

La definición de gestión administrativa consiste en interpretar los objetivos que la empresa persigue y alcanzarlos eficazmente. Por lo que es necesario que los encargados de la dirección se adapten a las situaciones particulares empleando todas las herramientas disponibles a su alcance y hacer uso de su experiencia y conocimientos (Pedraza y Navarro, 2006).

5.3.2. Desarrollo Tecnológico.

Algunas personas argumentan que la tecnología no es solo una condición esencial para la civilización avanzada, sino que la velocidad del cambio tecnológico ha desarrollado en los últimos tiempos.

La tecnología, se considera como la aplicación práctica de las posibilidades científicas o técnicas para lograr las características de desempeño en los productos y procesos.

Es importante recordar que las empresas invierten en tecnología por 2 motivos:

- a) Para mejorar el rendimiento financiero.
- b) Reforzar su posición competitiva.

De acuerdo con Pedraza y Navarro (2006), el desarrollo tecnológico se considera como la creación de nuevos productos, desarrollo de los mismos e innovación de procesos.

5.3.3. Capital

El término de capital posee diferentes enfoques y va depender desde el punto de vista en el que se esté observando. Partiendo de una concepto genérico, designa a un conjunto de bienes y una cantidad de dinero que se puede obtener en el futuro (Machuca, 1995). Desde el punto vista contable, el capital se define como la suma de las propiedades de una individuo o corporación en un momento dado (Ramírez, 1996). Para los economistas del siglo XIX, el capital se refiere a la riqueza que había sido anteriormente producida. Para los economistas actuales es únicamente un conjunto de bienes y dinero que sirve solo para producir más bienes y dinero.

5.3.4 Fuerza de trabajo

Es uno de los tres factores principales de la producción. El trabajo en economía es el esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico.

La teoría del valor trabajo es el principio que afirma que el valor de un bien o servicio depende directamente de la cantidad de horas de trabajo que lleva incorporado.

5.3.5. Materiales y suministros.

Se consideran como los inventarios de materias primas y suministros que se utilizan durante el proceso productivo. Algunas de las características que poseen son que son perfectamente cuantificables, se pueden clasificar en grupos homogéneos, tienen un costo representativo para ser medidos en cuestiones de productividad.

En cuanto a la productividad se considera que es una de las variables que influyen en la diversificación de mercados, en la cual con motivos de esta investigación se utilizan los elementos de gestión administrativa, desarrollo tecnológico, capital, fuerza de trabajo e insumos.

Capítulo 6

Experiencia exportadora

La experiencia exportadora es una de las características que complementariamente al tamaño y la edad de la empresa. La experiencia exportadora ha sido utilizada para la conocer los resultados de las empresas en ámbitos exportadores.

La experiencia junto con la antigüedad de la empresa son 2 de las características de las empresas consideradas en trabajos de investigación de internacionalización como proceso secuencial (Losada, et al., 2007). Los modelos consideran que las empresas primero se desarrollan en sus mercados de origen y a través del aprendizaje irán incrementando su compromiso con las actividades internacionales (Casillas, 1998; Escolano y Belso, 2001 en Losada et al., 2007 p. 259).

Moini (1995) considera a la experiencia como otra de las características de las firmas que facilitan el éxito de las empresas en actividades de exportación en mercados internacionales. De acuerdo con Rocha, Christensen y Eduardo (1989) mientras más años se tengan exportando más probable será que la firma se convierta en un exportador agresivo.

6.1. Concepto

Con base en el diccionario de Oxford (2013) define la experiencia como el conocimiento o la habilidad adquirida en un periodo de experiencia práctica. En el mismo sentido el diccionario de la Real Academia Española (2013) define la experiencia como la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

En el caso de las exportaciones el Banco de Comercio Exterior (Bancomext) define las exportaciones como la salida de mercancía de un territorio aduanero, ya sea de forma temporal o definitiva.

Por lo que en base a ambas definiciones se puede definir como la experiencia exportadora como el conocimiento o habilidad en la actividad de exportación por parte de una empresa.

6.2. Modelos

Algunos de los diversos trabajos que han estudiado el caso de la experiencia exportado o internacional relacionada con los resultados obtenidos en la actividad exportadora.

Lee y Yang (1990) proponen para delimitar la estrategia de expansión a nuevos mercados de la firma emplear de forma complementaria el número de países-mercados atendidos; el grado temporal de expansión representado por la experiencia internacional de la firma (años exportando) y el nivel de esfuerzo de marketing localizado en los principales mercados a los que exporta. Desarrolla tres etapas diferentes:

- Emplear la experiencia internacional de la organización para dividir a las empresas exportadoras, tomando 5 años como factor discriminante, aunque no hay justificación de la elección.
- Combinar el grado temporal de expansión (experiencia internacional) con el número de mercados atendidos identificando dos grupos de empresas exportadoras.
 - Concentración de mercados: agrupa a empresas con una experiencia internacional de hasta 5 años y un número de países inferior a 6.
 - Diversificación de mercado: agrupa a empresas con una experiencia internacional de hasta 5 años y un número de países atendidos mayor a 12.
- Para las empresas que no fueron clasificadas en la segunda etapa en el grupo de concentración o diversificación, se empleó la ratio de reparto del esfuerzo de marketing entre los 5 principales mercados en relación a sus ventas exteriores como factor discriminante. En esta tercera etapa se incluye un grupo intermedio entre la concentración y diversificación. Las 3 estrategias se resumen en la tabla 9.

Tabla 9. Estrategias de expansión de Lee y Yang (1990)

Experiencia internacional	Número de países	Ratio de reparto del esfuerzo de marketing	Tipo de estrategia
Primera y segunda etapa			
≤ 5 años	≤ 5 países	-	Concentración
> 5 años	≤ 12 países	-	Concentración
≤ 5 años	> 5 países	-	Diversificación
> 5 años	> 20 países	-	Diversificación
Tercera etapa			
≤ 5 años	6 ≤ mercados ≤ 12	> 1	Concentración
> 5 años	6 ≤ mercados ≤ 12	< 1	Concentración - diversificación
≤ 5 años	13 ≤ mercados ≤ 20	> 1	Concentración - diversificación
> 5 años	13 ≤ mercados ≤ 20	< 1	Diversificación

Fuente: Lee y Yang (1990, p. 31-32)

Adicionalmente a la propuesta de Lee y Yang (1990), existen investigaciones como la de Navarro (2002), donde busca avalar la teoría propuesta por Ayal y Zif (1979), en el que se considera que la estrategia de expansión de la empresa depende de las características de la empresa donde se incluyen las variables de tamaño (número de empleados), experiencia internacional (años exportando) y grado de asociacionismo, son las que afectan a la estrategia elegida para competir en los mercados internacionales. También concluye que la estrategia de diversificación parece estar asociada a mayores niveles de propensión exportadora que es reflejado por una mayor dependencia del mercado exterior y por lo tanto tiene un mayor compromiso con los mercados extranjeros que las que tienen una estrategia de concentración.

Basado en la propuesta de Lee y Yang (1990), Navarro propone en lugar de utilizar el ratio de reparto del esfuerzo de marketing a través de una pregunta dicótoma las preferencias de la organización si concentrar sus esfuerzos en pocos mercados o repartir sus esfuerzos en un número elevado de mercados. Con esta pregunta pudo sugerir dos estrategias intermedias:

- a) concentración-diversificación, donde la empresa exporta a más de 5 países, tiende a concentrar sus esfuerzos en los mercados principales.
- b) Concentración-diversificación, donde la empresa exporta a más de 10 países y además muestra su preferencia al esfuerzo de sus recursos entre todos los países a los que exporta.

En la tabla 10 se resume la propuesta de Navarro.

Tabla 10. Delimitación de la estrategia de expansión exterior

Años exportando	Numero de mercados	Preferencia	Estrategia
≤ 5 años	< 5 mercados	Concentrar	Concentración
> 5 años	≤ 10 mercados	Concentrar	Concentración
≤ 5 años	6 ≤ mercados ≤ 10	Concentrar	Concentración-Diversificación
> 5 años	11 ≤ mercados ≤ 15	Concentrar	Concentración-Diversificación
≤ 5 años	11 ≤ mercados ≤ 15	No concentrar	Concentración-Diversificación
> 5 años	16 ≤ mercados ≤ 20	No concentrar	Concentración-Diversificación
≤ 5 años	> 15 mercados	No concentrar	Diversificación
> 5 años	> 20 mercados	No concentrar	Diversificación

Fuente: Navarro (2002, p. 109).

Otra investigación desarrollada por Losada et al. (2007), busca explicar el éxito del resultado exportador por parte de las empresas a través de las estrategias de expansión internacional de la empresa. Utiliza un modelo logit para medir las diversas características de la organización como lo es el tamaño, la edad, la experiencia internacional y la organización de la actividad exportadora. También considera utilizando el modelo de Lee y Yang (1990) y la adaptación que hace Navarro (2002) para delimitar la estrategia de expansión de la firma a través de la experiencia internacional y los mercados en los que está presente. Los resultados a los que llega que interesa para esta investigación es que con una dotación específica que de soporte a la estructura exportadora será consecuencia del tamaño empresarial y de una mayor experiencia adicional. En este mismo sentido considera que aquellas empresas que desde su origen crean infraestructura específica para sus operaciones internacionales pueden alcanzar ventajas competitivas en los mercados internacionales.

Con la información encontrada respecto a la experiencia internacional, se puede resumir que es una variable que influye positivamente para la diversificación de mercados de las exportaciones. Se toma como base la medición propuesta por Navarro (2002) haciendo algunas adaptaciones quedando de la siguiente manera la delimitación de la estrategia:

Tabla 11. Delimitación de la estrategia de expansión exterior propuesta

Años exportando	Numero de mercados	Preferencia	Estrategia
≤ 3 años	< 3 mercados	Concentrar	Concentración
> 3 años	≤ 6 mercados	Concentrar	Concentración
≤ 3 años	6 ≤ mercados ≤ 10	Concentrar	Concentración-Diversificación
> 3 años	11 ≤ mercados ≤ 15	Concentrar	Concentración-Diversificación
≤ 3 años	> 15 mercados	No concentrar	Diversificación
> 3 años	> 15 mercados	No concentrar	Diversificación

Fuente: elaboración propia con base en Navarro (2002).

En el cuadro anterior se resume como se estará delimitando la experiencia exportadora. Se toma como punto de quiebre 3 años y se utiliza también la preferencia en la concentración de las fuerzas de mercadotecnia.

Con lo recopilado en este capítulo, la experiencia exportadora es fundamental en la estrategia de diversificación de mercados, ya que como se desarrolla si se tiene experiencia en mercados similares ya sea de índole cultural, lenguaje, economía, etc., más sencillo será el que las empresas diversifiquen sus exportaciones a mas mercados.

Parte III

Trabajo de Campo

El trabajo de campo suele referirse en las ciencias sociales como aquel periodo donde el investigador registra y genera información para su análisis (Monistrol, 2007). Dentro del trabajo de campo se desarrollan actividades como selección de participantes, planificación y elaboración de las técnicas de recopilación de la información principalmente.

La preparación para ingresar al trabajo de campo es clave y se debe de tomar cierto tiempo en la planeación de la misma. La planeación consiste en la selección de las estrategias metodológicas, en segundo lugar, las técnicas de generación de información que se utilizarán, y en tercer y último lugar los actores que participarán para la recolección de la información y las herramientas a utilizar para su propio análisis.

En este apartado de la investigación se considera de dos capítulos, el primero está dividido en 4 apartados donde se explica el procedimiento utilizado para la obtención y análisis de la información.

El segundo capítulo es donde después del análisis de los resultados obtenidos se planteó una propuesta para la solución del problema identificado que es a través de exponer como llevar a cabo la estrategia de la diversificación de mercados.

Capítulo 7

Trabajo de campo

Para buscar responder a las preguntas de investigación planteadas, cubrir con los objetivos de estudio, se debe de desarrollar un diseño que permita al investigador cumplir con los anteriores requisitos (Hernández, 2006).

El método que se utilizó para la elaboración de la presente investigación es el método científico. El objetivo fundamental de la ciencia es explicar los fenómenos, es decir, que variables están relacionadas con otras y de qué manera se relacionan, lo que proporciona al investigador predecir ciertas variables a partir de otras. Se puede concluir que la finalidad de la ciencia, es la teoría porque esta se mide como los conjuntos de conceptos sistemáticamente relacionados y definidos, así como de proposiciones que sirven para explicar y predecir los fenómenos (Namakforoosh, 2003).

En este apartado también se define el universo y muestra de estudio que son las empresas exportadoras de fresa de México; el instrumento de recopilación de datos, que consta de un cuestionario de 23 ítems con una escala Likert; la herramienta de análisis utilizada fue *SPSS* para el análisis descriptivo.

7.1. Universo y muestra de estudio.

El universo o población está determinada por una serie de características definitorias, el conjunto de elementos que posean este conjunto de características se denomina universo o población. Una población es un grupo de posibles participantes al cual se desea generalizar los resultados de una investigación (Namakforoosh, 2003).

Para el desarrollo de la investigación se pretende estudiar a las empresas exportadoras de fresa que se encuentran distribuidas en los estados de Michoacán y de Baja California. De acuerdo con el directorio de empresas exportadoras de México proporcionado por PROMÉXICO, existen 20 empresas exportadoras establecidas a lo largo del territorio nacional.

Ya que la población es reducida, el instrumento desarrollado fue aplicado a 17 (ver Anexo 2) de las 20 empresas establecidas y con actividades de exportación de fresa. El motivo por el que desafortunadamente no se pudo aplicar a las 20 empresas se debió a que las 3 empresas por políticas empresariales no permitían la aplicación de encuestas por motivos de seguridad.

7.2. Instrumento

La recopilación de información es uno de los pasos fundamentales en cualquier investigación científica ya que los datos recopilados serán los que se analizarán. Los datos se obtendrán de fuentes primarias, las fuentes primarias de información se refieren a aquellas personas que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o soporte la información (Eyssautier, 2002).

Para la recolección de la información se utilizó un instrumento usando la escala de Likert desarrollada en 1932, en la que a través de una serie de ítems que son presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los entrevistados (Hernández, 2006).

Como el universo de estudio fueron las empresas exportadoras de México se presentó la dificultad de poder realizar entrevistas personales para todas las empresas, por lo que se contó con el apoyo de la tecnología enviando los cuestionarios vía correo electrónico o mediante entrevista telefónica para las empresas que se encuentran en la región noroeste de México.

El cuestionario (ver Anexo 1) centra la atención en las variables seleccionadas, por lo cual, se ha diseñado de tal forma que constituya un medio útil y eficaz para recoger la información basadas en las percepciones de las empresas entrevistadas de cada variable.

Se utilizó la operacionalización de variables para facilitar la elaboración del instrumento con el siguiente proceso: listado de las variables que se midieron; se revisó la definición conceptual para comprender el significado; también se utilizó la operacionalización de las variables para que cada uno de los pasos tengan congruencia; para la medición de las variables, como se mencionó en los párrafos anteriores se utilizó una escala Likert para conocer las percepciones de cada una de los indicadores utilizados. Los ítems propuestos del 1 al 5, el número 10 y del 13 al 23, son ítems positivos, mientras que los ítems del 6 al 9 y el 11 y 12 son negativos. En el ítem 24 se pide la opinión de los encuestados para conocer como consideran que las variables propuestas tienen influencia para las empresas en la diversificación de mercados (Véase tabla 12).

Tabla 12. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Número de ítem
Dependientes:				
Diversificación de Mercados	Ampliación de las actividades de la empresa hacia nuevos productos, mercados o clientes. (Definición propia, basada en varios autores)	Ampliación de mercados	Mercados nuevos explorados en los últimos 5 años	1 y 2
Independientes:				
Tamaño de la empresa	Clasificación de la empresas con base en diferentes criterios como el número de empleados, (INEGI, 2009)	Empleados	Importancia del número de empleados	3
		Ventas	Ventas al extranjero	4
		Activos	Capacidad instalada	5
Costos hundidos	Los costos hundidos son aquellos costos en los que las empresas ya han incurrido independientemente si el proyecto se realiza o no (Villarreal, 2013).	Costos de innovación y desarrollo	Importancia de la inversión en innovación y desarrollo	6
		Costos de mercadotecnia	Importancia de la inversión en mercadotecnia	7
		Costos de adaptación del producto	Importancia de la inversión en adaptación del producto	8
		Costos de investigación de mercados	Importancia de la inversión en investigación de mercados	9
Política Comercial	Son las medidas que aplican los gobiernos para regular los flujos comerciales con el resto del mundo y determina el grado de contacto de productores y consumidores nacionales con los precios mundiales (Gibbs, 2007)	Tratados de libre comercio	TLC firmados	10
		Barreras arancelarias	Aranceles de los países destino	11
		Barreras no arancelarias	Normas fitosanitarias de los países destino	12
		Programas de promoción a la exportación	Programas de promoción de exportaciones en funcionamiento	13
Productividad	Es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan factores productivos y los	Desarrollo tecnológico	Importancia de la inversión en desarrollo	14

La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

	insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios (INEGI, 2012)		tecnológico	
		Recursos humanos	Capacitaciones proporcionadas a los empleados	15 y 16
		Recursos materiales	Calidad de los insumos	17
		Capital	Capital	18
		Gestión administrativa	Eficiencia de la Gestión administrativa	19
Experiencia exportadora	Conocimiento o habilidad adquirida en la actividad de exportación de una empresa. (Definición propia)	Años exportando	Importancia de los años exportando	20
		Regiones a las que se exporta	Importancia de las regiones a donde se exporta	21
		Canales de distribución	Importancia de los canales de distribución utilizados	22
				23

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se validó el instrumento a través del Alfa de Cronbach encontrando un coeficiente de 0.668 para la prueba piloto que se realizó con una muestra de 6 empresas, mientras que para el universo de 17 empresas encuestadas se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.810 con lo que se considera que el instrumento es muy válido (Herrera, 1998).

El cuestionario fue aplicado a los encargados de las áreas de exportación de las empresas cuando estas cuentan con una, en otros casos se les aplicó a los administradores generales de las mismas, y en una menor medida a los propietarios de las exportadoras.

En el cuestionario se presentan 5 posibles respuestas en la que solo pueden señalar una sola opción por afirmación. Las opciones de respuesta para están resumidas en la tabla 12.

Tabla 13. Codificación de las respuestas del instrumento aplicado

Ítem positivo		Ítem negativo	
Valor	Respuesta	Valor	Respuesta
1	Totalmente en desacuerdo	5	Totalmente de acuerdo
2	En desacuerdo	4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo	2	En desacuerdo
5	Totalmente de acuerdo	1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia

Con esta codificación se transforman las respuestas en valores numéricos que se utilizaron para la realización de las matrices de datos, y el análisis de los resultados obtenidos.

Para realizar la codificación fue necesario elaborar un libro de códigos para cada una de las empresas encuestadas para posteriormente construir la matriz de datos correspondiente para poder realizar la estadística descriptiva correspondiente (Anexo 4).

Dada la naturaleza de la escala de Likert considerada como una escala aditiva, el puntaje máximo es igual al número de ítems multiplicado por el puntaje mayor en cada una de las respuestas y el puntaje mínimo es igual al número de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta.

Con esta escala se permite calificar la opinión de las empresas con respecto de las variables planteadas (tamaño de la empresa, costos hundidos, política comercial, productividad y experiencia exportadora) para diversificar los mercados. La escala se ubicó entre 115 como valor máximo y 23 como valor mínimo. Gráficamente se encuentra de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
115	96.6	78.2	59.8	41.4	23

7.3. Herramientas de análisis

Ya que se tienen los datos recopilados, es necesario procesarlos para conocer cómo se relacionan con las hipótesis planteadas. Sellitz (1965) plantea que el propósito del análisis es resumir las observaciones de tal forma que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación.

Con el desarrollo de la tecnología el análisis de los datos se ha facilitado ya que existe en el mercado múltiples programas que realizan tal análisis.

La información obtenida se procesó a través del programa estadístico SPSS. La elección de este programa se hizo por la experiencia que se tiene en el manejo del mismo.

SPSS, fue utilizado para realizar la estadística descriptiva de la información obtenida con la aplicación de la encuesta.

7.4 Resultados

En este apartado es donde se representan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a las empresas exportadoras para conocer su relación con la propuesta de implementación de una estrategia de diversificación de mercados. En la primera parte se realizó un análisis descriptivo de las diferentes variables utilizadas (tamaño de la empresa, costos hundidos, política comercial, productividad y experiencia exportadora).

7.4.1. Análisis gráfico de las variables

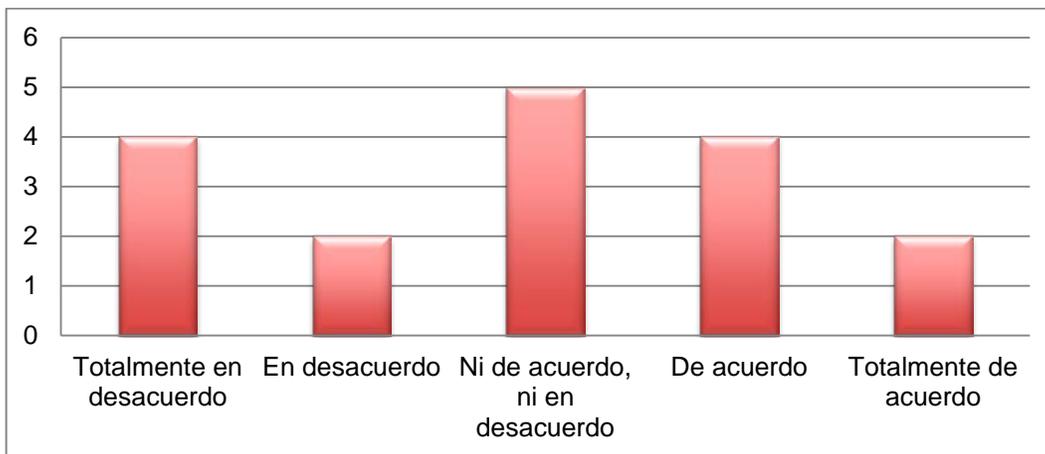
El análisis descriptivo de las variables comprendido por las 17 empresas exportadoras de fresa de México encuestadas, ubicadas en los municipios de Zamora y Jacona en Michoacán; Ensenada en Baja California; y de Irapuato y León en Guanajuato.

La primer variable medida es respecto a la diversificación de mercado, donde se revisó la ampliación a nuevos mercados por parte de las exportadoras,

se consideraron dos situaciones, la exploración de nuevos mercados en los últimos 5 años y la capacidad de las empresas para establecerse en tales mercados explorados.

El gráfico 14 muestra que la búsqueda de las empresas por nuevos mercados no es tan importante ya que solo 2 de las 17 empresas están totalmente de acuerdo en la exploración de nuevos mercados, 4 de 17 están de acuerdo en la exploración de mercados. Sin embargo 5 de las 17 exportadoras no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en la exploración de nuevos mercados.

Gráfico 14. Nuevos mercados explorados en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

Continuando con el gráfico 15 muestra los datos de la segunda parte de la variable diversificación de mercados. De las 17 empresas, 9 no consideran importante el mantener una presencia constante en los mercados nuevos que exploran, 5 empresas más, tienen una actitud negativa para buscar consolidarse en los mercados nuevos, por lo que las empresas prefieren mantener o enfocar sus esfuerzos en los mercados actuales.

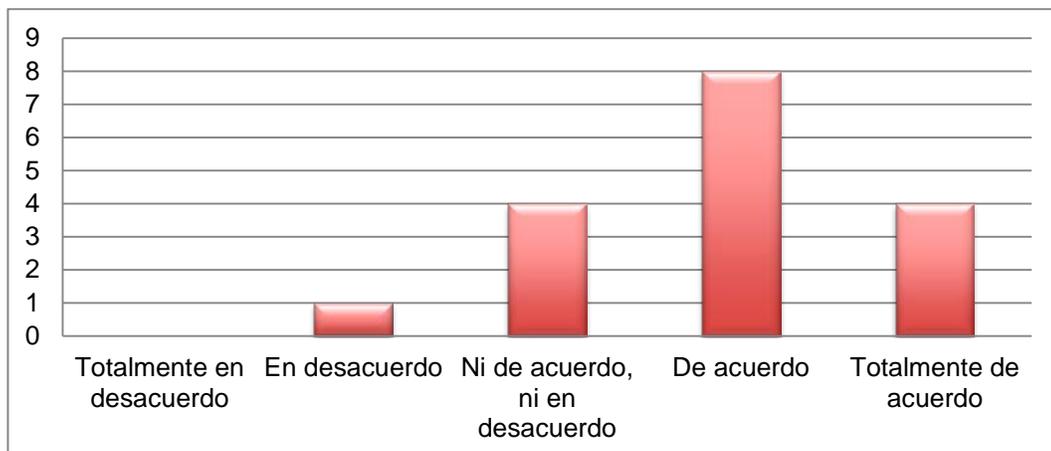
Gráfico 15. Consolidación de los mercados explorados en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La segunda variable medida fue el tamaño de la empresa, donde se considera la importancia del número de empleados, la capacidad de vender en el extranjero y el aprovechamiento de la capacidad instalada para vender en el extranjero, y cómo estos elementos son percibidos por las empresas para poder diversificar los mercados

Gráfico 16. Importancia del número de empleados

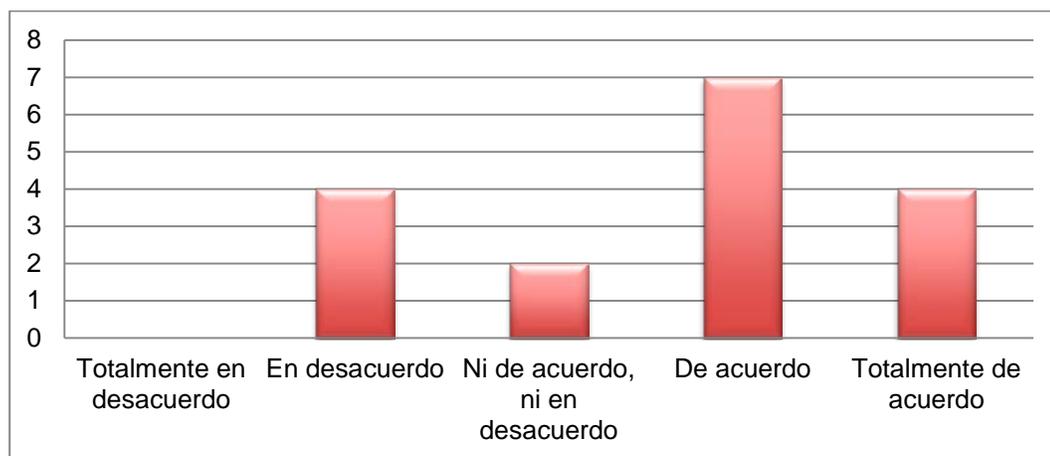


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El gráfico 16 muestra los resultados arrojados respecto a la importancia del número de empleados de las empresas, donde 8 empresas están de acuerdo que influye el número y 4 de las 17 empresas están totalmente de acuerdo que es importante el número de empleados para la diversificación de mercados.

El gráfico 17 contiene información referente a la capacidad de las empresas para vender en el extranjero. 7 de las 17 empresas exportadoras encuestadas respondieron que están de acuerdo y que utilizan toda su capacidad para vender en el extranjero, mientras que 4 empresas más están totalmente de acuerdo utilizando su total capacidad para vender en mercados foráneos al nacional.

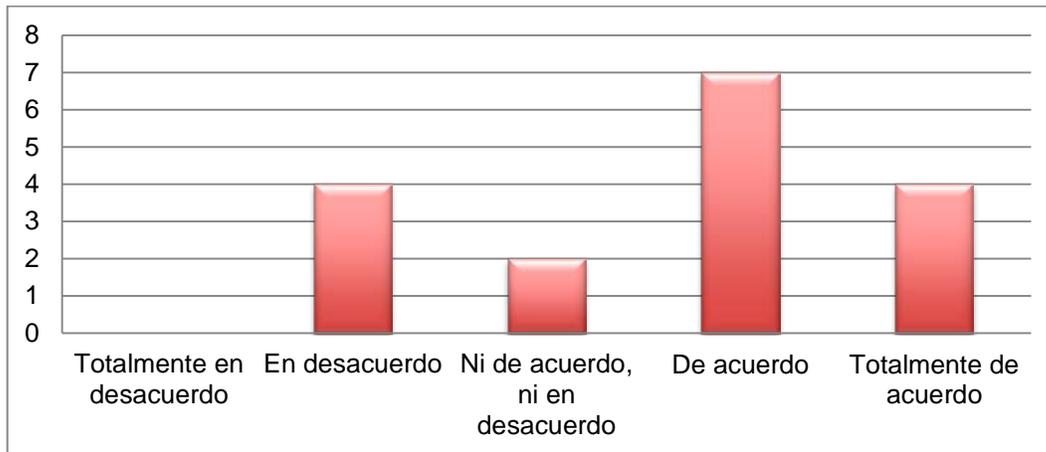
Gráfico 17. Capacidad para vender en el extranjero



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

Para terminar con la variable del tamaño de la empresa, se presenta en el gráfico 18 como consideran las empresas que están aprovechando sus activos, considerando la capacidad instalada dentro de la empresa. Siguiendo el mismo patrón que la afirmación anterior, las empresas considera estar tanto de acuerdo con 7 menciones, como totalmente de acuerdo con 4 empresas, que consideran utilizan por completo sus instalaciones.

Gráfico 18. Capacidad instalada para vender en el extranjero

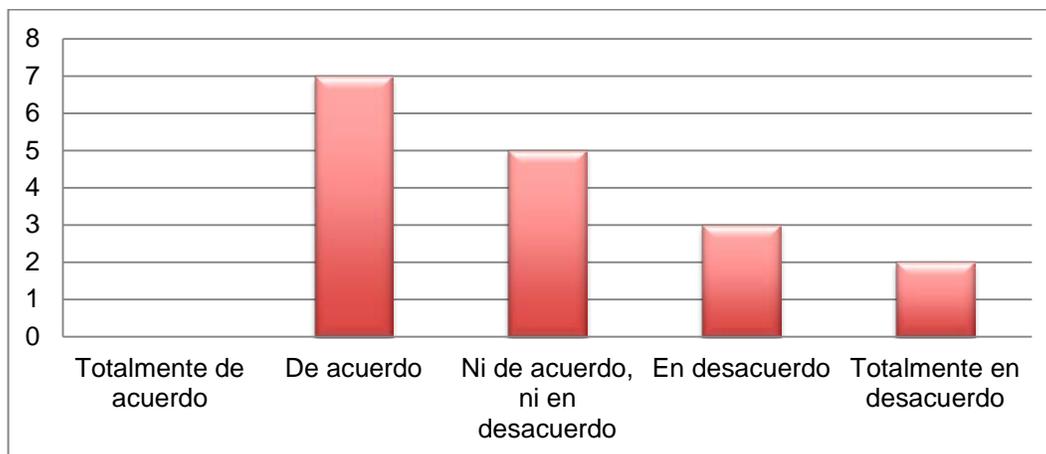


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La tercera variable considerada fueron los costos hundidos, fueron presentados a manera de inversión. Los componentes de la variable se consideraron como una limitante para la diversificación de mercados. Se consideraron los costos de innovación y desarrollo, costos de adaptación del producto, costos de mercadotecnia y los costos de investigación de mercado.

En el gráfico 19 se presentan como la inversión en innovación y desarrollo, las 7 empresas están de acuerdo que tener estos gastos limita la diversificación de los mercados, mientras que 5 empresas están en desacuerdo que afectan la diversificación.

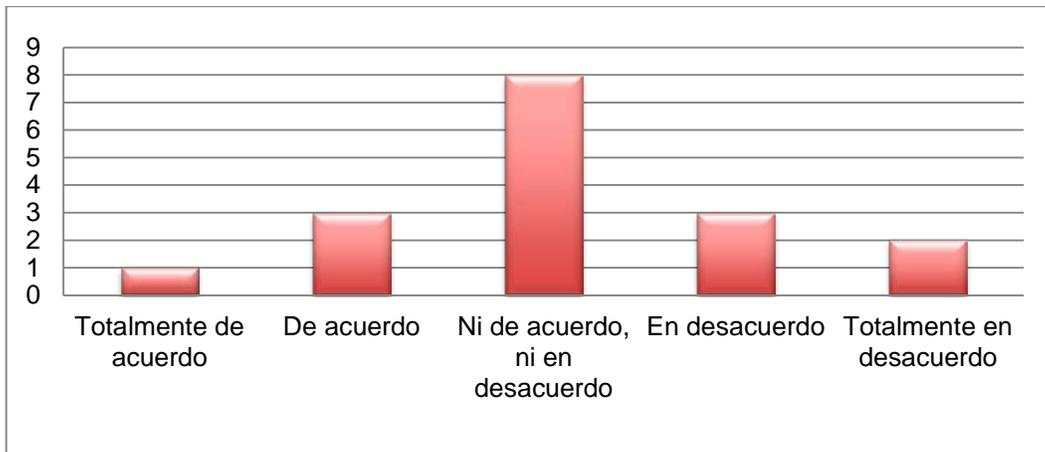
Gráfico 19. Inversión en innovación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La inversión en mercadotecnia no fue tan significativa para las empresas, de acuerdo con el gráfico 20, las 17 exportadoras 8 no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la mercadotecnia afecte la diversificación de mercados.

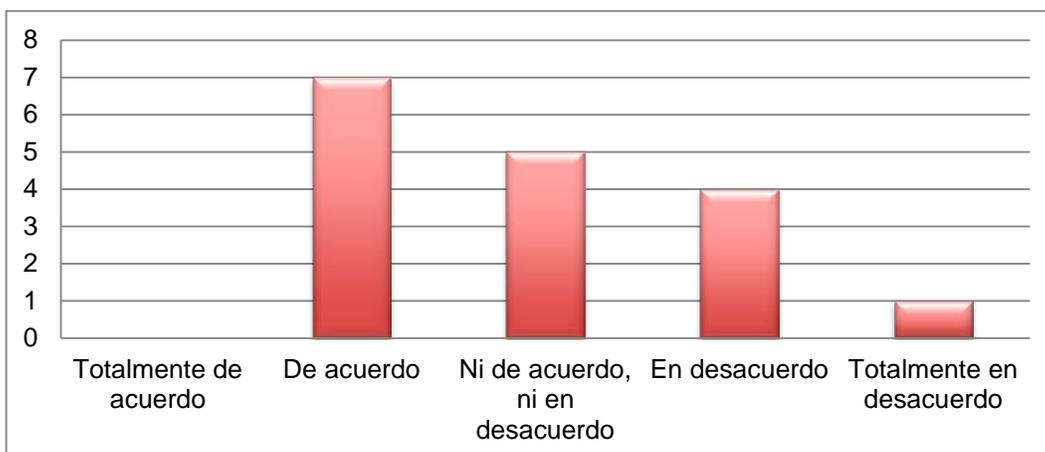
Gráfico 20. Inversión en mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El tercer componente que se revisó fue la inversión en adaptación del producto, los resultados encontrados fueron que 7 de las 17 empresas están de acuerdo que invertir en la adaptación de los productos limitan la diversificación, mientras que para otras 5 empresas se consideran neutras (véase gráfico 21).

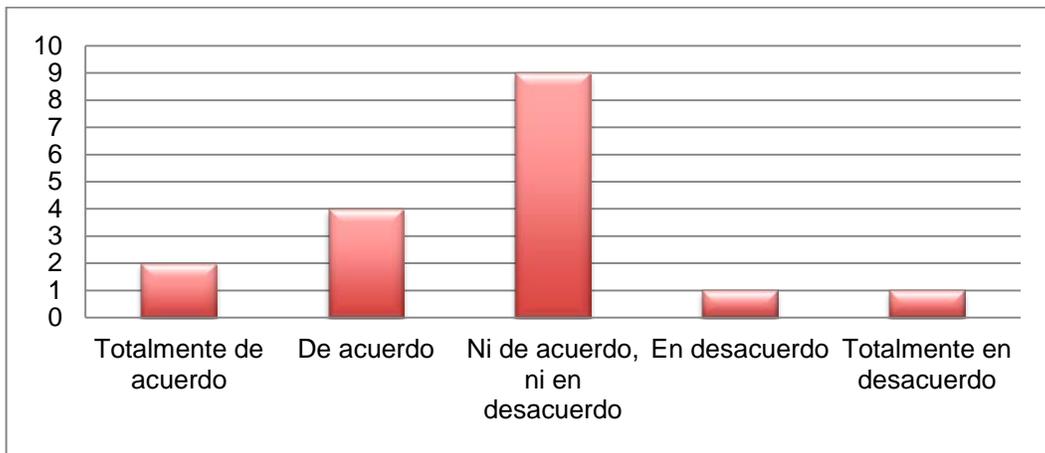
Gráfico 21. Inversión en adaptación del producto



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El cuarto elemento que compone los costos hundidos fue la inversión en investigación de mercados, donde los resultados, representados en el gráfico 22, muestran que 9 de las 17 empresas no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la inversión en investigación de mercados limite o fomente la diversificación de mercados.

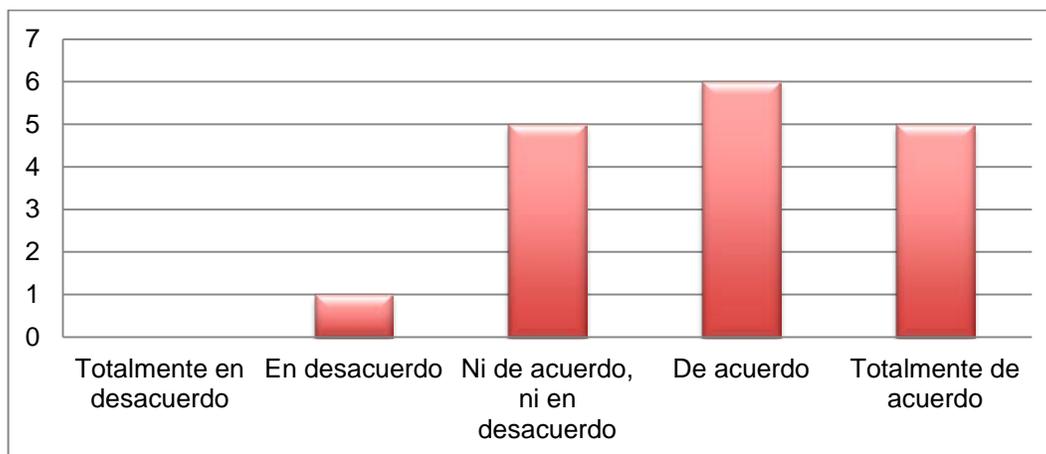
Gráfico 22. Inversión en investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La cuarta parte de los elementos revisados fue la política comercial, en la cual se incluyeron aspectos como los tratados de libre comercio (TLC), las tarifas arancelarias impuestas por los países destino de las exportaciones de fresa y las medidas fitosanitarias, así como el uso de programas de promoción de exportaciones que pueden afectar para la diversificación de mercados.

Gráfico 23. Importancia de los tratados de libre comercio firmados

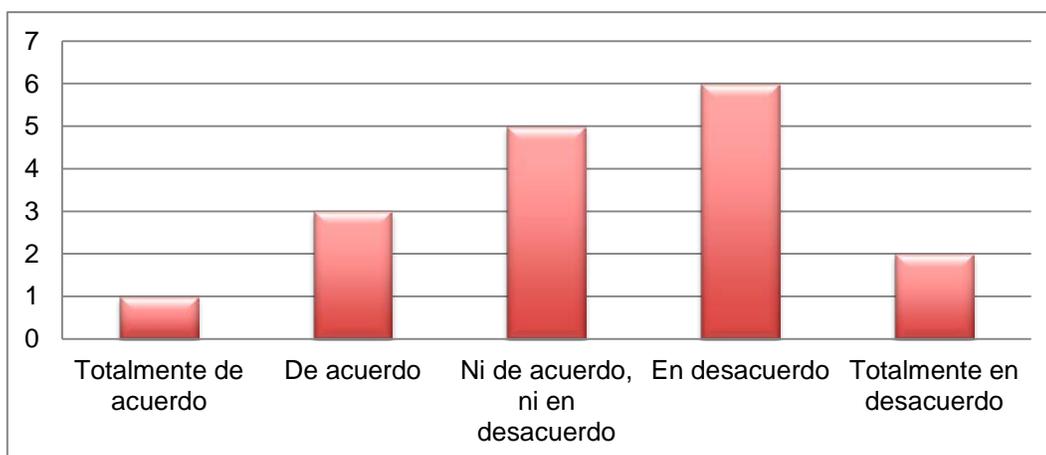


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

En el gráfico 23 se muestran los resultados respecto a cómo influye el tener tratados de libre comercio firmados. Los empresarios tienen una visión positiva acerca de la utilidad de los TLC, ya que 6 empresas están de acuerdo y 5 más totalmente de acuerdo que los TLC fomentan la diversificación de mercados.

En cuanto a las medidas arancelarias impuestas en los mercados a donde se exporta, los resultados representados gráficamente muestran que están en desacuerdo para 6 empresas y totalmente en desacuerdo para otras 2 y no ven afectada la posibilidad de diversificar si hay este tipo de impuestos (Véase gráfico 24).

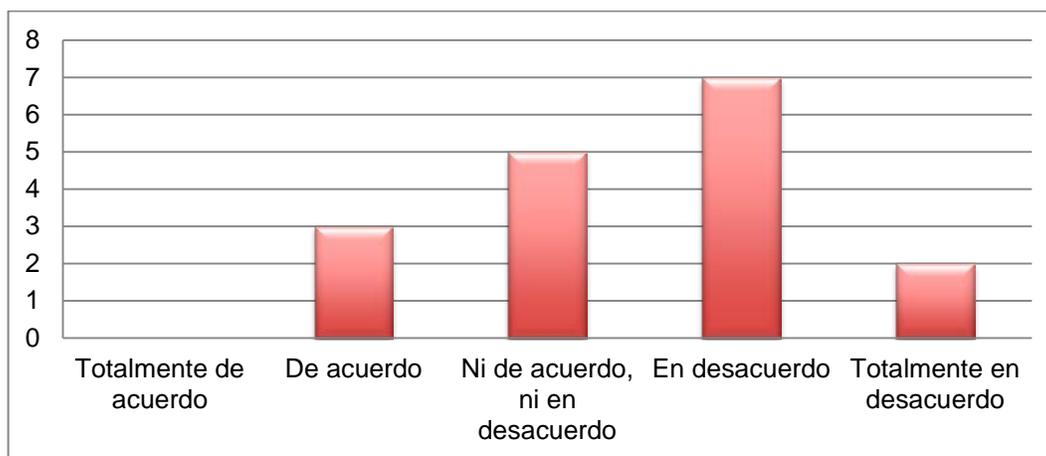
Gráfico 24. Importancia de los aranceles impuestos en los países destino



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

En el gráfico 25 se representan como las normas fitosanitarias pueden limitar la diversificación de mercados, comparten un resultado similar al de las normas arancelarias, la diversificación de mercados no es afectada por medidas fitosanitarias de acuerdo a 9 de las 17 empresas exportadoras encuestadas que mencionaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

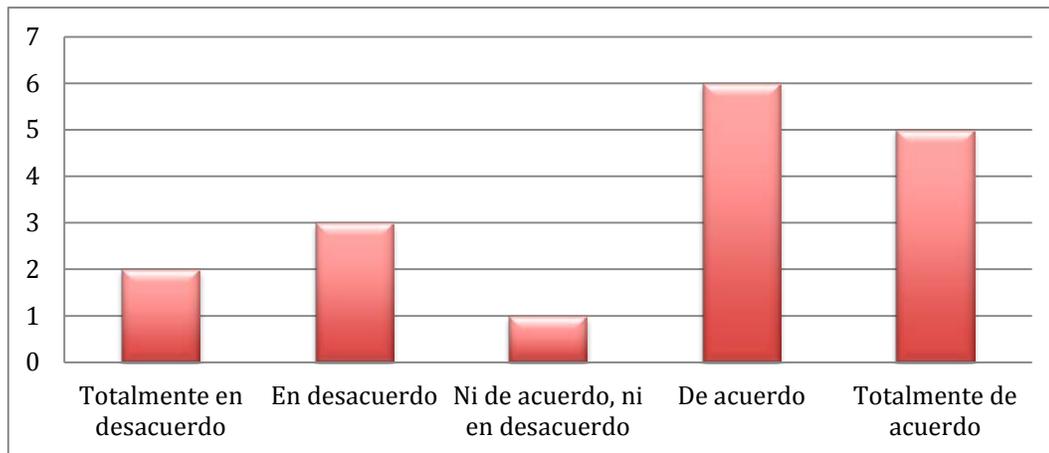
Gráfico 25. Importancia de las medidas fitosanitarias impuestas en los países destino



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La última parte correspondiente a la política comercial fueron los programas de promoción de exportaciones. El gráfico 26 muestra que para 6 de las 17 están de acuerdo que los programas de promoción son importantes para la diversificación de mercados, complementario 5 empresas más están totalmente de acuerdo que los programas son importantes.

Gráfico 26. Importancia de los programas de promoción de exportaciones



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La cuarta variable utilizada para explicar la diversificación de mercados fue la productividad. Los elementos que se consideraron fueron el desarrollo tecnológico, capacitación de los empleados, programas de capacitación a los empleados, calidad de los insumos, suficiencia del capital y la gestión administrativa.

Gráfico 27. Importancia del desarrollo tecnológico

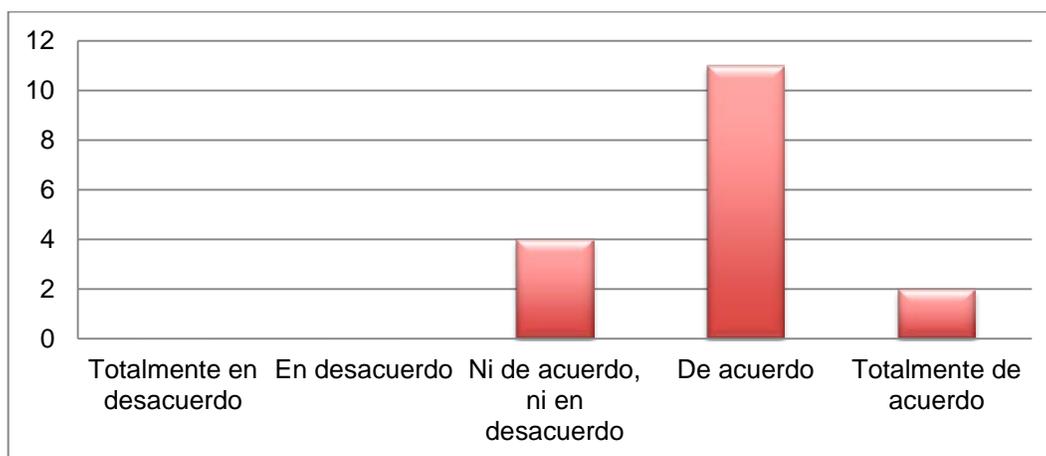


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El desarrollo tecnológico es un rubro importante para las empresas exportadoras para competir con empresas de todo el orbe. Las empresas exportadoras de fresa en México 9 no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que

el desarrollo tecnológico influya en la diversificación de mercados, y el restante de las empresas están de acuerdo o completamente de acuerdo que el desarrollo tecnológico influye en la diversificación (véase gráfico 27).

Gráfico 28. Importancia de la capacitación de los empleados

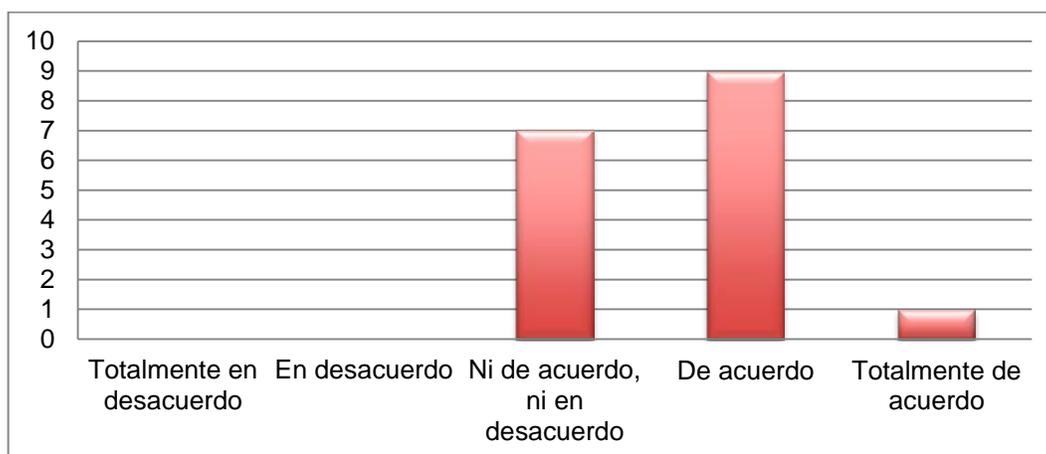


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El siguiente rubro del que se obtuvo información fue la capacitación de los empleados. Los resultados, expuestos en el gráfico 28, señalan que para 11 de las 17 empresas el tener empleados capacitados fortalece la posición de la empresa para poder diversificar los mercados, 2 empresas más están totalmente de acuerdo con la afirmación anterior.

En el gráfico 29 se continua con información respecto a la capacitación del personal, solo que ahora es acerca de si son suficientes los programas de capacitación de la empresa para los empleados. 9 de las 17 empresas están de acuerdo que los programas de capacitación con los que cuenta la empresa son suficientes para diversificar los mercados, mientras que la segunda opción más popular fue que no están de acuerdo, ni en desacuerdo con 7 empresas.

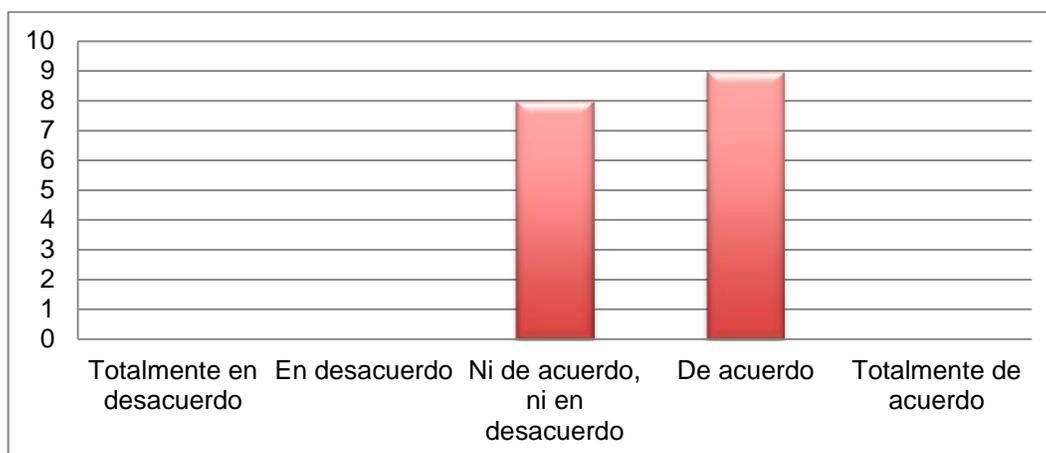
Gráfico 29. Suficiencia de los programas de capacitación de los empleados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La siguiente parte revisada de la variable productividad fue la importancia de la calidad de los insumos, los resultados se encuentran en el gráfico 30. Los resultados están divididos, sin embargo 9 de las 17 mencionan que están de acuerdo que tener insumos de calidad facilita la diversificación de mercados. Las otro 8 exportadoras no están ni de acuerdo, ni de en desacuerdo.

Gráfico 30. Importancia de la calidad de los insumos

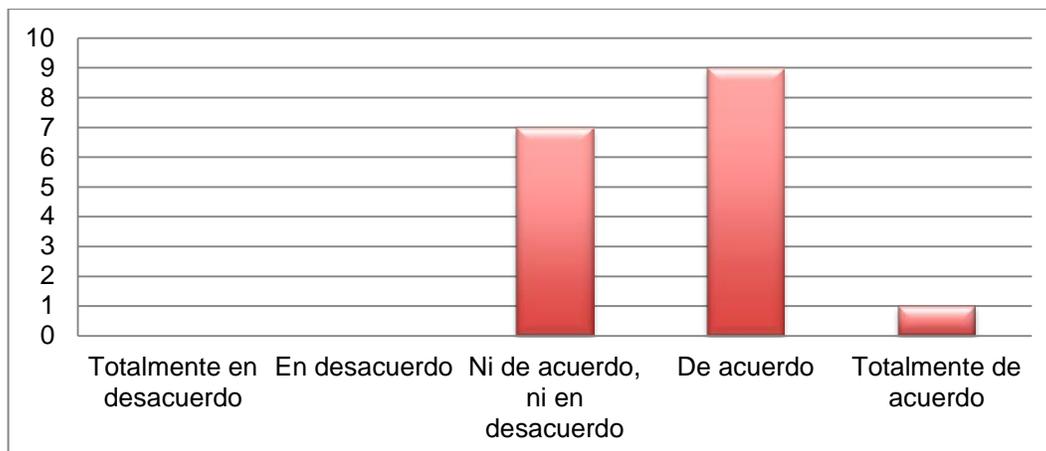


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

El penúltimo apartado de la productividad de las empresas corresponde a la suficiencia del capital que poseen las empresas. Las empresas consideran que tienen el suficiente capital para diversificar, ya que 9 empresas están de acuerdo,

y una más totalmente de acuerdo con esta afirmación. Las otras 7 empresas, no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación (véase gráfico 31).

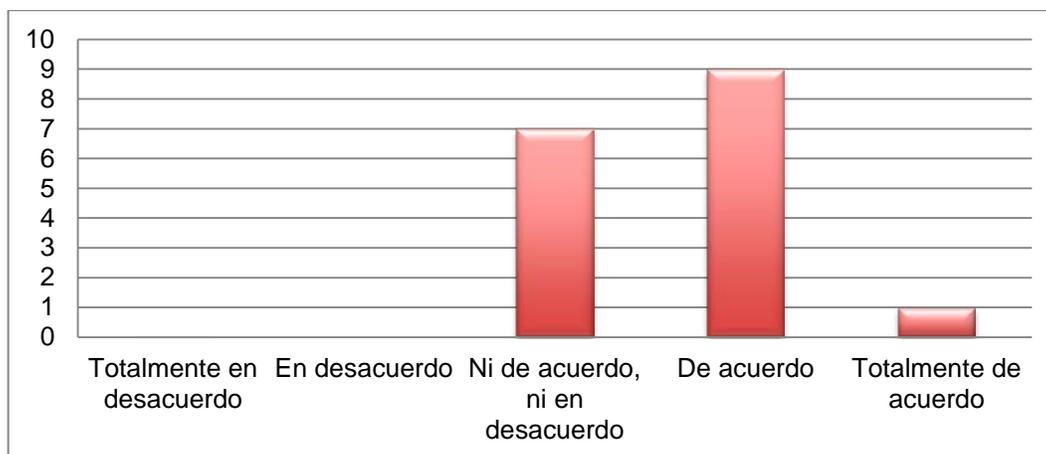
Gráfico 31. Importancia de la suficiencia de capital



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

Para terminar con la variable productividad, se tomó en cuenta la gestión administrativa y si tener una preparada ayuda a la diversificación. Los resultados se muestran en el gráfico 32, de una manera similar a la situación del capital, 9 de las 17 empresas están de acuerdo que es importante tener una gestión administrativa, mientras que una empresa más, está totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

Gráfico 32. Importancia de la gestión administrativa

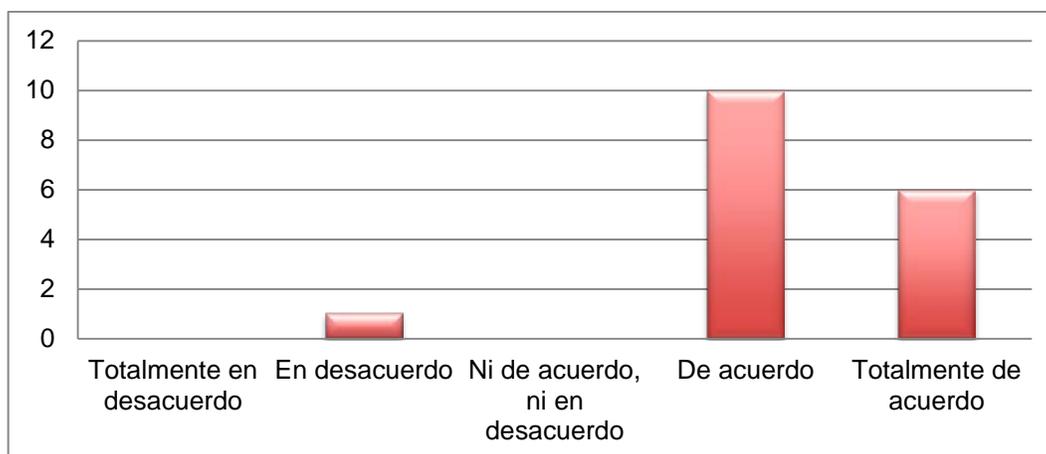


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La quinta y última variable que se analizó es la correspondiente a la experiencia de la empresa. Dentro de esta misma variable se revisa la antigüedad en años de la empresa realizando actividades de exportación, se revisó la importancia de las regiones actuales de las empresas y si son cuentan con altos índices de exigencia para los proveedores, en una tercera parte se menciona si los canales de distribución propio y los brockers facilitan la diversificación de mercados.

La primera parte del análisis que son los años con actividad de exportación, mencionan 10 empresas que están de acuerdo y 6 más que están totalmente de acuerdo, por lo que se considera que es importante la experiencia para la diversificación de mercados (véase gráfico 33).

Gráfico 33. Importancia de los años exportando

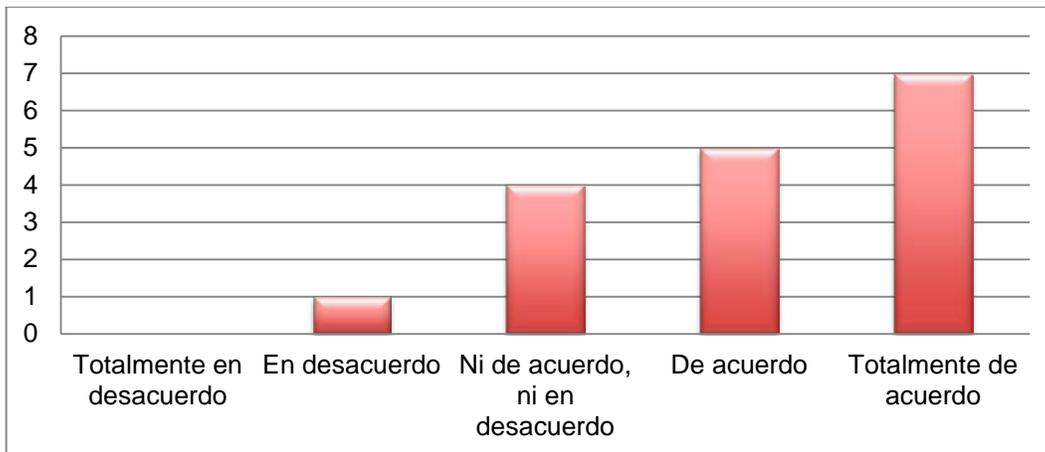


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La segunda parte de esta variable se refiere a las regiones que tienen actualmente. Las 17 exportadoras se sabe que tienen exportaciones a los mercados Norteamericanos, adicionalmente 1 empresa vende regularmente a Sudamérica, 4 más a mercados europeos y una más a los mercados asiáticos (Proméxico, 2014). La misma empresa es la que realiza sus exportaciones a los 4 mercados (Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica). En el gráfico 34 se muestran que 7 empresas están totalmente de acuerdo, que el exportar a regiones con altos índices de exigencia facilita la diversificación de mercados, 5 empresas

más están de acuerdo con la afirmación anterior, mientras que 1 empresas está en desacuerdo y 4 más ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

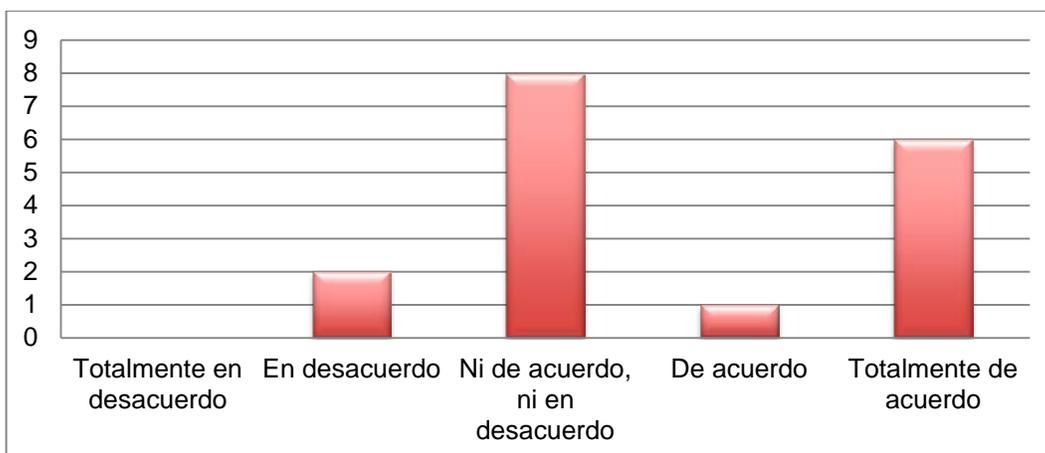
Gráfico 34. Importancia de las regiones a las que exporta



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

La penúltima parte fue respecto a la importancia de tener un canal de distribución propio. 8 de 17 empresas no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el poseer un canal de distribución propio facilite la diversificación de mercados, sin embargo, 6 empresas están totalmente de acuerdo con la afirmación anterior.

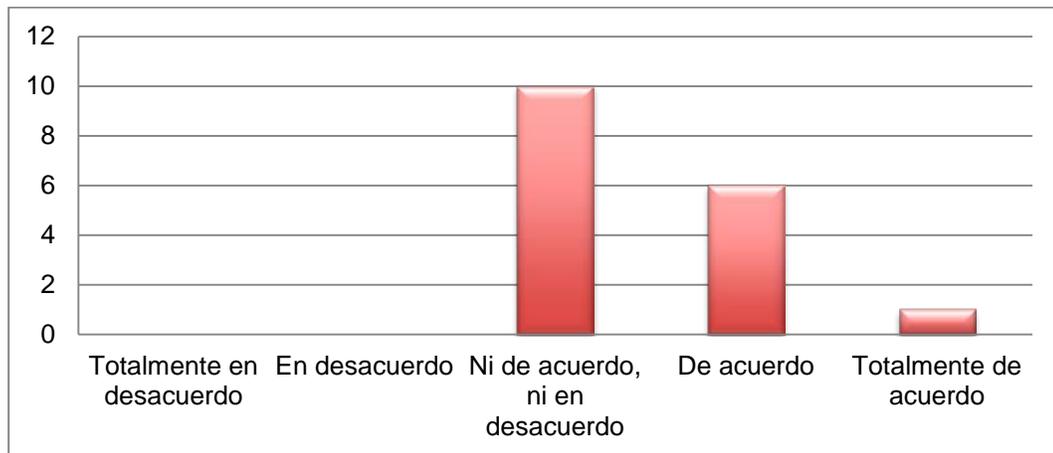
Gráfico 35. Importancia de utilizar un canal de distribución propio



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

Finalmente para terminar el análisis de la experiencia de la empresa, se consideró si los brockers ayudan a diversificar los mercados de las empresas. Los resultados expuestos en el gráfico 36, 10 empresas no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 6 empresas más están de acuerdo y una empresa más está totalmente de acuerdo con la afirmación.

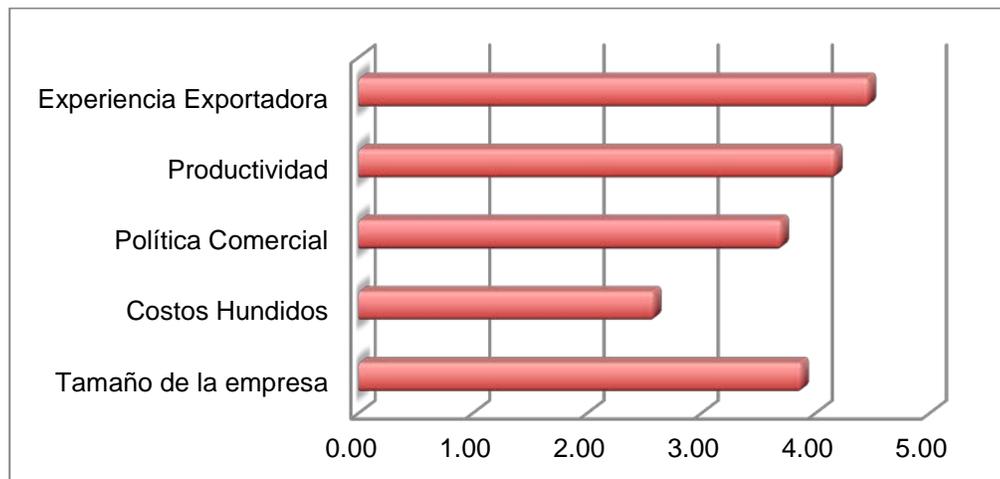
Gráfico 36. Importancia de utilizar brockers como canal de distribución



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

Para terminar con el análisis gráfico, se consideró al final del instrumento que los empresarios evaluaran las variables propuestas como factores que inciden en la diversificación con una escala del 1 al 5, siendo 1 la mínima y 5 la calificación máxima. Se obtuvo una media de cada uno de los elementos que los empresarios calificaron manifestando que la variables que más incide para la diversificación de los mercados es la experiencia exportadora, seguida de la productividad de la empresa, en tercer lugar manifiestan que el tamaño de la empresa también es importante considerarla. La variable que para ellos no es considerada importante son los costos hundidos y en una menor medida la política comercial debido a que en esta última es complicado que tengan una participación tan solo en el caso de los programas de promoción a la exportación (véase gráfico 37).

Gráfico 37. Calificación de las variables propuestas



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013.

7.4.2. Estadística descriptiva

Para la realización de este apartado se contó con el apoyo de herramientas de análisis (*SPSS* y *Excel*), los resultados encontrados se encuentran en la matriz de datos (véase anexo 3).

Los resultados de estadística descriptiva básica se muestran resumidos en la tabla 13. Adicionalmente, para complementar los resultados de estadística descriptiva también se realizó la distribución de frecuencias de cada una de las variables (véase anexo 4). Así como las puntuaciones que cada una de las empresas encuestadas obtuvo y como consideran que las variables planteadas influyen para diversificar mercados.

De acuerdo a los resultados de la tabla 13, las empresas calificaron como las más importantes el tamaño de la empresa, la productividad de la empresa y la experiencia exportadora en ese orden, los valores encontrados se encuentran por encima del 3.48 por lo que se puede considerar que las empresas están de acuerdo que tienen implicación para diversificar los mercados de las exportaciones de fresa

Los promedios más bajos fueron para las variables costos hundidos y política comercial, valores que en su mayoría se encontraron cercanos al 3 por lo

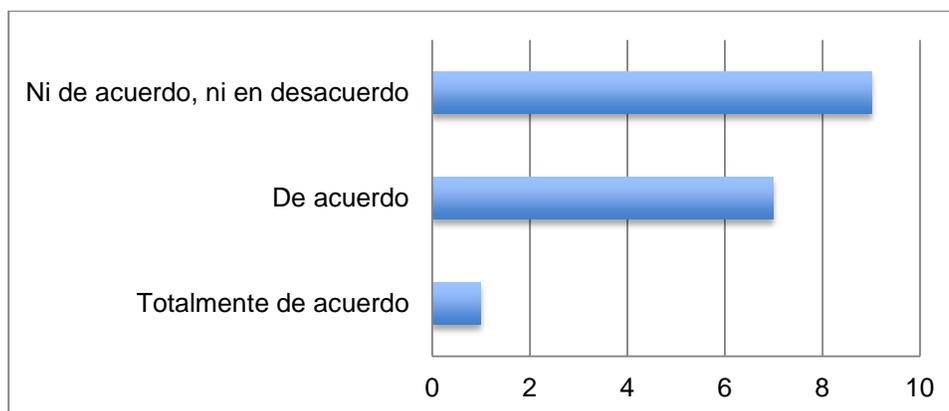
que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que estas variables afecten la diversificación de mercados de las exportaciones de fresa de México.

Para complementar los resultados de estadística descriptiva también se realizó la distribución de frecuencias de cada una (véase anexo 5). Así como las puntuaciones que cada una de las empresas encuestadas obtuvo (véase anexo 6) y como consideran que las variables planteadas influyen para diversificar mercados.

La puntuación promedio que se obtuvo de las 17 empresas encuestadas fue de 80 puntos, de acuerdo con la escala utilizada se encuentra en el intervalo marcado como “De acuerdo”, por lo que las empresa consideran que con las variables propuestas si hay posibilidad de implementar una estrategia de diversificación de mercados.

Con las calificaciones individuales de las empresas se encuentran expresadas en el grafico 38. Como se puede observar en el mismo, 9 de las 17 empresas obtuvieron puntuaciones de entre 78.1 y 59.8, 7 empresas más sus puntuaciones fueron de 78.2 a 96.5 y finalmente una empresa tuvo una puntuación de 102 puntos. Las puntuaciones de todas las empresas se encuentran desglosadas individualmente en el anexo 5.

Gráfico 38. Calificaciones de las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada 2013

Tabla 14. Valores estadísticos encontrados

	Diversificación de mercados		Tamaño de la empresa			Costos hundidos				Política comercial				Productividad					Experiencia exportadora				
	Ítem o frase 1	Ítem o frase 2	Ítem o frase 3	Ítem o frase 4	Ítem o frase 5	Ítem o frase 6	Ítem o frase 7	Ítem o frase 8	Ítem o frase 9	Ítem o frase 10	Ítem o frase 11	Ítem o frase 12	Ítem o frase 13	Ítem o frase 14	Ítem o frase 15	Ítem o frase 16	Ítem o frase 17	Ítem o frase 18	Ítem o frase 19	Ítem o frase 20	Ítem o frase 21	Ítem o frase 22	Ítem o frase 23
	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10	Col 11	Col 12	Col 13	Col 14	Col 15	Col 16	Col 17	Col 18	Col 19	Col 20	Col 21	Col 22	Col 23
Suma Total	49	47	66	62	64	51	53	50	46	66	56	59	60	62	66	62	60	57	62	72	69	62	59
Media	2.88	2.76	3.88	3.65	3.76	3.00	3.12	2.94	2.71	3.88	3.29	3.47	3.53	3.65	3.88	3.65	3.53	3.35	3.65	4.24	4.06	3.65	3.47
Moda	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3
Mediana	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3

Fuente: elaboración propia con base en encuesta aplicada, 2013.

Los resultados encontrados en las distribuciones de frecuencias son similares a los que se muestran tanto en el análisis gráfico como en el descriptivo.

Con base en los resultados anteriores tanto de las gráficas como de la estadística descriptiva se puede expresar a manera de resumen lo siguiente:

De los factores propuestos las empresas consideraron los más importantes la experiencia exportadora de la empresa, la productividad y el tamaño de la empresa. La política comercial como es externa a la empresa, no se le da mucha importancia y los costos hundidos tampoco son muy considerados para llevar a cabo nuevos planes para las exportaciones.

En cuanto al tamaño de las empresas, estas consideran que el número de empleados es importante para la diversificación. En cuanto a los activos que las empresas poseen consideran que son utilizados en su capacidad para vender en el extranjero, así como su fuerza de ventas tiene una similitud a los activos.

Los costos hundidos de acuerdo a los resultados obtenidos con las encuestas, los empresarios no los consideran como limitantes ya que los promedios obtenidos en un rango de 2.71 a 3.12, lo que significa que está en el rango de indiferencia. Es importante mencionar que para poder hacer crecer las empresas es necesario que se invierta por lo menos en investigación de mercados y conocer la rentabilidad, características de los mercados, hábitos de consumo, normas, etc. de posibles nuevos mercados de exportación.

La política comercial, tuvo indicadores que estuvieron cercanos al cuatro, a pesar que los empresarios la consideran como extrínseca y que no tienen mucha influencia en las decisiones para hacer la política comercial. De los ítems planteados los más sobresalientes son los tratados de libre comercio firmados que consideran facilitan las exportaciones, además de tener apoyo legal para la solución de controversias que pueda presentarse durante el proceso de exportación; y el segundo caso cuando las empresas cuentan con alguno de los programas de promoción de exportaciones que tuvieron calificación de 3.88 para los tratados y de 3.57 para los programas. En el caso de los aranceles y normas, no los consideran como una limitante ya que, por lo menos con los aranceles, seguirán exportando aunque sus rentas se vean reducidas. Con las normas fitosanitarias lo que comentan es que al menos en lo que llevan exportando no se les ha impuesto alguna que limite su actividad.

Con la productividad, una de las variables que las empresas consideran importante, se obtuvieron resultados cercanos al cuatro. Los aspectos más importantes es que las empresas, piensan que tienen el personal capacitado, principalmente el operativo, a pesar que en muchas de las empresas no tienen una persona con el perfil adecuado y muchas veces se dedica a otras actividades conjuntas a la exportación, en otros casos es el mismo director de la empresa quien se dedica a la parte de las exportaciones lo que evita que se concentre en tan importante actividad. Los programas de capacitación que las empresas tienen son suficientes para cubrir las necesidades de la empresa y poder diversificar si así lo desearan. Consideran que su desarrollo tecnológico les permitiría

diversificar mercados, y también la gestión administrativa es básica para decidir si se diversifica a nuevos mercados. Los parámetros más bajos fueron la suficiencia de capital y la calidad de los insumos. Con este aspecto es importante que las empresas busquen mejorar o formalizar un departamento de exportaciones y buscar que las persona encargada se enfoque en esa actividad, lo que puede mejorar el conocimiento del proceso y facilitar un proceso de diversificación de mercados.

Con el último factor que se utilizó en esta investigación, la experiencia exportadora de las empresas, es el factor que para los empresarios más influye al momento de decidir diversificar los mercados. De los elementos que se utilizaron para describir esta variable, el que más importancia tuvo fue los años exportando que tuvo una media de 4.24, siendo el factor más alto de todos los analizados, lo que quiere decir que mientras más años se tengan exportando será más factible que se puede implementar una estrategia de diversificación de mercados. El segundo factor revisado fue la importancia de las regiones a las que exporta, como se ha mencionado durante toda la investigación, todas las empresas exportan a Estados Unidos, un mercado con altos índices de exigencia para la importación de productos agrícolas, lo que respondieron los empresarios a esta situación es que si es más factible el diversificar si ya se tiene experiencia en mercados altamente exigentes ya que es menos probable fallar con las normas de calidad que puedan exigir otros mercados además de contar con la experiencia previa. La parte de los tipos de canales de distribución que utilizan no fueron factores que afectarán además que las empresas se vieron más atraídas a responder positivamente de acuerdo al canal de distribución que utilizan y más neutralmente al medio que no usan. Finalmente en la base de datos usada para disponer de las empresas exportadoras, mencionaban la cantidad de años que las empresas tienen exportando se sabe que más del 75% tienen más de 10 años exportando, lo que puede facilitar como tal el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados.

Capítulo 8

Propuesta para la solución del problema

A pesar que la estrategia de diversificación es por su misma naturaleza arriesgada frente a otras estrategias de crecimiento para las empresas, es posible alcanzarla si algunos de los riesgos se limitan. Ansoff (1976), menciona algunos de los motivos para diversificar, cuando las empresas no pueden alcanzar sus objetivos en sus mercados-productos, cuando el retenido excede las necesidades totales de la expansión, cuando las oportunidades de diversificación prometen una mayor rentabilidad que las de la expansión, y cuando la información disponible no permite elegir entre la expansión o diversificación.

En este capítulo se propone un modelo para explicar cómo diversificar los mercados para las empresas exportadoras de fresa. La propuesta planteada se basa en las necesidades detectadas de los exportadores y se basa principalmente en ideas propias además de ser complementadas por varios autores principalmente en materia de administración estratégica (véase figura 2).

De acuerdo a la figura 2 la primer fase para implementar la estrategia de diversificación tiene que ver con el análisis de la empresa, en el cual es necesario revisar y tener dentro de la empresa un visión estratégica, para poder describir el rumbo de la empresa con el fin de desarrollar y fortalecer las actividades de la empresa, es decir prepararse para el futuro. De acuerdo con Kotter (1996, p.72), una visión estratégica correctamente redactada debe de tener las siguientes características:

- **Ser gráfica:** presentar una imagen de la clase de empresa que se desea crear y de las posiciones de mercado que desea conseguir.
- **Dirección:** mira hacia delante. Describe los cursos estratégicos que la empresa plantea y que ayudarán a la empresa a prepararse para el futuro.
- **Centrada:** ser lo bastante balanceada para ofrecer una guía a los directivos para la toma de decisión y asignación de recursos.

- **Flexible:** que se pueda ajustar de acuerdo a los cambios en las circunstancias del producto-cliente-tecnología-mercado.
- **Viable:** que este dentro de las posibilidades de la empresa en su debido tiempo.
- **Deseable:** indicar por que el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses a largo plazo de los inversionistas.
- **Fácil de comunicar:** que se pueda explicar en menos de 10 minutos y que se resuma en una frase sencilla y atractiva.

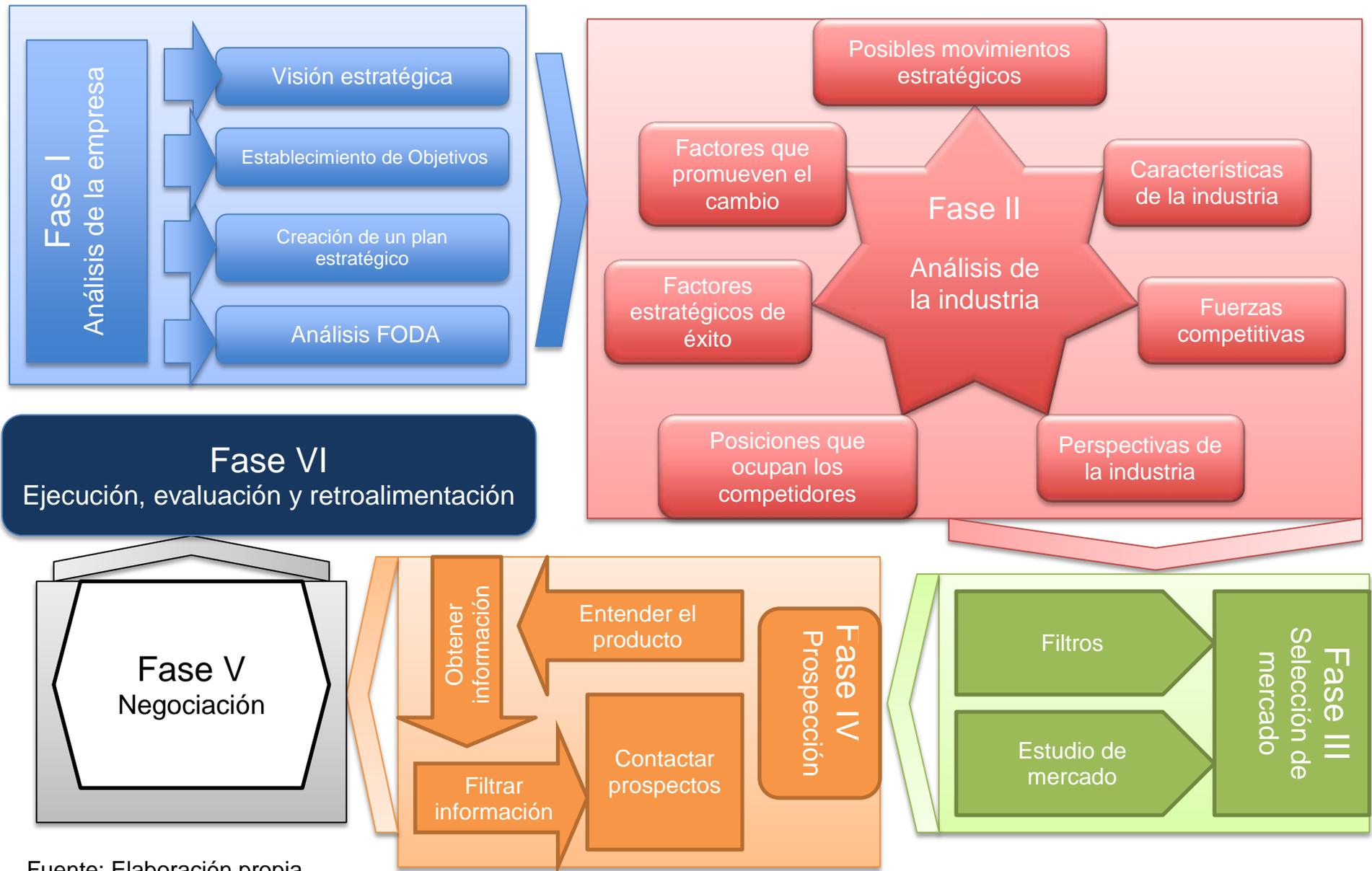
El segundo paso dentro de la fase I para el desarrollo de la estrategia de diversificación de mercados, es establecer los objetivos de la empresa. Los objetivos se definen como las metas de desempeño de una organización; es decir, los resultados y productos que una organización desea lograr y funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

Para plantear los objetivos estos deben de cumplir con una serie de características (Hill, 2005, p. 16):

- Ser precisos y medibles. Permite generar un parámetro para juzgar su desempeño.
- Referirse a temas cruciales. Se deben de seleccionar los temas importantes para evaluar el desempeño (ventas, rentabilidad, inversión, etc.)
- Ser retadoras pero realistas. Deben ser motivantes para los empleados y buscar mejorar las operaciones de la empresa, las metas poco realistas desincentivan y las sencillas no motivan.
- Especifican un periodo de tiempo. Sirve para saber cuándo es adecuado el cumplir con la meta, también sirven para que los empleados sean que cumplir con el objetivo se requiere para ese tiempo, no para después; y finalmente actúan como motivadores.

Recomiendo que las empresas consideren tener un *balance scorecard* o indicadores de desempeño balanceados y pueden plantearse dos tipos de objetivos, los financieros, que miden el desempeño financiero (ejemplos: aumentar las ventas en un “X” porcentaje anual, mayores márgenes de ganancia, flujos de efectivo internos suficientes para financiar nuevas inversiones de capital, etc.); y

Figura 2. Estrategia de diversificación de mercados propuesta



Fuente: Elaboración propia.

los estratégicos, que están relacionados con resultados planteados que indica si una compañía fortalece su posición en el mercado (ejemplos: ganar un “X” porcentaje de participación en el mercado, alcanzar el liderazgo tecnológico, fortalecer el atractivo de la marca, colocar el producto en nuevos mercados, etc.).

El paso tres será elaborar un plan estratégico formal, entre el presidente, ejecutivos de alto nivel y gerentes generales, donde se exprese la dirección futura de la empresa, sus metas y como desarrollar la estrategia, donde se busque tengan relación la visión estratégica de la empresa con los objetivos planteados.

Continuando con la fase I del modelo para desarrollar una estrategia de diversificación de mercados, será necesario hacer un análisis competitivo de la empresa, para lo cual se deben de evaluar los recursos de la empresa. Para la evaluación competitiva de la empresa se debe de revisar los siguientes puntos:

1. Indicadores de funcionamiento de la empresa tales como, las ventas de la empresa, si crecen más rápido, más lento o más o menos al mismo ritmo que del mercado en su conjunto; si la empresa adquiere nuevos clientes y retiene a los actuales; si los márgenes de ganancia aumentan o se mantienen; las tendencias de las utilidades; la fortaleza financiera de la empresa; si mejoran los indicadores de desempeño de la empresa; la imagen y reputación de la empresa ante los clientes.
2. Conocer las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externos. El análisis FODA es una herramienta que es muy sencilla pero a su vez muy poderosa, en ella se pondera las capacidades y deficiencias de los recursos, así como sus oportunidades y amenazas externas. Las fortalezas es algo que la empresa hace algo bien y pueden ser habilidades, experiencias, o capacidades (costos bajos, mayor tecnología, innovación, gestión administrativa, etc.), activos fijos específicos (equipo de vanguardia, maquinaria única, instalaciones físicas), activos humanos y capital intelectual (patentes, empleados talentosos), activos organizacionales (sistemas de control de calidad, páginas web, redes de distribución), alianzas estratégicas; en cuanto a las debilidades es algo que la empresa carece o realiza mal en comparación con los demás

participantes, están relacionadas con las habilidades y experiencia, deficiencias en activos físicos, organizacionales y falta de capacidades en áreas fundamentales; las oportunidades son necesarias para valorar el crecimiento y potencial de ganancias, si las oportunidades son fugaces, constantes, interesantes; finalmente las amenazas, que pueden provenir del surgimiento de nuevas tecnologías más baratas, productos sustitutos, desarrollo de nuevas medidas impositivas, cambios demográficos, situaciones hostiles, cambio en los gustos de los compradores.

3. Análisis de los costos y precios de la empresa basándose en la cadena de valor. Con la cadena de valor se puede conocer si la empresa es más fuerte o más precaria en relación a sus rivales. Conocer la cadena de valor e indicadores de competitividad se puede determinar si la empresa se desempeña de manera rentable, para saber si sus costos se corresponden con los de los competidores y para decidir que procesos requieren de una mayor atención para su mejora. Una herramienta muy utilizada para compararse es el *benchmarking*, con esta comparación se puede construir una ventaja competitiva basada en mejores competencias y capacidades basadas en menores costos.
4. Evaluar la competitividad de la empresa comparada con sus principales rivales. Las evaluaciones en este caso implican la forma como la empresa se equipara con sus principales rivales en factores de éxito y otros determinantes y si la empresa tienen una ventaja competitiva y por qué. Cuando la compañía tiene fortalezas competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, se considera acciones de ataque para atacar las debilidades de los rivales, mientras que si la situación es al revés, es prudente considerar acciones defensivas.
5. Aspectos que requieren mayor atención de la directiva. El último aspecto del análisis interno de las empresas, se centra en los aspectos y problemas estratégicos en el camino de la empresa hacia el éxito. Es conveniente que posterior al análisis situacional de la empresa se haga un listado de “preocupaciones” de los asuntos por resolver para que la compañía tenga

éxito financiero y estratégico. El propósito de esta lista es identificar los problemas/aspectos que la directiva necesita abordar.

Un buen análisis de las empresas, es un requisito para la correcta aplicación de estrategias. Una evaluación FODA bien elaborada, dará información a los directivos para una buena decisión de las estrategias a aplicar dentro de la empresa.

La segunda fase para el desarrollo de la estrategia de diversificación de mercados se centra en el análisis externo de la empresa, en la industria en la que participa la empresa.

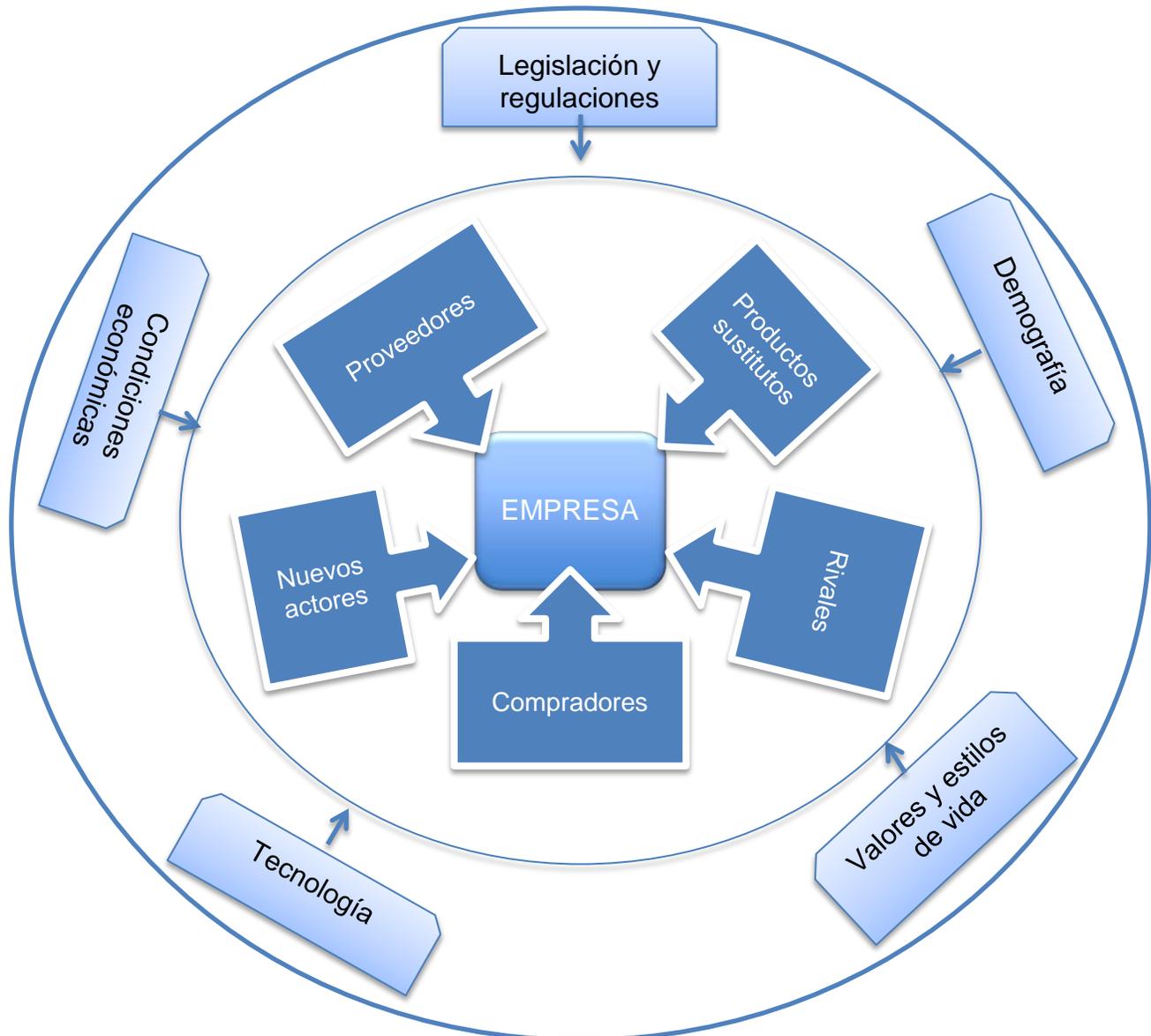
Las empresas operan en un macroambiente que esta moldeado por diferentes factores como la economía, la demografía, valores, estilos de vida, leyes y tecnología (Véase figura 3). Lo que sucede en este macroambiente pueden ser cambios rápidos o lentos y los gerentes deben de estar atentos a estos cambios y adaptarse a los mismos.

Conocer algunos de los factores externos que influyen en la empresa es básico para la formulación no solo de la estrategia de diversificación de mercados sino para cualquier estrategia, sin embargo los mayores efectos se refieren a factores competitivos inmediatos, factores como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, comportamiento de los proveedores.

Para el desarrollo de un correcto análisis externo de la compañía es necesaria la revisión de los siguientes 7 puntos:

El primer punto son las características económicas predominantes de la industria. Las características predominantes de la industria están definidas con factores como el tamaño del mercado, la rapidez de crecimiento del mismo, la cantidad de rivales que hay, alcance de los rivales, cantidad de compradores, grados de diferenciación entre los productos, condiciones de la oferta y la demanda, integración vertical, economías de escala, ritmo del cambio en la tecnología.

Figura 3. Componentes del macroambiente de la empresa



Fuente: elaboración propia con base en Thompson, et al., 2007

El segundo punto son las fuerzas competitivas (modelo de las cinco fuerzas de Porter, 1979). Está centrado en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de la industria. 1) Riesgo de entrada de competidores potenciales, 2) intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas, 3) poder de negociación de los compradores, 4) poder de negociación de los proveedores, y 5) productos sustitutos. Para utilizar el modelo de Porter se requiere el análisis en tres etapas,

primero es identificar las presiones competitivas asociadas a cada fuerza, la segunda etapa es evaluar la fortaleza de las presiones de cada fuerza y, tercero determinar qué beneficios tienen la fortaleza de las presiones de cada fuerza. En los siguientes párrafos se explican los principales puntos relacionados a cada una de las 5 fuerzas.

En cuanto a la primera fuerza, está asociada a las presiones competitivas entre los vendedores rivales. La rivalidad es referida a la lucha competitiva entre las empresas de una industria por una participación en el mercado (Hill, Jones, 2005). Es considerada la más fuerte de las cinco fuerzas, es muy cambiante y hay movimientos de ofensiva y defensiva para mejorar sus posiciones en los mercados. Algunos de los factores que afectan la rivalidad de las empresas son: la demanda del comprador crece con lentitud, la cantidad de rivales aumentan y todos tienen una porción similar del mercado, los costos del comprador para cambiar de marca son bajos, los rivales están presentes en varios países, cuando la lealtad del cliente es alta, los costos de los compradores son altos para cambiar de marca (Thompson, 2007)

La segunda fuerza está asociada a la entrada de nuevos competidores. Se consideran que son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo escogen (Hill, Jones, 2005). El primer factor relacionado es el número probable de candidatos que buscan entrar y los recursos con los que cuentan. Un segundo factor serán las barreras de entrada puedan ser altas o bajas. Además de estos factores se identifican los siguientes factores cuando la amenaza de entrada son bajas, que los competidores existentes luchan por obtener ganancias, cuando las perspectivas son riesgosas o inciertas, la demanda de los compradores crece poco o está estancada. Cuando las amenazas de entrada son altas se consideran los siguientes factores: mayor número de candidatos para entrar, las barreras de entrada son bajas, los recién llegados pueden obtener ganancias atractivas, la demanda crece rápidamente (Thompson, 2007).

Las presiones de vendedores de productos sustitutos es considerada la tercera fuerza. En este sentido las empresas de una industria van a resentir una

presión competitiva por las acciones de una industria relacionada, siempre que los compradores consideren que los productos de ambas industrias son buenos sustitutos. Son menores las presiones cuando los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad, cuando los sustitutos son más caros y cuando los usuarios incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos. Las presiones serán altas cuando, los sustitutos estén disponibles o aparecen nuevos, los precios de los sustitutos son atractivos, cuando los sustitutos proveen mejor desempeño y cuando los usuarios se sienten más cómodos usando sustitutos. También se deben de observar algunas señales para saber si es fuerte la competencia de los sustitutos, cuando las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria, cuando los productores de los sustitutos adquieren mayor capacidad y las ganancias de los productores de sustitutos está a la alza.

La cuarta fuerza proviene del poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza será más fuerte o más débil si 1) los proveedores principales ejercen un poder de negociación lo suficiente para influir en la oferta a su favor y 2) la naturaleza y medida de la colaboración proveedor-vendedor en la industria (Thompson, 2007). Algunos de los factores por el que los proveedores pueden ejercer mayor presión es cuando los miembros de la industria incurren en mayores costos si cambian de proveedor, hay poca oferta de insumos, hay pocos proveedores de una insumo en particular. El poder de negociación es más débil cuando el insumo ofertado está disponible con muchos proveedores, hay buenos insumos sustitutos, aumenta la disponibilidad de los proveedores, los miembros de la industria amenazan con integrarse verticalmente en las etapas tempranas de producción (Porter, 1985).

Finalmente la última fuerza está relacionada al poder de negociación de los compradores, basada en dos condiciones para representar la fortaleza o debilidad de los compradores, 1) si alguno de los compradores tiene la capacidad para obtener concesiones de precios y otros términos o condiciones, y 2) el grado de importancia competitiva de las sociedades estratégicas. Porter (1985) propone que los compradores son más poderosos cuando, los costos de cambiar a otras marcas son bajas para el comprador, los compradores son grandes y pueden

exigir mejores condiciones al realizar compras grandes, la demanda del producto es débil, hay pocos compradores, hay mucha información de calidad a la mano de los compradores. En el sentido contrario, los compradores son débiles cuando, los compradores adquieren el artículo con poca frecuencia, los costos de cambiar a otra marca es alta, hay aumento en la demanda del producto, la reputación de la marca es relevante para el comprador.

Con el análisis de las cinco fuerzas se presenta un diagnóstico útil de la competencia, cuando se logre comprender las presiones competitivas de cada una y se determine si estas presiones constituyen una fuerza competitiva, fuerte, moderada o débil, se estará en posición de evaluar la fortaleza colectiva y determinar si el estado competitivo permitirá una buena rentabilidad.

Para cerrar este segundo punto del análisis externo de la empresa se puede mencionar que mientras mayores sean las fuerzas de la competencia, más difícil será obtener ganancias atractivas, también la estrategia de la empresa será más eficaz cuando se proteja de las presiones competitivas y aprovechar los puntos que tienen a su favor.

El tercer punto del análisis de la industria, viene dado por los factores que promueven el cambio en la industria. Estos factores son conocidos como las fuerzas impulsoras ya que están tienen el mayor impacto en el remodelamiento del panorama de la industria. Thompson (2007), identifica 14 fuerzas: 1) nuevas capacidades y uso del internet, el uso de tiendas virtuales y subastas, así como el estar más cerca de los clientes mediante redes sociales, administrar las cadenas de abastecimiento y ahorrar costos, son algunas de las principales fortalezas de esta tecnología. 2) globalización creciente, ya las empresas se preocupan por tener una presencia no solo en mercados locales sino en mercados globales. 3) cambios en las tasas de crecimiento de la industria, el crecimiento o declive de una industria, afectan el equilibrio entre la oferta y demanda y por lo tanto, si crece que más empresas busquen entrar a la competencia. En cambio si se frena, las empresas competidoras buscarán más mercados aumentando la rivalidad. 4) cambios de quien compra el producto y como lo usa, los cambios demográficos y las nuevas formas de usar el producto alteran la competencia al abrir el camino al

mercado de nuevos distribuidores y minoristas. 5) innovación del producto, el ser los primeros en introducir un nuevo producto o mejorarlo tiende a alterar los patrones competitivos en una industria. 6) cambios tecnológicos, los avances en la tecnología son drásticos y afectan la competencia al poder producir nuevos productos con menos costos y expandir las fronteras de la industria. 7) innovación del marketing, lograr introducir nuevas formas de comercializar los productos, despertar el interés del comprador, amplían la demanda de la industria, aumenta la diferenciación del producto y reducen costos, todo esto altera la competitividad de la industria. 8) Entrada o salida de empresas importantes, la entrada de una empresa multinacional, cuando una compañía de una industria ingresa a una nueva industria, modifica la manera de competir. 9) difusión de técnicas entre empresas y países, al extender el conocimiento se erosiona la ventaja competitiva de la empresa que poseía ese conocimiento, alterando la manera de competir. 10) cambios de costos y eficiencias, el uso de nuevas tecnologías, como el uso de correos electrónicos en lugar de faxes o correo tradicional que es más barato, modifica la manera de competir. 11) preferencias del comprador, cuando los gustos del comprador comienzan a diferir afectarán sin lugar a dudas la posición competitiva de la empresa. 12) reducciones de la incertidumbre y riesgo comerciales, la creación de industrias emergentes usualmente generan cambios en la competencia y no se establece hasta que los riesgos se vean minimizados. 13) influencias regulatorias, estas causan cambios significativos en la manera de competir. 14) cambio de las preocupaciones, actitudes y estilo de vida de la sociedad, los problemas sociales, la inestabilidad económica y estilos de vida afectan la manera de competir de las empresas.

En este punto no solo es identificar las fuerzas, sino también se deben de determinar si las fuerzas harán el ambiente industrial más o menos atractivo, por lo que se debe de considerar si su efecto colectivo aumenta o disminuye la demanda del mercado, intensificará más o menos la competencia y generará una mayor o menor rentabilidad en la industria.

Para finalizar este punto el análisis de las fuerzas impulsoras permiten a los gerentes el pensar en lo que necesita su empresa para estar preparada para los

cambios futuros y que se comprendan los cambios para los efectos de las fuerzas impulsoras.

El punto cuatro del análisis de la industria, se trata de ubicar a los competidores y determinar cuáles tienen una posición sólida en la industria y cuáles no. La herramienta para realizar este análisis es mediante el mapeo de grupos estratégicos (Thompson, 2007). La técnica consiste en exhibir las posiciones en el mercado que ocupan las diferentes empresas rivales de la industria. Con esta herramienta se pretende entender las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades inherentes a las posiciones de los rivales. El proceso para elaborar el mapeo estratégico es sencillo, 1) identificar las características competitivas (precio, calidad, cobertura geográfica, línea de productos, canales de distribución, etc.); 2) colocar a las diferentes empresas en un mapa con 2 características distintivas; 3) asignar un espacio geográfico a las diferentes empresas rivales; y 4) encerrar en círculos los diferentes grupos, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo.

El punto cinco está relacionado con los posibles movimientos que los rivales puedan hacer. Para lo cual es necesario que los gerentes de las empresas identifiquen las estrategias que las empresas rivales llevan a cabo, determinar cuáles competidores son fuertes y cuáles débiles, valorar sus opciones y anticiparse a los movimientos. A través de este punto se pretende que se esté preparado para cualquier movimiento probable que los rivales pretenda realizar y mejorar los cursos de acción dentro de la empresa.

El punto seis son los factores principales para el éxito futuro. Thompson (2007) explica que estos factores están inmersos dentro de la misma estrategia, atributos del producto, capacidades competitivas y estrategias de comercialización. Más específicamente se puede señalar los siguientes grupos de factores: **relacionados con la tecnología**: experiencia en investigación o desarrollo de tecnologías, capacidad demostrada en procesos productivos, desarrollo de semillas, invernaderos; **relacionados con fabricación**: economías de escala, control de calidad, utilización completa de activos fijos, fuerza laboral calificada, costos bajos; **relacionados con la distribución**: red de distribución

mayorista, capacidad de venta, capacidad de exhibición; **relacionados con el marketing:** variedad de productos, marca bien reconocida, servicio al cliente personalizado, buena publicidad, garantía para el cliente; **relacionados con habilidades y capacidades:** planta laboral calificada, capacidad de distribución nacional, regional o global, capacidad de innovación en producto, capacidad de comercio electrónico, entregas oportunas; **otros factores:** gastos bajos, ubicaciones convenientes, patentes.

Finalmente el punto 7 del análisis externo, son si las perspectivas de la industria son atractivas para la industria. Si las perspectivas generales de rentabilidad de la industria son superiores al promedio, es atractivo ese ambiente. Cuando es así las empresas deben de emplear parte de sus recursos en la elaboración de un plan con inversiones agresivas y aprovechar las oportunidades.

La tercera fase propuesta para el desarrollo de la estrategia de diversificación de mercados, está muy relacionada con la fase dos y es la selección de los mercados. Para la selección de mercados los primeros en eliminarse son aquellos mercados que sean inalcanzables por cualquier medio de comunicación, en los que las tasas impositivas sean muy altas, donde el poder adquisitivo sea demasiado bajo y donde la competencia indique que los productos locales sean similares y regular calidad. Los mercados elegidos deben ser aquellos que sean atractivos y rentables para la empresa.

El primer punto es definir que opciones de mercado son las más adecuadas para lo cual será necesario elaborar una serie de filtros para determinar qué tan conveniente se vuelven tales opciones. Los filtros propuestos son filtro sociodemográfico y de comportamiento del consumidor, filtro político y filtro económico (Evirgen, Bodur, Cavusgil, 1993).

En el filtro sociodemográfico y de comportamiento del consumidor, Kotler (2001), considera que existen diversos motivos que influyen en la decisión de compra, factores culturales, sociales, personales y psicológicos. El primer grupo de factores, los culturales, son los que más influencia tienen en la conducta del consumidor, lo componen: la cultura: valores, percepciones, preferencias y conductas sociales; subcultura: subcomponente de la cultura, otorga identificación

y socialización más específica como la nacionalidad, grupo racial y religión; por último la clase social: estratificación de una sociedad como clase alta, media o baja.

Los factores sociales es el segundo grupo, los identificados son grupos de referencia: aquellos que influyen directamente en las actitudes de una persona como los amigos, vecinos, compañeros, etc.; la familia es el segundo grupo y es el que más influye en la decisión. Y el tercer grupo que son de función y condición, que son grupos en los que un individuo participa durante su vida: equipos deportivos, clubes y organizaciones (Kotler, 2001).

El tercer grupo de factores son los personales, Kotler (2001) destaca: la edad y ciclo de vida, la ocupación, la circunstancia económica en la que se encuentra, los estilos de vida, y la personalidad.

Finalmente el último grupo, son los factores psicológicos, se incluyen la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y aptitudes (Kotler, 2001).

El segundo filtro, el político, se consideran los factores relacionados con la estabilidad política presente y futura, por las relaciones diplomáticas entre el gobierno extranjero y el nacional así como sus efectos en el comercio internacional y el tercer aspecto son las políticas internas, actitudes y acciones hacia la empresa privada (Wood y Robertson, 2000)

El primer factor relacionado a la estabilidad política, de acuerdo con el Banco Mundial, considera el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil y conflictos armados como elementos de estabilidad. Conocer estos elementos para los gerentes permite que las relaciones con ese país sean mejores y más seguras. La inestabilidad política puede afectar de tal manera que haya volatilidad con el tipo de cambio, llevar a la expropiación de activos, imposición de sanciones económicas y restringir la libertad financiera por mencionar algunas.

El segundo factor respecto a la parte política, son las relaciones diplomáticas entre el país extranjero y el nacional. Cantilo (1993) considera las relaciones diplomáticas como el conjunto de reglas y métodos que permiten a un Estado instrumentar sus relaciones con otros sujetos del derecho internacional,

con el objeto de promover la paz y fomentar la cooperación de dichos sujetos en los diversos campos.

Las pautas establecida por la Convención de Viena en 1961 estipulan que las relaciones diplomáticas deben de ser por mutuo consentimiento. Entre las funciones de las relaciones diplomáticas, se pueden destacar tres: funciones de rutina, funciones de información y funciones de información.

Será entonces importante que al momento de elegir un mercado, se conozca cómo se encuentran las relaciones diplomáticas, con cuanta información se cuenta y si se conocen casos de éxito de otras industrias en ese país.

Para terminar con la parte política, es necesario revisar las políticas que los gobiernos extranjeros tienen hacia la empresa privada. Evitar países donde se tengan altas restricciones impositivas, se tengan altas restricciones aduanales, o políticas expropiarías.

El último filtro utilizado es el filtro económico, pudiéndose dividir en dos grupos, el primero es de atractivo del mercado donde se incluye el tamaño de mercado, el crecimiento de mercado, los riesgos comerciales y posición en el país. El segundo grupo es la fuerza competidora con la que se pueden encontrar las empresas y se incluye la contribución a las exportaciones, evolución de las exportaciones y algunos factores culturales (Wood y Robertson, 2000).

Los indicadores propuestos para el primer grupo, son indicadores que son fáciles de ubicar en bases de datos oficiales como el Banco Mundial, algunos de los indicadores son: Producto interno bruto del país, población del país, evolución del PIB del país, riesgo comercial del país, distancia geográfica, cuotas de las importaciones del país y evolución de las importaciones del país. Para el segundo grupo se proponen los siguientes indicadores: cuota a las importaciones del país, evolución de la cuota a las importaciones del país, existencia de factores culturales comunes y porcentaje de las exportaciones al país.

En la segunda parte para la selección de mercados es necesario que se haga un estudio de mercados internacionales, ya que las empresas no deben de aventurarse a exportar a nuevos mercados si no tienen un mínimo de información sobre las posibilidades de tener éxito en el nuevo mercado. También es

recomendable que las empresas consideren los gustos del nuevo mercado para poder prever el posible éxito del producto. Para la elaboración del estudio de mercado se plantean cuatro grandes actividades:

a) análisis del marco global, que se toma de la parte de selección del mercado ya que se revisa la información respecto a la parte económica, política y sociodemográfica del país donde se realizará el estudio.

b) análisis del sector, se pretende recoger información de los reglamentos comerciales del país exportador, información que los exportadores deben de conocer; de acceso al mercado, donde se incluye información como derechos aduanales, impuestos internos, reglamentaciones sanitarias y tratados comerciales firmados; volumen, estructura y expansión de mercado, también es información que se recopilaría durante la selección del mercado. Otros datos adicionales que se recopilarían son respecto a restricciones a las importaciones,

c) tamaño, potencial y competencia, se buscará recopilar información como producción del mercado interno, información respecto a importaciones (volumen, valor, procedencias, tendencias y principales importadores), consumo (volumen, tendencias, demanda, estructura geográfica), y factores que influyen en la demanda como factores económicos, geográficos y socioculturales. La estructura competitiva del mercado (competidores importantes, participación en el mercado y factores de éxito de los rivales), proporciones cubiertas por la producción local, parte de esta información también se debió de haber recopilado en la fase dos de la estrategia de diversificación propuesta.

d) Estructura de los precios, la información recopilada será respecto a los precios que pagarán los usuarios finales, los posibles márgenes comerciales que se obtendrán y costos de transporte.

Con la información anterior el proceso para efectuar el estudio de mercado sería el siguiente:

- **Planteamiento del problema:** donde se debe de determinar el mercado al cual se pretende exportar, los objetivos del estudio, el tipo de producto a introducir y se determina un posible presupuesto.

- **Determinar las fuentes de información a utilizar:** en este punto se pueden utilizar bases de datos disponibles de secretarías de comercio, cámaras comerciales, agentes aduanales, exportadores experimentados, embajadas y consulados, organismos internacionales. Para el caso de la fresa la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, tienen una amplia base de datos en cuanto a producción y comercio de este producto para prácticamente todos los países.
- **Preparar el modelo de recopilación de la información:** se recomienda utilizar un procedimiento que permita obtener datos de manera rápida, exacta y uniforme. El diseño del instrumento se basa en los objetivos planteados.
- **Determinación de la muestra:** se calcula a través de métodos estadísticos tradicionales y va a depender si la muestra es finita o infinita, la fórmula para cada caso es:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2} \text{ cuando la población es infinita.}$$

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \text{ cuando la población es conocida o finita.}$$

Donde:

n: tamaño muestral

z: valor correspondiente a la distribución de Gauss ($Z_{\alpha=0.05}=1.96$)

p: prevalencia esperada del parámetro a calcular ($p=0.95$)

q: $1-p$

i: error que se prevé cometer.

- **Interpretación de los datos obtenidos:** se obtiene a través de tabulación, codificación y reclasificación de las respuestas, para lo cual es necesario software estadístico especializado (SPSS, Eviews, etc.).
- **Preparación del reporte:** es el último paso en el cual se redacta los resultados de la investigación y en el cual se cubren los objetivos, la metodología y las conclusiones que los resultados arrojan.

Para concluir con la investigación de mercados, los beneficios que proporciona el elaborar una investigación de mercados eficaz son para que los empresarios conozcan las perspectivas que un producto puedan tener y cuáles pueden ser las mejores prácticas para comercializar el producto. Todos los datos obtenidos

deben de interpretarse correctamente para sacar el máximo provecho a la información así como la investigación de mercados debe ser práctica, para tomar las decisiones correctas, debe de hacerse antes de buscar entrar en un mercado nuevo, y finalmente conocer los países que ofrecen las mejores perspectivas, modificaciones que se tengan que hacer al producto, precios de venta y márgenes de ganancias, y como se debe de comercializar el producto.

Después de haber definido el mercado al cual se diversificará a través de la información recopilada con el estudio de mercado correspondiente, comienza la fase cuatro de la estrategia de diversificación de mercados propuesta, la prospección en el mercado elegido. La finalidad de la prospección, se realiza con el fin de ubicar a los clientes potenciales a los que se les puede vender los productos. Es importante realizar esta actividad ya que es la que da continuidad a la empresa debido a que hay una circulación constante de clientes.

Durante la prospección, se deben de buscar candidatos que necesiten el producto (supermercados, distribuidores mayoristas, cooperativas). Para poder convertir un candidato en prospecto se debe de calificar con base en términos de necesidad, deseo, capacidad, elegibilidad y autoridad para comprar.

También es recomendable que las empresas dediquen un 20% de su tiempo en buscar nuevos clientes, y dejar de visitar a un prospecto después de 3 visitas fallidas.

El primer paso, es realmente entender que producto se vende, y que posibles aplicaciones se le den. En este caso con la fresa, es un producto que tiene diversas aplicaciones en gastronomía, como insumo para la elaboración de mermeladas y jaleas, o de consumo inmediato para elaboración de aguas y jugos frescos. Un segundo componente es conocer que sectores, compañías o personas comprarían el producto, para dar respuesta a esta segunda situación, las empresas tienen que generar una base de datos, con fecha de generación, fecha de actualización, persona de contacto, segmentos de mercados en los que opera y experiencia. El tercer componente de esta primera etapa, es conocer a los competidores, sus fortalezas y debilidades.

El segundo paso en la prospección es conseguir la información, acerca de las compañías, contactos, posibles compradores y distribuidores. Hay varias maneras de conseguir la información y con el desarrollo de las tecnologías de la información, hay directorios de negocios oficiales (Proméxico), hay empresas que venden las bases de datos (best food importers), y organismos gubernamentales también cuentan con este tipo de información.

El tercer paso es filtrar la información, del paso uno al paso dos. Para filtrar la información se deben de tomar en consideración los siguientes aspectos que las empresas elegidas cumplan:

- Necesidad o deseo: vender el producto a empresas que realmente necesiten o deseen tenerlo, se debe de buscar a empresas que regresen como clientes y no regresen el producto. Es importante saber que seguramente en el primer contacto no se pueda descifrar cual es realmente el deseo o necesidad, esto se descubre paulatinamente.
- Capacidad de compra, debe de poder comprar, es importante revisar en buros de crédito, bancos u otros clientes para referirlos.
- Autoridad para comprar, se debe de buscar que el contacto tenga la capacidad de decisión para hacer efectiva la compra.
- Elegibilidad para comprar, verificar que los prospectos cumplan con un perfil adecuado, buscar comparar aspectos como nivel de ingreso, residencia, capacidad de venta, prestigio, con estos datos poder dividir los clientes problemáticos de los clientes atractivos.

Con estos aspectos se esta posibilidad de tener una lista de prospectos más definida y más precisa con la que se está en posibilidad de realizar el paso 4.

El cuarto paso de la prospección consiste en contactar a los prospectos, es un punto crítico para el éxito de la estrategia. Es recomendable que primero se utilice una técnica de “calentamiento” a través de correos electrónicos donde se presente a gran medida la empresa y los productos que ofrecen, buscar llamar la atención de los prospectos, también se deben de poner al alcance medios para que los prospectos contacten a la empresa, ya sea vía correo electrónico o teléfono.

Otra alternativa es promover la empresa y sus respectivos productos. Uno de los principales motores de promoción de los productos es la participación en ferias internacionales, el portal www.feriasalimentarias.com posee un calendario con ferias internacionales profesionales en el ramo de los alimentos. Poder participar en ferias internacionales es una forma de poder conocer mejor el mercado, los clientes potenciales, reafirmar relaciones con clientes actuales, también se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa y del producto. También en las ferias se concentran los rivales, se puede conocer sus estrategias de promoción y tipo de información que proporcionan.

Las ventajas que tiene el participar en las ferias internacionales son:

- Es un campo neutral: en las ferias no es el vendedor quien busca la atención de los clientes, sino los clientes son los que buscarán a las empresas, también no existe esa presión de las empresas por buscar desesperadamente a los clientes.
- Muchos compradores y posibles prospectos: tener una participación internacional se tiene la certeza que habrá muchos interesados en conocer la empresa y los productos, por lo que se puede obtener mucha información y contactos de prospectos, también si logra concretarse una entrevista con un interesado los costos serán menores que si se logra con un proceso normal.
- Relaciones directas: se tiene la oportunidad de dirigirse directamente con el comprador, además se tienen la ventaja que el comprador puede ver, oler, tocar, probar y conocer las ventajas de sus productos.
- Estado de ánimo del visitante: al visitar una feria internacional, el comprador va con un mejor estado de ánimo ya que sabe que puede encontrar proveedores para lo que está buscando, el visitante irá con una mejor disposición.

Con estas ventajas es fundamental que el empresario participe constantemente en ferias internacionales más si entidades federativas mexicanas como Proméxico participan ya que hay incentivos para la participación. Además de esto es fundamental que se lleve información por escrito de la empresa y de los productos

que ofertan en inglés, el idioma nativo de donde es la feria y el español, los números telefónicos exactamente como se marca desde el extranjero, correo electrónico y otros medios por el cual la empresa pueda ser contactada.

Usar muestras también es importante para que el prospecto conozca lo que va a comprar. Es importante recalcar que por lo menos se preparen con suficiente tiempo de anticipación para realizar los trámites aduanales, se recomienda por lo menos cuatro meses antes del evento.

Posteriormente de estas dos estrategias propuestas, ya es posible contactar a los prospectos con el objetivo de plantear una cita de negocios o visitar la empresa que puede convertirse en ser la mejor opción ya que es totalmente personal aunque pueda ser costoso, por lo mismo sería recomendable que se aproveche el viaje para visitar a varios prospectos en un mismo viaje.

La actividad de prospección es muy importante para la vida de las empresas por lo que es necesario llevarla a cabo de una manera precisa para asegurar el éxito de las empresas, invertir en tiempo de calidad para desempeñar esta actividad asegura el éxito en los nuevos mercados.

La penúltima fase de la estrategia de diversificación de mercados es la negociación con los clientes. Es a través de una correcta negociación con nuestros clientes, proveedores y demás participantes en la cadena que cada uno obtendrá los beneficios del comercio internacional y de la diversificación de mercados.

Para que la negociación sea exitosa se propone que los participantes se preparen con una serie de principios, el primer principio es adoptar una posición ganador-ganador, conocer y aplicar el concepto de margen de maniobra, tener en cuenta principios culturales del país en el que se negocia, planificar las etapas de la negociación y conocer las técnicas que sirven para hacer avanzar la negociación y cerrar el trato.

Para completar el párrafo anterior, se recomienda estudiar el tema a profundidad, aspectos técnicos para que el negociador proponga soluciones creativas, no se deje a la improvisación; predefinir la agenda, los puntos a negociar, y determinar las opciones de solución; clarificar quienes son las partes,

los negociadores y tamaño del equipo; averigüe quienes son la contraparte, antecedentes, comportamiento, necesidades e intereses; se debe de tener lista una serie de argumentos para justificar su punto de vista. Con estos argumentos se puede decir estar listos para la negociación.

Para cada tipo de negociación se deben de tratar diferentes puntos o aspectos, en los casos de compraventas internacionales, tipo y gama de producto, calidad, cantidad, condiciones de entrega, precio, condiciones y medio de pago, plazo de entrega y garantías. Cuando se negocia con un intermediario o distribuidor, se negocian objetivos comerciales, gama de productos, área geográfica, exclusividad territorial, condiciones de entrega y plazo, precios y descuentos, intercambio de información y pactos de no competencia. Finalmente para el caso de alianzas estratégicas se debe de negociar la delimitación de productos, sectores y clientes, aportaciones de capital de los socios, valoración de activos, composición de órganos administrativos, sistemas para toma de decisiones y nombramiento de puestos directivos.

En este caso al estar negociando en una primera instancia se pretende que la negociación sea de compraventa buscando posteriormente y con base en los resultados de los negocios buscar generar alianzas estratégicas. Aclarando esta situación se recomienda a los exportadores de fresa ciertos factores que se dividen en dos grupos, los factores operativos y los factores de cotización que se deben de negociar.

Con los factores operativos el primer elemento es el diseño del envase de la fresa, las letras y colores que dependen del país donde se comercializará, la forma del envase y el argumento como se venderá el producto. Un segundo elemento es el empaque y embalaje, se deben de buscar materiales adecuados que dependen del peso del producto, el sistema de distribución y el tipo de mercado, se recomienda que el empaque y embalaje pueda ser original y económico que de cómo resultado mayores volúmenes de venta. También se recomienda que se usen caracteres gráficos claros y sin rebuscamientos, también debe de ofrecer seguridad y evitar robos de mercancías. Para terminar con el empaque y embalaje este debe de conseguir que el comprador reciba la

mercancías en las mejores condiciones posibles, ahorrar por conceptos de estiba, evitar robos y cuota menor en concepto de seguro, para conseguir estos objetivos del embalaje, se considera el producto, el medio de transporte de la fábrica a la aduana de salida, el traslado de la mercancía de la aduana de salida a la aduana en el país destino, el tipo de transporte así como las condiciones climáticas y las condiciones de descarga en las bodegas de los compradores.

El segundo grupo de factores son los de cotización, los puntos clave que se deben de tomar en cuenta es el lugar de entrega y los precios. El lugar de entrega, incluye los gastos de transporte, aranceles y obligaciones del seguro. Con los precios se deben de verificar la aplicación de descuentos, las cotizaciones en monedas extranjeras y la calidad y cantidad de producto que se pueda proveer.

Para una adecuada cotización el uso de Incoterms es esencial, ya que con estos se establecen los criterios para la distribución de los riesgos de las contrapartes, regulan cuatro aspectos, entrega de mercancías, transmisión de riesgos, distribución de gastos y tramites de documentos aduaneros. Los incoterms se agrupan en 4 grandes categorías:

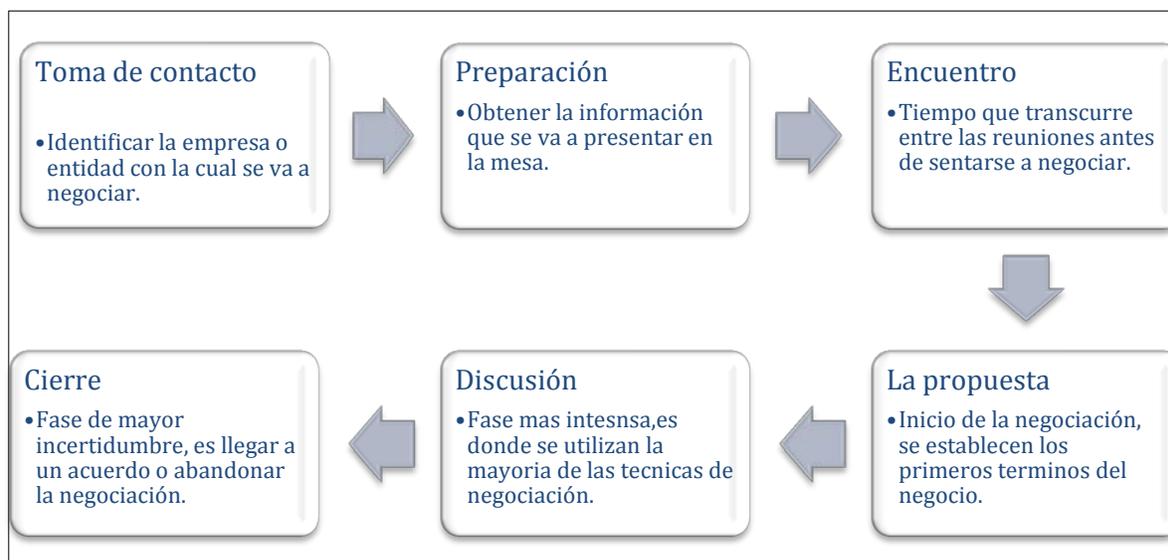
- **Término en E (EXW):** el vendedor pone a disposición del comprador la mercancía a la salida de la fábrica.
- **Término en F (FCA, FAS y FOB):** se le encarga al vendedor que entregue la mercancía en el medio de transporte elegido por el comprador, es una entrega indirecta en sin el pago de transporte principal.
- **Términos en C (CFR, CIF, CPT y CIP):** el vendedor contrata el transporte pero sin asumir el riesgo de daño o pérdida de mercancía, es una entrega indirecta con el pago de transporte.
- **Términos en D (DAF, DES, DEQ, DDU, DDP):** el vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país destino, entrega directa a la llegada.

El método recomendado para la negociación se conoce como O.I.D.O., que consiste en los objetivos de la negociación, donde será necesario que el equipo

encargado de la negociación lleve planteados los objetivos principales, objetivos secundarios y objetivos ideales. La I representa la información, debe de ser objetiva y clara, primordialmente debe de ser de las personas que participen en la negociación, de las empresas involucradas, las situaciones que se puedan presentar y los temas a tratar. La letra D son los deseos de la contraparte, y deben de responder ¿qué quiere la otra parte?, ¿qué expectativas tiene?, ¿cuáles son sus percepciones? La O representa la oferta viable, se refiere a que si se busca conseguir lo que uno desea será necesario plantear una sólida argumentación donde se puedan conjugar los intereses propios y lo de nuestros interlocutores.

Finalmente el proceso para de negociación es el siguiente (Véase figura 4):

Figura 4. Proceso de negociación



Fuente: elaboración propia con base en AFI informe semanal Número 382, 2012.

Con este proceso se cierra el penúltimo paso de la estrategia de diversificación propuesta. El paso de la negociación internacional es fundamental para el éxito de la estrategia, una correcta negociación permite reducir los riesgos de la estrategia y tener éxito en el mercado al cual está ingresando.

El último paso propuesto en la estrategia de diversificación es la ejecución, evaluación y retroalimentación. En este último punto se pretende que los

empresarios conozcan como ejecutar la estrategia, conozcan como evaluar la estrategia y como retroalimentar para mejorar la estrategia.

Con la ejecución, se busca que todo el plan estratégico planteado en los puntos anteriores sea traducido y logre los resultados planteados. La prueba de una implantación exitosa es saber si el rendimiento real de la organización concuerda con la planteada o los supera. Un rendimiento menor significa que la estrategia no es la adecuada, o no se implementó correctamente o ambas.

Para ejecutar los planes establecidos es necesario que se disponga de coordinar, motivar, administrar y controlar. La dirección debe de ser capaz de implementar las siguientes acciones para el éxito de la ejecución de la estrategia de diversificación de mercados:

- Identificar de las funciones comerciales a desarrollar por los diferentes niveles y posiciones de las gerencias de la organización.
- Agrupar las funciones que tengan relación entre sí.
- Establecer un nivel de autoridad y responsabilidad de cada posición de la organización.
- Determinar los niveles de supervisión necesarios.
- Aclarar las posiciones de las relaciones comerciales de la empresa.

Considerando estas actividades, se conoce que dentro de las organizaciones se tienen ventajas y desventajas, no existe una mejor manera de organizar, por lo que convertir las actividades cruciales para la estrategia en principales bloques, mantener un diseño sencillo y colocar la autoridad en los gerentes más cercanos a la acción es el principio básico.

Es necesario que también se desarrollen las capacidades y contraten personal en los puestos clave, ya que las acciones dirigidas al desarrollo de capacidades que soporten la estrategia y a la creación de una capacidad única, no solo fortalecerá la estrategia misma sino contribuye al desarrollo de una ventaja competitiva. Con la selección del personal adecuado brinda un complemento a los gerentes para que puedan operar la estrategia y se ejecute de una manera precisa.

Finalmente para la ejecución de la estrategia, es necesario el desarrollo de sistemas de apoyo necesarios como los son el desarrollo de políticas dentro de la organización, procedimientos que establezcan conductas, sistemas que generen información precisa y oportuna para la estrategia y sistemas complementarios que permitan una correcta relación de inventarios, administración de insumos, servicio al cliente y sistemas contables, con esto se pretende que la organización pueda operar eficientemente la estrategia de diversificación de mercados propuesta.

Para la evaluación del desempeño de la estrategia se debe de hacer utilizando criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales. La adecuación refiere si permite a la empresa desarrollar una posición competitiva o mejorar la actual y si es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado. La validez si los supuestos planteados se ajustan a la realidad. La consistencia que tenga relación entre los objetivos y la estrategia. La posibilidad consta que la organización pueda aplicar la estrategia. La vulnerabilidad supone los riesgos a los que la organización corre al implementar la estrategia. Y los resultados potenciales, que la estrategia supere los mínimos resultados planteados.

El proceso de evaluación de la estrategia debe de medir los resultados de la estrategia, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y tomar medidas correctoras cuando los resultados no sean los mínimos esperados.

Se deben de considerar cuatro aspectos:

1. Control del plan anual: examinar que se estén alcanzando los resultados previstos, ya sea con un análisis de ventas o de rendimientos y de la participación que se tienen en el mercado.
2. Control de rentabilidad: determina la rentabilidad del producto en el mercado seleccionado.
3. Control de eficiencia: tiene la finalidad de medir la eficiencia de los canales de distribución seleccionado de los vendedores, de la mesa de negociación y de la promoción del producto.
4. Control estratégico: con el fin de conocer si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades en cuestión de mercado, canales

de distribución y marketing. También se conoce como auditoría comercial y es el aspecto más importante para la evaluación de la estrategia.

La auditoría comercial permite identificar recursos comerciales subutilizados y así mismo generar recomendaciones para su uso. También incrementa el conocimiento del mercado y ayuda a incrementar la capacidad para reaccionar ante cambios en el entorno competitivo. Esta auditoría debe de ser sistemática, independiente, periódica y completa, debido a que se sigue una secuencia ordenada donde se deben de analizar todos los factores que influyen en el rendimiento de la estrategia, debe de ser realizada de manera independiente para garantizar la objetividad y ser realizada cada cierto periodo para el éxito.

La auditoría consta de seis elementos:

1. Auditoría del entorno: el entorno donde se lleva a cabo la estrategia, así como el entorno de las tareas.
2. Auditoría de la estrategia: analizar el funcionamiento de la estrategia con base en los problemas y oportunidades.
3. Auditoría de la organización: estudio de la eficacia de la organización con la estrategia.
4. Auditoría de los sistemas: estudio de los sistemas de información, planificación y control de la actividad comercial.
5. Auditoría de la productividad: determinar donde se obtienen los beneficios y si se está en posibilidad de reducir los costos comerciales.
6. Auditoría de las funciones: comprobar el rendimiento de la estrategia como tal y si la ejecución es la adecuada.

Para que la evaluación de la estrategia sea efectiva se deben de cumplir que se ponga de manifiesto las variaciones entre los resultados previstos para establecer acciones correctivas, identifica áreas específicas donde puedan producirse variaciones que afecten el rendimiento global, posibilita que la dirección se concentre únicamente en aquellas áreas donde se pueden producir ciertas desviaciones respecto a los planes establecidos, limita la información a cada director a la que estrictamente necesita y proporciona solo información con fines de control y solo incidentalmente de planeación.

El último elemento de este paso es la retroalimentación, un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y esta puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Este proceso consiste en proporcionarle información a la contraparte con el objetivo de reforzar o superar las debilidades.

Este paso más que nada indica que la estrategia es un proceso permanente y en constante cambio. Cuando se implementa la estrategia esta debe de estar constantemente monitoreada, para conocer hasta qué punto son cumplidos los objetivos planteados. Con la retroalimentación se pueden reafirmar los objetivos o sugerir cambios, y esto dependerá más que nada porque los objetivos fueron demasiados optimistas y deberían de hacer cambios para hacerlos más conservadores o las metas pudieron ser alcanzables pero la ejecución deficiente.

El ciclo de retroalimentación propuesto consta de 5 fases: la definición de objetivos, el diseño de los planes para conseguir los objetivos, la implementación de acciones, la toma de decisiones para cumplir con los objetivos y el análisis de resultados para reiniciar el ciclo (véase figura 5).

Figura 5. Ciclo de retroalimentación



Fuente: elaboración propia.

Con este ciclo se pretende que la retroalimentación complemente el proceso de evaluación de la estrategia. Sin la retroalimentación, la evaluación estaría incompleta y no se conocerá que se está haciendo bien o mal, y que proceso puede necesitar mejora.

La evaluación de la estrategia debe de considerarse como un proceso continuo y al mismo tiempo es difícil de separarlo del proceso de planeación, y debe de ser considerado no como parte intelectual sino como parte organizacional de la empresa. La evaluación debe de ser el resultado de las actividades que guardan una estrecha relación con los objetivos, sistemas de control y recompensas de la empresa.

Con este párrafo se termina la propuesta para la implementación de la estrategia de diversificación de mercados para las empresas exportadoras de fresa en México, se considera que es un proceso que puede ser lento pero si se lleva a cabo puede representar interesantes oportunidades de crecimiento y beneficio, ya que las empresas exportadoras cuentan con experiencia en

mercados internacionales de alta exigencia para su importación lo que facilita en demasía el desarrollo de la estrategia.

El proceso de la estrategia planteada en los puntos anteriores son consideraciones que se visualizaron de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, es importante señalar que son algunas sugerencias para los lectores, sin embargo es necesario que para el desarrollo de estrategias se tomen en cuenta los objetivos que cada empresa tengan, además de considerar la evolución en los cambios del mercado y finalmente para considerar la estrategia adecuada se tienen que tomar en cuenta factores fiscales, financieros y organizacionales que son necesarios estudiarlos y concretarlos.

Conclusiones

La investigación nos ha llevado a conocer más profundamente la problemática de la concentración de las exportaciones de fresa de México en el mercado norteamericano donde el 98% de este producto se comercializa en Estados Unidos y Canadá, olvidándose en otros mercados igual de atractivos como los mercados asiáticos y europeos.

Al plantear una propuesta para la aplicación de una estrategia de diversificación se buscó resolver este problema para las empresas exportadoras de fresa y pudieran conocer nuevos mercados de exportación evitando algunos problemas que puedan tener al solo tener un solo mercado de exportación.

Las empresas consideraron el siguiente orden para lograr implementar una estrategia de diversificación de acuerdo con los exportadores siendo, la experiencia exportadora como la variable principal, seguido por la productividad, el tamaño de la empresa, la política comercial y costos hundidos.

Es importante mencionar que las percepciones mostradas por las empresas están determinadas por los factores que cada empresa posee, si las empresas son grandes, consideran que el número de empleados es importante, en el mismo sentido con las demás variables, si se tiene mayor experiencia exportadora o si poseen un canal de distribución propio o si tienen mayor productividad, por lo que las variables propuestas tienen influencia para lograr la diversificación de mercados.

Adicionalmente, durante la aplicación del instrumento, se pudo percibir que algunas empresas buscan nuevos mercados mientras otras no están interesadas, esto se debe principalmente a la ubicación física de las empresas. Las empresas ubicadas en la frontera norte de México están interesadas en concentrar sus esfuerzos en el mercado de Estados Unidos, mientras que las empresas en el bajío están dispuestas a experimentar en nuevos mercados o mercados poco explorados.

Con las empresas que expresaron su interés por la búsqueda de nuevos mercados, manifestaron que no se han arriesgado por el desconocimiento en el

proceso para diversificar los mercados, por lo que la propuesta desarrollada en la investigación puede ser utilizada como una base para comenzar a implementar la estrategia de diversificación.

Recomendaciones

En este último apartado se consideran algunos aspectos que pueden ayudar a futuras investigaciones que permitan desarrollar una estrategia de diversificación de mercados no solo para la fresa sino para demás productos ya sean agrícolas o industriales.

Se recomienda la aplicación del proceso propuesto para los interesados en exportar este producto, ya que se considera que el proceso es sencilla y a su vez claramente explicado cada paso con sus consideraciones principales.

Otra recomendación es utilizar otras variables en futuros trabajos que tengan incidencia en la diversificación de mercados, también buscar utilizar otros métodos innovadores en el campo de la estrategia.

También como futuras líneas de investigación se recomienda como puede incidir la diversificación de mercados para mejorar los ingresos de las empresas, incremento de las ventas, o la productividad y competitividad.

Finalmente, la principal limitante es la falta de información, por lo que una contribución importante sería el mejorar las bases de datos oficiales ya que muchas veces la información no está actualizada, o faltan datos que son importantes para llevar a cabo una investigación.

Bibliografía

- Clerides, S. L. (1988). Is learning y exporting important? micro dynamic evidence from Colombia, Mexico and Morocco. *Quaterly Journal of Economics* (113), 903-947.
- Calof, J. (1994). The relationships between firm size and export behaviour revisited. *Journal of international bussiness studies* , 367-387.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and estructura: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Boston, MA.: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in american bussiness*. Boston, MA: Belknap Press.
- Chaney, T. (2008). Distorted gravity: the intensive and extensive margins of international trade. *American Economic Review* , 1707-1721.
- Carter, J. (1977). The search of synergy: a structure-performance test. *Review of econoomics and statistics* (59), 279-286.
- Castagnino, T. (2010). Diversificación geográfica de las exportaciones: ¿importa la experiencia exportadora? *Documento de trabajo 52, Banca Central de la Republica Argentina* .
- Castagnino, T. (2009). Where you export matters. sunk costs, quality and the geographic spread of trade. *ANALES* .
- Castillo, J. R. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de economía aplicada* (33), 101-120.
- Cavusgil, S. N. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research* (23).
- Centy, D. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico*. Arequipa, Peru: Facultad de economía de la UNSA.
- Cirera, X. M. (2012). Firm behaviour and the introduction of new exports: evidence from Brazil. *IDS Working Paper* (390).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* (4).
- CONAFRE. (2013). *Plan rector nacional sistema producto fresa*. Mexico.
- Losada, e. a. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *ICE tribuna de economía* (837), 255-272.
- Christensen C.H., R. A. (1987). An empirical investigation of the factors influencing export succes of brazilian firms. *Journal of International Bussiness Studies* , 61-78.
- Lu, J. B. (2001). The internationalization and performance of SME's. *Strategic Management Journal* , 265-286.
- Alonso, J. D. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. *Revistas ICE* , --.
- Aaker, D. (1984). *Strategic marketing managment*. New York: John Wiley.
- Ansoff, H. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Bussines London.

Ansoff, H. (1976). *Traducción de: Corporate Management*. Navarra: McGraw Hill.

Ansoff, H. y. (1990). *Implanting strategic management*. (2da. ed.). Prentice Hall.

Arkolakis, C. y. (2009). The extensive margin of exporting goods: a firm level analysis. *Yale University Mimeo* , 44.

Arroyo, J. y. (2002). *La micro y pequeña industria en América Central: realidad, mitos y retos*. San José: OIT.

Baldwin, R. y. (2007). Zeros quality and space: trade theory and trade evidence. *NBER working paper 13214* .

BANCOMEXT. (2005). *Guía Básica del Exportador*. México: BANCOMEXT.

Bernard, A. y. (2004). Why some firms export. *The review of economics and statistics* , 2 (86), 561-569.

Berry, C. (1974). Corporate diversification and market structure. *Bell journal of economics and management science* , 1 (5), 196-204.

Berry, C. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton: Princeton University Press.

Bilkey, W. y. (1977). Export behaviour of smaller-sized Wisconsin Manufacturing firms. *Journal of international bussiness studies* , 1 (8), 93-98.

Biologiaygeologia.org. (2013). *El concepto de modelo*. Retrieved 2013 from biologiaygeologia.org:

http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a_ctma/u0_medio/u0_t1medio/el_concepto_de_modelo.html

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international bussiness studies* , 4 (23), 605-635.

Brooks, E. (2006). Why don't firms export more? Product Quality and colombian plants. *Journal of development economics* , 1 (80), 160-178.

Bueno Campos, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: metodología técnicas y casos* (3ra. ed.). Madrid: Ediciones pirámide.

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Davis, P. R. (1992). Bussines unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry. *Strategic Management Journal* , 349-361.

Davis, R. D. (1992). Diversification, vertical integration and industry analysis: new perspectives and measurement. *Strategic Management Journal* , 511-524.

Delios, A. H. (2000). Japanese firms investment in emerging economies. *Academy of Management Journal* , 305-323.

Dean, T. B. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of bussiness formations. *Strategic Management Journal* , 709-728.

Eaton, J. E. (2008). The margins of entry in export markets: evidence from Colombia. In E. M. Helpman, *The organization of firms in the global economy*. Boston: Harvard University Press.

Eramili, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms. *Journal Of International Bussiness Studies* , 479-501.

Errunza, V. S. (1984). International corporate diversification. *Journal of Finance* , 727-743.

Evrigen, C. B. (1993). Information needs for exporters: An empirical study for turkish exporters. *Marketing Intelligence And Planning* , 28-36.

Exterior, I. E. (2011). *España líder el mercado mundial de fresas* . Madrid: ICEX.

Feigenbaum, A. K. (1991). Output flexibility. A competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal* , 101-114.

Gollop, F. M. (1991). A generalized index of diversification in U.S. manufacturing. *The Review of Economics and Statistics* , 318-330.

Gorecki, P. (1980). A problem of measurement, from plants to enterprises in the analysis of diversification: a note. *The Journal of Industrial Economics* , 327-334.

Gort, M. (1962). *Diversification and integration in american industry*. Boston: Princenton University Press.

Grant, R. (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, aplicaciones*. Oxford: Oxford University Press.

Grant, R. (2002). Corporate strategy: manging scope and strategy concepts. In A. T. Pettigrew, *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). London: Sage Publications.

Grant, R. (1996). *Dirección estrategica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

Grant, R. J. (1988). Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies. *Academy of Management Journal* , 771-801.

Greene, W. (1999). *Análisis econométrico*. Madrid: Pearson.

Gujarati, D. (2004). *Econometría*. México: McGraw Hill.

Gómez, M. (2006). El futuro de las PYMES en el marco del TLC. In R. R. Hernández, *Las MYPIMES en Latinoamerica*. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.

Hannan, M. F. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* , 149-164.

Hernández, E. (1981). Funciones de producción y eficiencia técnica: una apreciación crítica. *Estadística y Geografía. Secretaria de Programación y Presupuesto* .

Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed. ed.). México: McGraw Hill.

Hernandez, E. (1993). Evolución de la PTF en la Economía Mexicana (1970-1989). *Secretaria del Trabajo y Previsión Social* .

Herrera, A. N. (1998). *Notas sobre psicometría*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Hill, C. J. (2005). *Administración Estrategica*. México: McGraw-Hill.

Hirsch, S. (1971). *The export performance of six manufacturing industries*. New York: Praeger.

Hirschman, A. (1964). The paternity of an index. *American Economic Review* .

Hitt, M. H. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Jornal of Management* , 297-326.

Hitt, M. H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* , 767-798.

Hitt, M. T. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal* , 327-363.

Jacquemin, A. B. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics* , 359-369.

Jarillo, J. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.

Johanson, J. W.-P. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies* , 305-322.

Kantis, H. (2005). *Developing entrepreneurship in Latin America and worldwide*. Washington: IADB publication.

Kogut, B. (1989). Research notes and comunicatios: a note on global strategy? *Strategic Management Journal* , 383-389.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Madrid: Pearson.

Kotter P., J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Bussiness School Press.

Kreps, D. W. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory* , 253-279.

McDougall, F. R. (1984). A comparison of diversifying and non-diversifying australian industrial firms. *Academy of Management Journal* , 384-398.

MacMillan, I. H. (1982). The producto portfolio and profitability: a PIMS-based analysis of industrial-product bussinesses. *Academy of Management Journal* , 733-755.

Melgar Callejas, J. (1981). *Curso básico para el estudio de organización y métodos*.

Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica* , 1695-1725.

Medina, R. A. *El sistema fresa en México y Michoacán*. COEFREM A.C., Mexico.

Merino, M. (1999). El cambio estructural en el comercio alimentario europeo. *Hortocultura* .

Miller, J. P. (1980). The effects of multinational and export diversification on the profit stability of U.S. corporations. *Southern Economic Journal* , 792-805.

Milgrom, P. R. (1982). *Econmics, organization and management*. Prentice Hall.

Montgomery, C. (1982). *Diversification, market structure and firm performance: an extension of Rumelt's model*. Purdue University, Ph. D DIssertation.

Montgomery, C. (1982). The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. *Academy of Management Journal* , 299-307.

Movements, I. F. (1999). *What the consumer says, trends between conuntries*. IFOAM.

Namakforoosh, N. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Revistas ICE* (802), 99-115.

Navarro, J. (1995). La productividad total de los factores de la industria manufacturera 1980-1993. *Revista Ciencia Nicolaita* (10).

Obando, J. R. (2008). *Características de la microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica: Coordinación educativa y cultural centroamericana.

Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal* , 239-255.

Palich, L. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal* , 155-174.

Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Santiago de Chile: ONU.

Pedraza, O. N. (2006). *La productividad de la industria láctea en el Estado de Michoacán*. Morelia.

Pitts, R. H. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review* , 620-629.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad*. México: Limusa.

Ramanujan, V. V. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal* , 523-551.

Ramirez, M. (1997). *Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: aplicación a la diversificación internacional y de producto, 1991-1995*. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.

Reed, R. L. (1986). Diversification: the growing confusion. *Strategic Management Journal* , 29-35.

Reyes Ponce, A. *Teoría administrativa primera parte*. México: Trillas.

Roberts, M. T. (1997). La decisión de exportar en Colombia: un modelo empirico de entrada con costos hundidos. *Ensayos Sobre Política Económica* , 61-100.

Robins, J. W. (2003). The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes. *Strategic Management Journal* , 39-59.

Rodríguez, J. (1985). *Como Administrar pequeñas y medianas empresas*. México: ECASA.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.

Rostas, L. (1955). Alternative productivity concepts, in productivity measurement. *European Productivity Agency* , I.

Rugman, A. (1976). Risk reduction by international diversification. *Journal of International Studies* .

Rugman, A. (1983). The comparative performance of U.S. and European multinational enterprises, 1970-79. *Management International Review* , 4-14.

Ruhl, K. W. (2009). New exporter dynamics. *MIMEO NYU Stern School of Business* .

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.

- Scherer, F. (1980). *Industrial market structure and economics performance*. Chicago: Rand McNally.
- Saloner, G. (1987). Predation, mergers and incomplete information. *Rand Journal* , 165-186.
- Salter, M. W. (1979). *Diversification through acquisition*. New York: The Free Press.
- SAGARPA. (2011). Registra México alza en exportación de fresa. <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/boletines2/paginas/2011B779.aspx> .
- Sambharya, R. (1995). The combined effect of international diversification and product diversification strategic on the performance of U.S. based multinational corporations. *Management International Review* , 197-218.
- SE. (2013c). *Programa de Empresas Altamente Exoportadoras (ALTEX)*. Retrieved 2013c from Programa de Empresas Altamente Exoportadoras (ALTEX): <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/altex>
- SE. (2013). *Secretaría de Economía*. Retrieved 2013 from Fomento a la producción y las exportaciones: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones>
- SE. (2013a). *Secretaría de Economía*. Retrieved 2013a from Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX): <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>
- semanal, A. i. (2012). *El proceso de negociación internacional*. Madrid: AFI.
- Stanton, W. y. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: McGraw Hill.
- Stopford, J. W. (1972). *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York: Basic Books.
- Stultz, R. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Financial Economics* , 3-27.
- Suarez, S. O. (2002). La expansión de los mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias. *Revistas ICE* .
- Sumanth, D. (1993). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México: McGraw Hill.
- Tallman, S. L. (1996). The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* , 179-196.
- Tan, H. L.-A. (2007). *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*. Washington: Banco Mundial.
- Tecnificación da frutos a freseros de Baja California. (19 de Marzo de 2012). *El economista* .
- Tello, M. (2012). Costos de entrada a exportar, diversificación y productividad: un enfoque a nivel de firmas manufactureras en el Perú: 2002-2007. *Economía y Sociedad* .
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization* , 39-63.

Thiry, B. T. (1988). Allowing for technical inefficiency in parametric estimates of production functions with an application to urban transit firms. *CORE discussion papers* (1998041).

Thompson, A. e. (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Varadarajan, P. (1986). Product diversity and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Marketing* , 43-57.

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica: un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Warren, C. J. (2005). *Contabilidad administrativa*. Madrid: Cengage Learning Editores.

Williamson, O. E. (1985). *The economic Institutions of capitalism: firms, market and relational contracting*. New York: The free press.

Woo, C. (1987). Path analysis of the relationship between market share, bussiness-level conduct and risk. *Strategic Management Journal* , 149-168.

Wood, V. R. (2000). Evaluating International Markets: the importance of information by industry, by country of destination and by type of export. *International Marketing Review* , 34-55.

Zevallos, E. (1999). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL* (79), 53-70.

Anexos

Anexo 1. Encuesta a exportadores de fresa



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto De Investigaciones Económicas Y Empresariales
Maestría en Ciencias en Comercio Exterior

Encuesta sobre propuesta de implementación de una estrategia de diversificación en las empresas exportadoras de fresa de México

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre los diferentes factores que determinan la implementación de una estrategia de diversificación de las empresas exportadoras de fresa de México. **La información obtenida será manejada confidencialmente y bajo total anonimato con fines académicos exclusivamente.** Los resultados obtenidos se pondrán a su total disposición.

Por favor, en cada una de las siguientes afirmaciones marque con una cruz la opción que corresponda con su percepción o experiencia.

Frases

1. **La empresa ha buscado nuevos mercados internacionales constantemente en los últimos 5 años.**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

2. **La empresa busca consolidarse en los mercados explorados en los últimos 5 años.**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

3. **El número de empleados de una empresa influye en la diversificación de los mercados de las empresas.**

La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

4. Las empresas aprovechan al máximo su capacidad para vender en el extranjero.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

5. Las empresas aprovechan al máximo la capacidad instalada para vender en el extranjero.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

6. La inversión en innovación y desarrollo de las empresas limita la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

7. La inversión en mercadotecnia de las empresas limita la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

8. La inversión en adaptación de los productos de las empresas limita la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

9. La inversión en investigación de mercados de las empresas limita la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

10. Es importante que se tengan tratados de libre comercio para diversificar los mercados de las exportaciones.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

11. Las medidas arancelarias impuestas en los países destino complican la diversificación de mercados de las empresas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

12. Las medidas fitosanitarias impuestas en los países destino complican la diversificación de mercados de las empresas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

13. Los programas de promoción de exportaciones favorecen a la diversificación de mercados de las empresas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

14. La inversión en desarrollo tecnológico de las empresas fomenta la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

15. Las empresas cuentan con el personal capacitado para poder diversificar los mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

16. Los programas de capacitación de las empresas son suficientes para poder diversificar los mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

17. Las empresas cuentan con insumos de calidad para diversificar mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

18. Las empresas cuentan con el capital suficiente para diversificar mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

19. La gestión administrativa es esencial para diversificar los mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

20. Los años de experiencia exportadora facilitan la diversificación de mercados de las empresas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

21. Exportar a regiones con altos índices de exigencia fortalece la posición de las empresas para diversificar mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

22. Utilizar un canal de distribución propio para las exportaciones de las empresas fomenta la diversificación de mercados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

23. Utilizar brockers como medio de distribución facilita la diversificación de mercados de las empresas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

24. Evalúe del 1 al 5 cada uno de los siguientes elementos que intervienen en la diversificación de mercados de las empresas

- | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tamaño de la empresa | Productividad | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Costos hundidos | Experiencia exportadora | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Política comercial | | |

Anexo 2. Listado de exportadores de fresa de México

Exportadora	Dirección	Ciudad	Estado	Teléfono	Contacto	Email	Página Web
Agrícola Colonet S.A. De C.V.	Domicilio conocido, Punta Colonet	Ensenada	Baja California	616-1657737	Arnulfo Silva	direccion@agricolacolonet.com	www.agricolacolonet.com
Agrícola San Simón S.A. De C.V.	Carretera Transpeninsular Km. 310, San Simón	San Quintín	Baja California	616-1659021	Rosa Elvira	rosa_elviram@hotmail.com	---
Agro Superior S.A de C.V.	Ignacio Ramírez 150, Col. Centro	Jacona	Michoacán	351-5162993	Héctor Valdés Aguirre	hvaldes@agro-superior.com	www.agrosuperior.com
Alimentos Profusa S.A. De C.V.	Francisco I. Madero Nte. 2, Villas del Jericó	Zamora	Michoacán	351-5170400	Jorge García de Alba	jorgegab@profusa.net	www.profusa.net
Berry Veg de Baja S.A. De C.V.	Bahía Camalu, Col. Popular	Camalu	Baja California	616-1662892	Mauricio Castañeda Castro	lozano8w8@hotmail.com	---
Congeladora América S.A. De C.V.	20 de Noviembre 202, Col. Ejidal	Jacona	Michoacán	351-5160970	Roberto Reyes Padilla	america@america1.com.mx	www.america1.com.mx
Congeladora Niño S.A de C.V.	Jaripeo 2606, Col. Las Carmelitas,	Irapuato	Guanajuato	462-6221877	Jorge Eduardo Obregón	eduobregon@congelanino.com	www.congelanino.com
El Duero de Zamora S. P.R. De R.L.	Madero 801, Col. Centro	Zamora	Michoacán	351-5170040	Jaime Arturo Méndez	ventas@fresasduero.com	www.fresasduero.com
ERA 2000 S.A. De C.V	Blvd. Campestre 2526,	León	Guanajuato	477-1042023	Pablo López	pablo@growersunion.net	www.growersunion.net

La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

F y L la Soledad S.A. De C.V.	Melchor Ocampo 4, Col. Centro	Jacona	Michoacán	351-5163964		lasoledad@gmail.com	---
Flores AZ S.P.R. De R.L.	Carr. Puruandiro-La Piedad km. 3.5, Junuamato	Puruandiro	Michoacán	438-3830530	Abel Álvarez Lemus	floresaz@prodigy.net.mx	---
Fresh Bounty de México S.A. De C.V.	Calle Rangel S/N, Ranchería todos los santos	La Paz	Baja California Sur	612-1303130	Elizabeth Ibarra Vivanco	esther@freshbounty.com	www.freshbounty.com
Frexport S.A. De C.V.	Labastida 912, Col. Juárez	Zamora	Michoacán	351-5309500	Juan Maldonado	info@grupoaltex.com	www.grupoaltex.com.mx
Grupo Freza S.A. De C.V.	Libramiento Sur 5,	Zamora	Michoacán	351-5125750	Ana Sofía Ortiz	sofia.ortiz@grupofreza.com	---
Grupo Heres S.A. De C.V.	Carr. Los Reyes-Jacona km. 1, Secc. A Modulo 8	Los Reyes	Michoacán	354-5428765	Nayeli Herrera Villanueva	nayeliyh@grupopheres.com.mx	www.grupopheres.com.mx
Interfrut S.A. De C.V.	Domicilio Conocido S/N, Jardines de la Hacienda	Jacona	Michoacán	351-5161717	Fabiola Chávez Castillo	interfrut@prodigy.net.mx	www.interfrut.com.mx
Organic Farm S. De P.R. De R.L.	Blvd. Marina S/N, Interior Hotel Costa Real	Los Cabos	Baja California Sur	624-1439787	Miguel Ángel Pineda Lara	admon@buenasuerte.com	---
Productores Agrícolas de Jacona S. De P.R. De C.V.	105 S/N, Col. Centro	Jacona	Michoacán	351-5161305	Alfredo Poblete Duarte	a.poblete@prodagri.com	www.prodagri.com
Rancho Nuevo Produce S.A	Av. Morelos 406, Col. Vicente	Ensenada	Baja California	616-1662774	Hugo Rene Becerra	produce45@hotmail.com	---

La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

de C.V.	Guerrero						
Rancho Seco	Ejido Sarahembla km. 180 carr. Libre a ensenada	Ensenada	Baja California	616-1662300	Felipe Ruiz Esparza Arellano	ranchoseco2@hotmail.com	---

La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Anexo 3. Matriz de datos

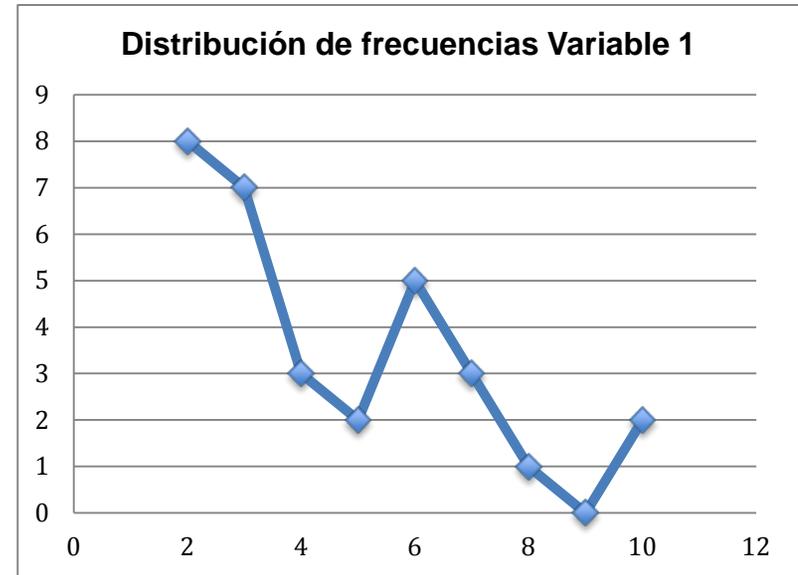
	Diversificación de mercados		Tamaño de la empresa			Costos hundidos				Política comercial				Productividad						Experiencia exportadora			
	Ítem o frase 1	Ítem o frase 2	Ítem o frase 3	Ítem o frase 4	Ítem o frase 5	Ítem o frase 6	Ítem o frase 7	Ítem o frase 8	Ítem o frase 9	Ítem o frase 10	Ítem o frase 11	Ítem o frase 12	Ítem o frase 13	Ítem o frase 14	Ítem o frase 15	Ítem o frase 16	Ítem o frase 17	Ítem o frase 18	Ítem o frase 19	Ítem o frase 20	Ítem o frase 21	Ítem o frase 22	Ítem o frase 23
	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10	Col 11	Col 12	Col 13	Col 14	Col 15	Col 16	Col 17	Col 18	Col 19	Col 20	Col 21	Col 22	Col 23
Empresa 1	3	3	4	4	5	2	3	2	2	5	1	3	4	4	5	3	4	2	5	4	4	5	3
Empresa 2	1	1	3	5	5	3	2	3	1	5	5	4	2	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3
Empresa 3	1	1	4	2	2	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4
Empresa 4	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
Empresa 5	4	4	5	2	2	2	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	3	3	3	5	5	3	4
Empresa 6	1	1	2	2	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4
Empresa 7	3	3	4	4	4	3	2	2	3	5	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4
Empresa 8	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3
Empresa 9	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3
Empresa 10	1	1	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
Empresa 11	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
Empresa 12	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3
Empresa 13	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3
Empresa 14	2	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
Empresa 15	3	3	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3
Empresa 16	3	3	3	2	2	2	1	2	1	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5
Empresa 17	2	2	4	4	4	2	4	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Total	49	47	66	62	64	51	53	50	46	66	56	59	60	62	66	62	60	57	62	72	69	62	59
Media	2.88	2.76	3.88	3.65	3.76	3.00	3.12	2.94	2.71	3.88	3.29	3.47	3.53	3.65	3.88	3.65	3.53	3.35	3.65	4.24	4.06	3.65	3.47
Moda	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3
Mediana	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3

Anexo 4. Distribuciones de frecuencias

Distribución de frecuencias Variable 1

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2	8	8	26%	26%
3	7	15	23%	48%
4	3	18	10%	58%
5	2	20	6%	65%
6	5	25	16%	81%
7	3	28	10%	90%
8	1	29	3%	94%
9	0	29	0%	94%
10	2	31	6%	100%

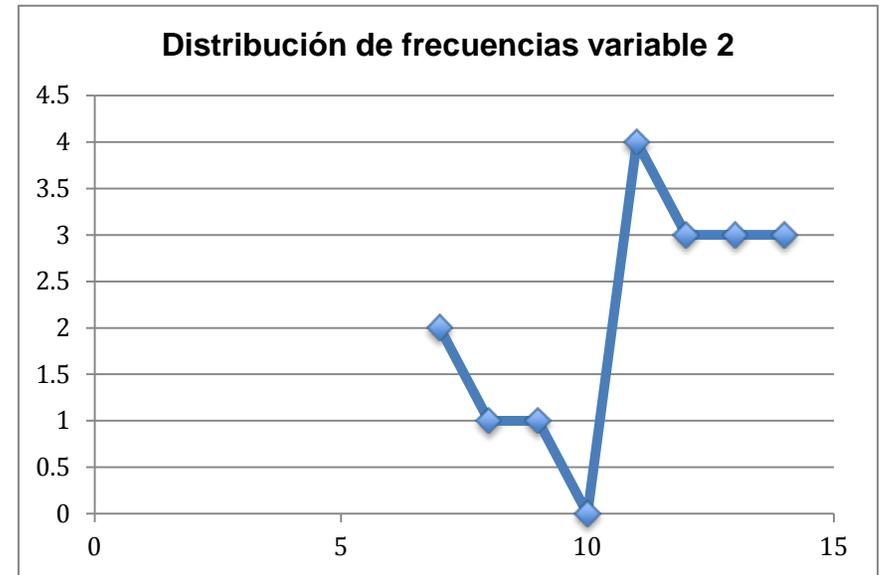
Moda	Mediana	Media
	6	6
Sumatoria	Mínimo	Máximo
96	2	10
Rango		
8		



Distribución de frecuencias variable 2

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	2	2	12%	12%
8	1	3	6%	18%
9	1	4	6%	24%
10	0	4	0%	24%
11	4	8	24%	47%
12	3	11	18%	65%
13	3	14	18%	82%
14	3	17	18%	100%

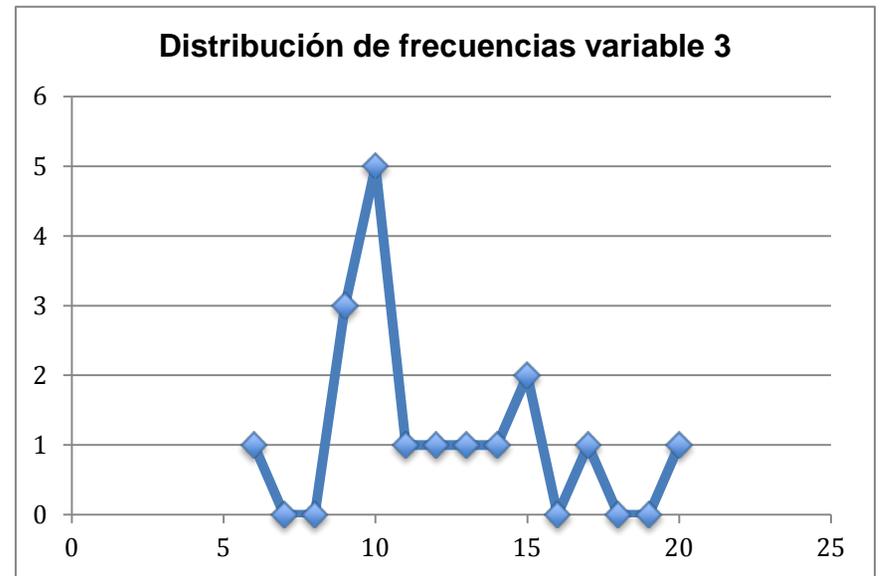
Moda	Mediana	Media
11	12	11.2941
Sumatoria	Mínimo	Máximo
192	7	14
Rango	7	



Distribución de frecuencias variable 3

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
6	1	1	6%	6%
7	0	1	0%	6%
8	0	1	0%	6%
9	3	4	18%	24%
10	5	9	29%	53%
11	1	10	6%	59%
12	1	11	6%	65%
13	1	12	6%	71%
14	1	13	6%	76%
15	2	15	12%	88%
16	0	15	0%	88%
17	1	16	6%	94%
18	0	16	0%	94%
19	0	16	0%	94%
20	1	17	6%	100%

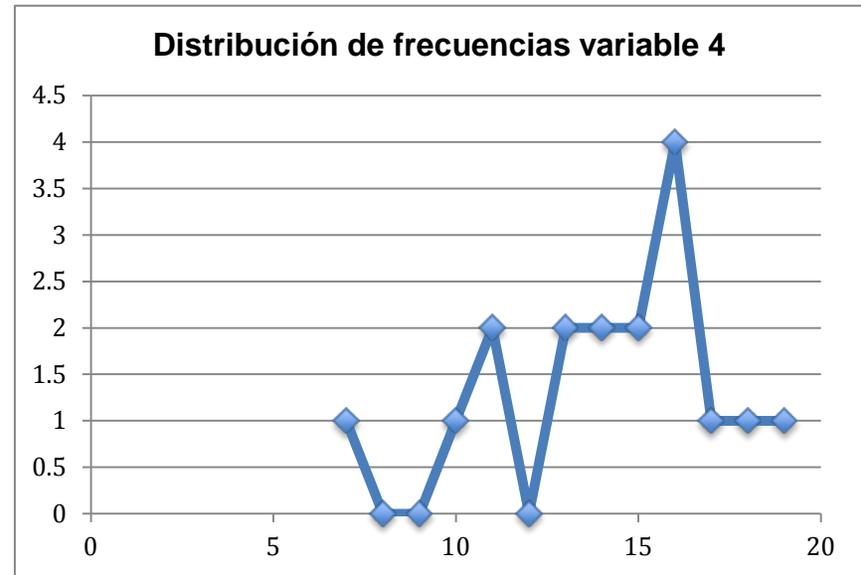
Moda	Mediana	Media
10	10	11.7647
Sumatoria	Mínimo	Máximo
200	6	20
Rango		
14		



Distribución de frecuencias variable 4

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	1	1	6%	6%
8	0	1	0%	6%
9	0	1	0%	6%
10	1	2	6%	12%
11	2	4	12%	24%
12	0	4	0%	24%
13	2	6	12%	35%
14	2	8	12%	47%
15	2	10	12%	59%
16	4	14	24%	82%
17	1	15	6%	88%
18	1	16	6%	94%
19	1	17	6%	100%

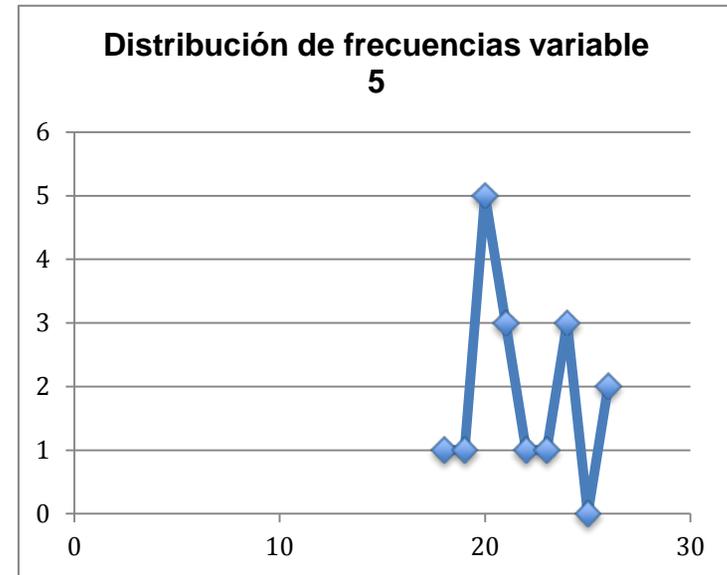
Moda	Mediana	Media
16	15	14.1765
Sumatoria	Mínimo	Máximo
241	7	19
Rango		
12		



Distribución de frecuencias variable 5

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18	1	1	6%	6%
19	1	2	6%	12%
20	5	7	29%	41%
21	3	10	18%	59%
22	1	11	6%	65%
23	1	12	6%	71%
24	3	15	18%	88%
25	0	15	0%	88%
26	2	17	12%	100%

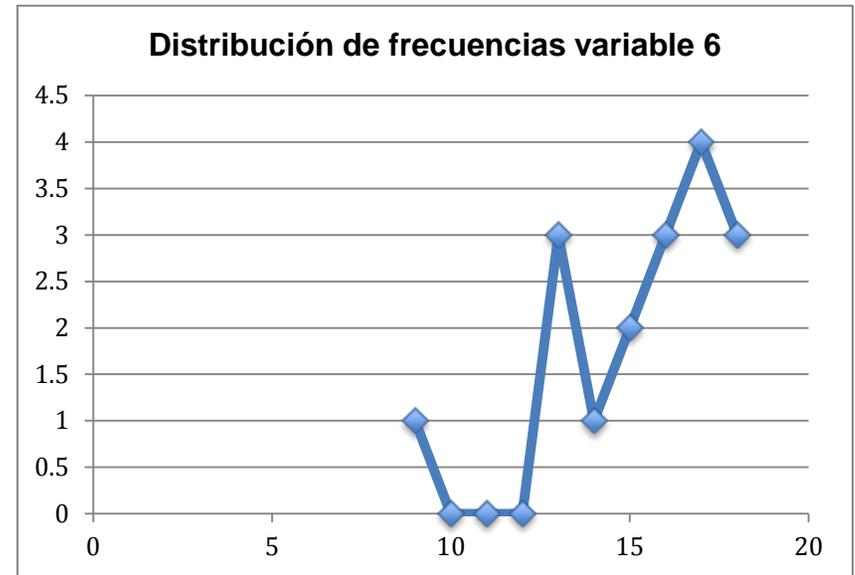
Moda	Mediana	Media
20	16	15.4118
Sumatoria	Mínimo	Máximo
369	18	26
Rango		
8		



Distribución de frecuencias variable 6

Valores	Frecuencias	Frecuencias acumuladas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	1	1	6%	6%
10	0	1	0%	6%
11	0	1	0%	6%
12	0	1	0%	6%
13	3	4	18%	24%
14	1	5	6%	29%
15	2	7	12%	41%
16	3	10	18%	59%
17	4	14	24%	82%
18	3	17	18%	100%

Moda	Mediana	Media
17	20.5	107.0000
Sumatoria	Mínimo	Máximo
0	9	18
Rango		
9		



Anexo 5. Puntuaciones

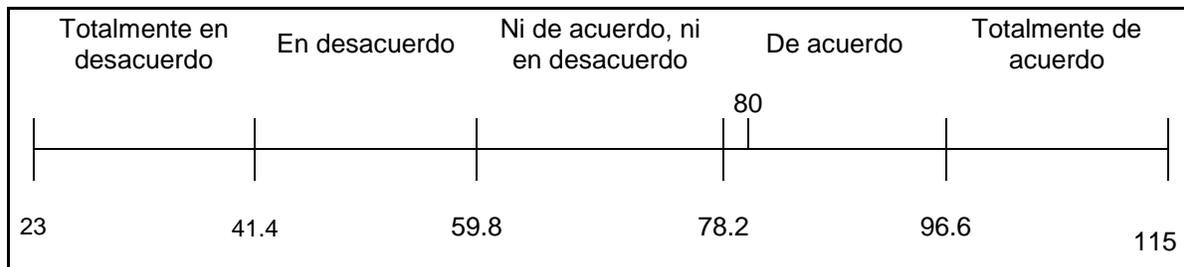
La obtención de las puntuaciones se realizó sumando los valores obtenidos de cada uno de los ítems. Como resultado se muestra la percepción que los exportadores encuestados tienen con respecto de las variables propuestas para realizar una estrategia de diversificación de mercados.

Puntuación mínima: 23 ítems por 1 = 23 puntos posibles

Puntuación máxima: 23 ítems por 5 = 115 puntos posibles

Empresa 1

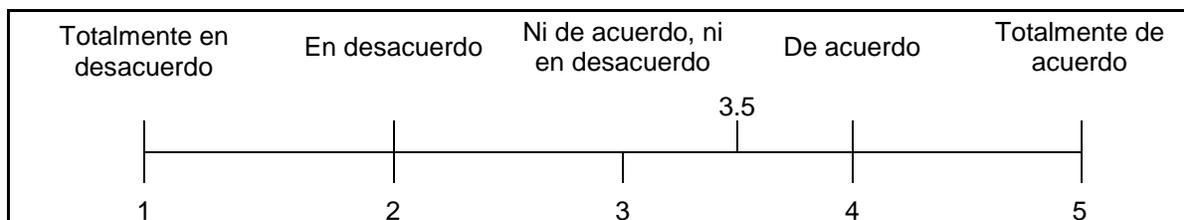
Puntos obtenidos: 80



Promedio: PT/N

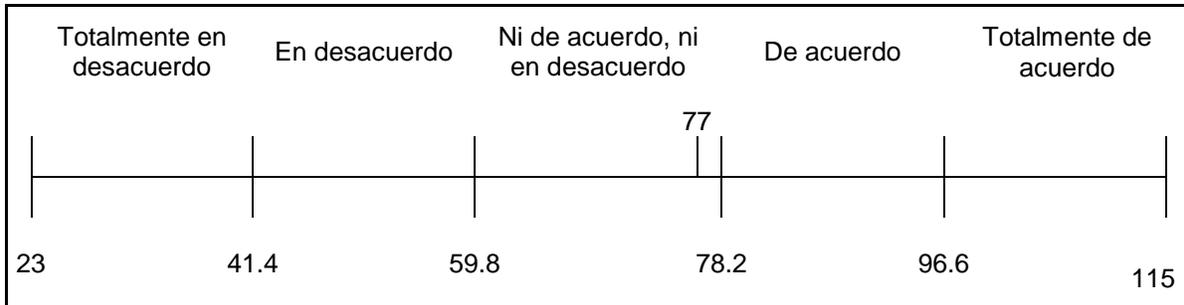
Donde: puntos totales (PT) donde es la puntuación obtenida de la empresa en la escala y N es el número de afirmaciones.

Promedio: $80/23 = 3.48$

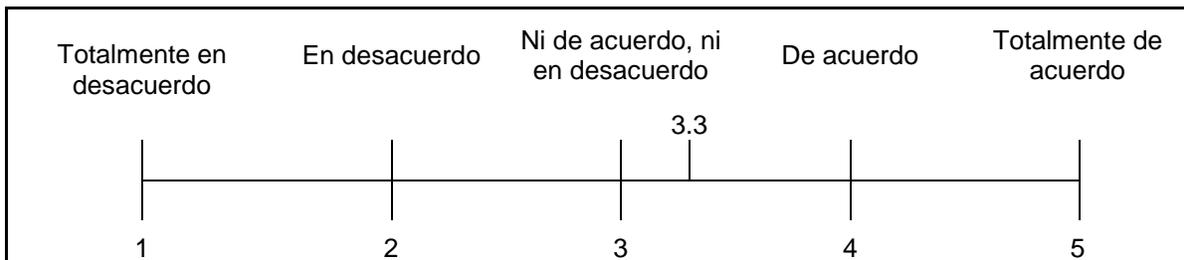


Empresa 2:

Puntos obtenidos: 77

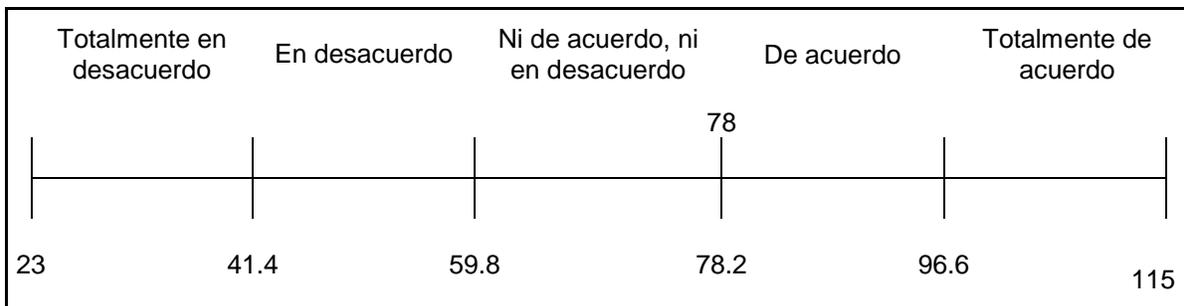


Promedio: $77/23 = 3.3$

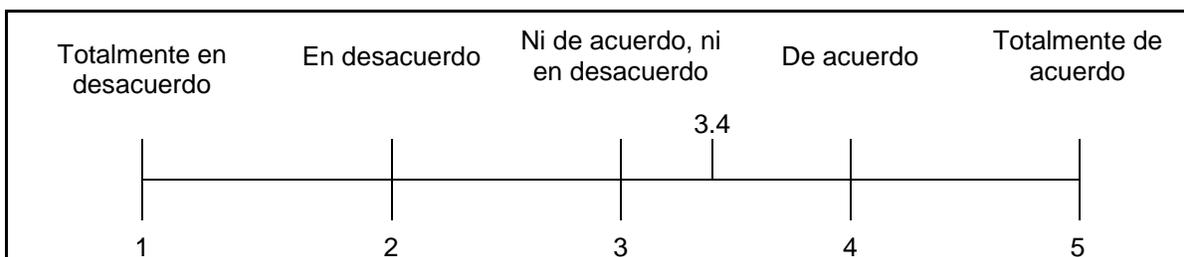


Empresa 3:

Puntos obtenidos: 78



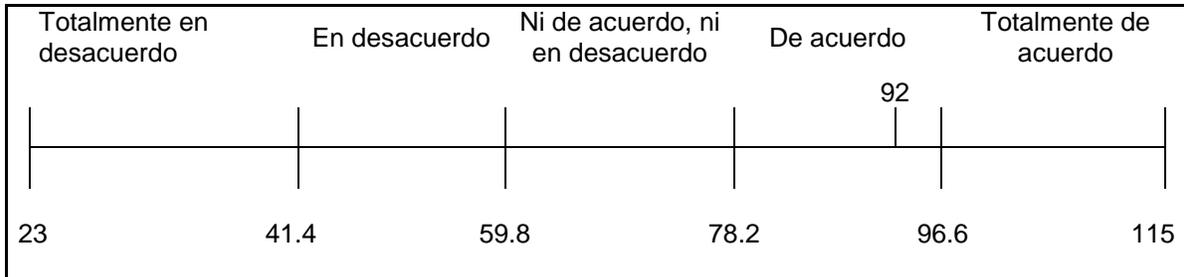
Promedio: $78/23 = 3.4$



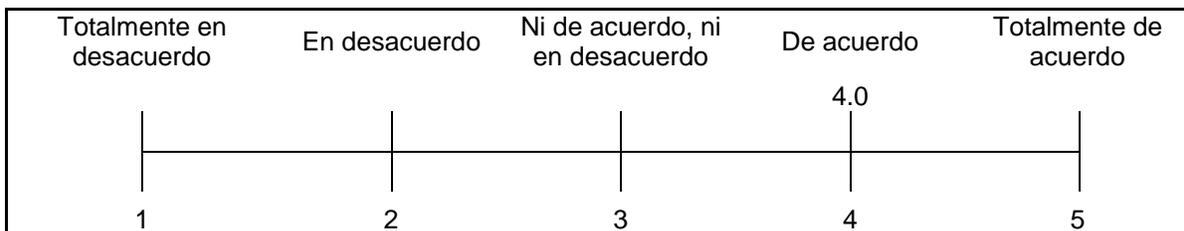
La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Empresa 4:

Puntos obtenidos: 92

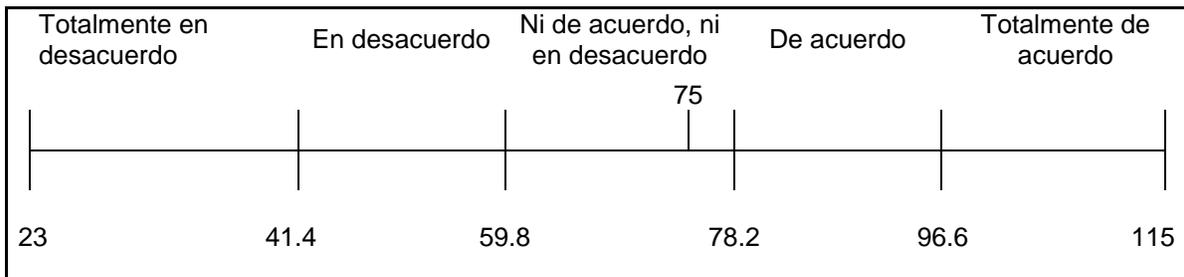


Promedio: $92/23 = 4.0$

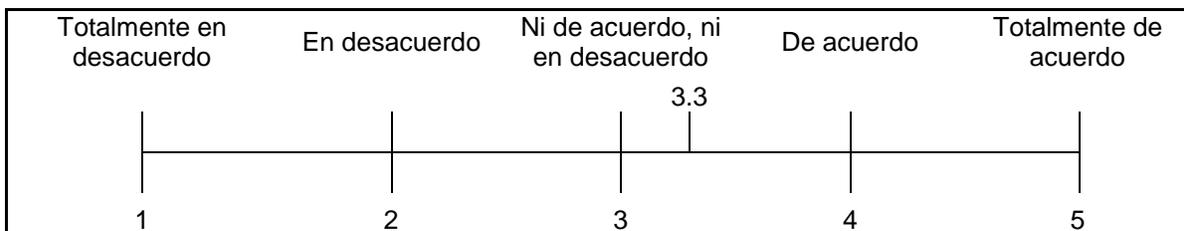


Empresa 5:

Puntos obtenidos: 75

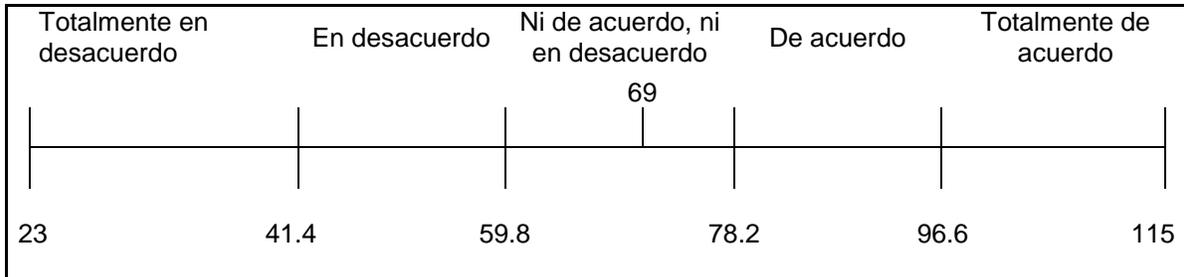


Promedio: $75/23 = 3.3$

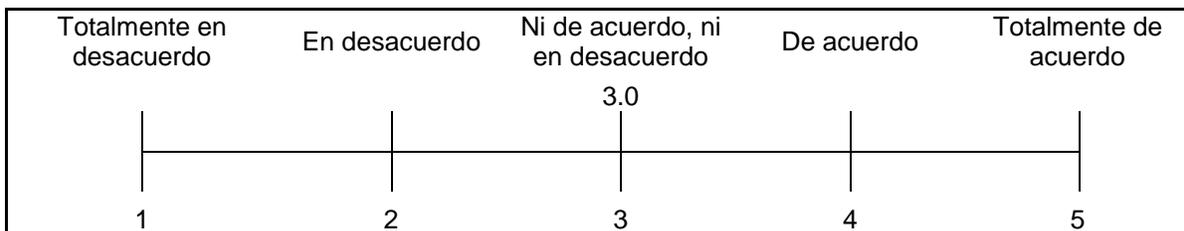


Empresa 6:

Puntos obtenidos: 69

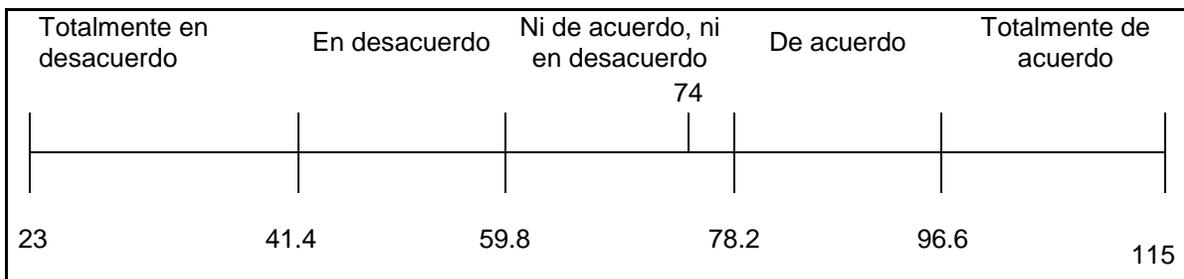


Promedio: $69/23 = 3.0$

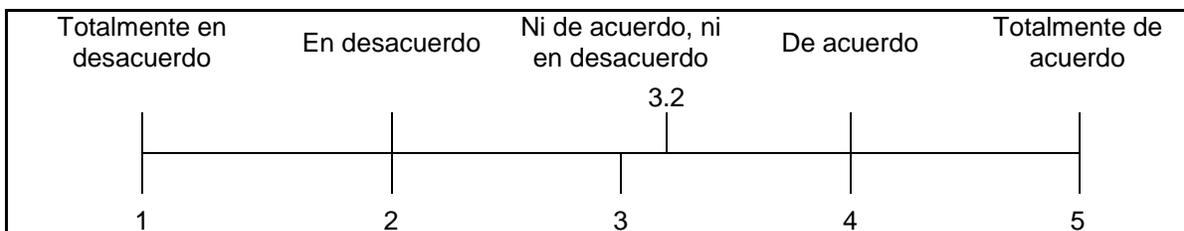


Empresa 7:

Puntos obtenidos: 74



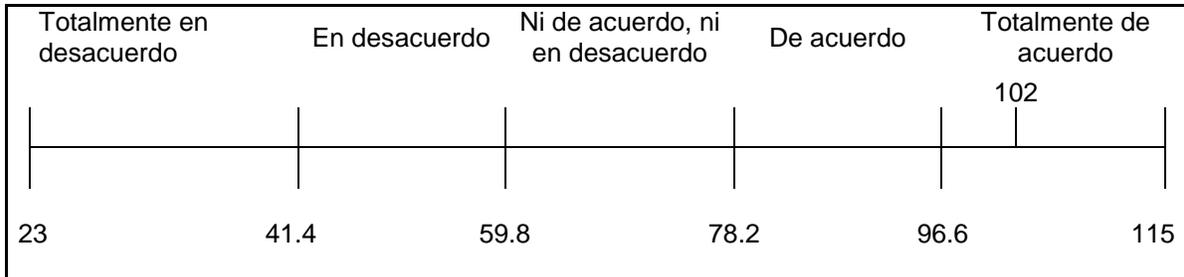
Promedio: $74/23 = 3.2$



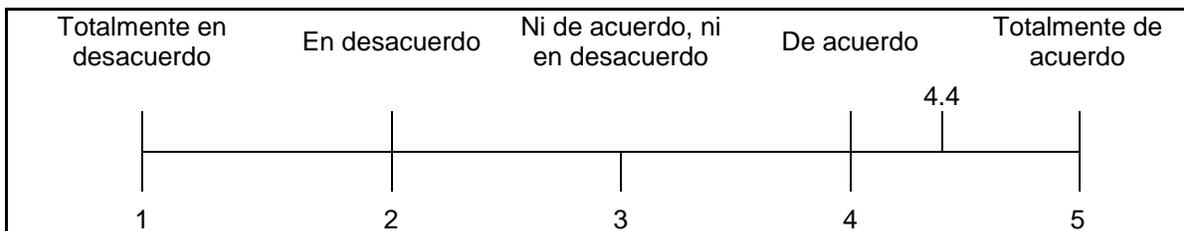
La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Empresa 8:

Puntos obtenidos: 102

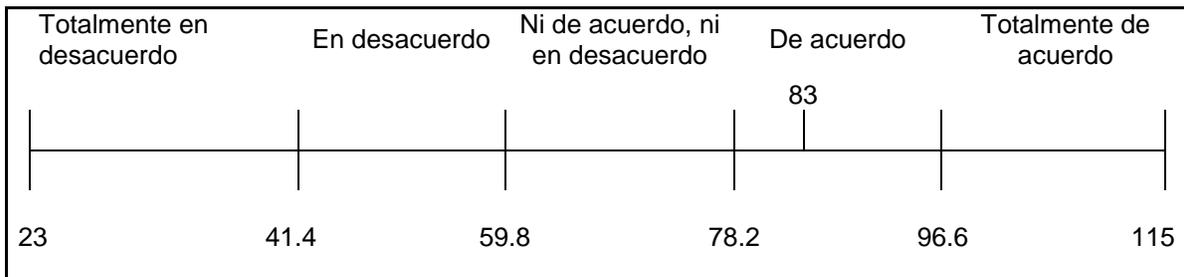


Promedio: $102/23=$

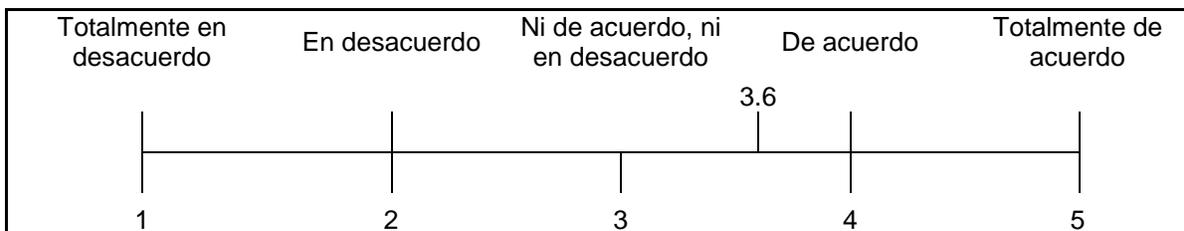


Empresa 9:

Puntos obtenidos: 83



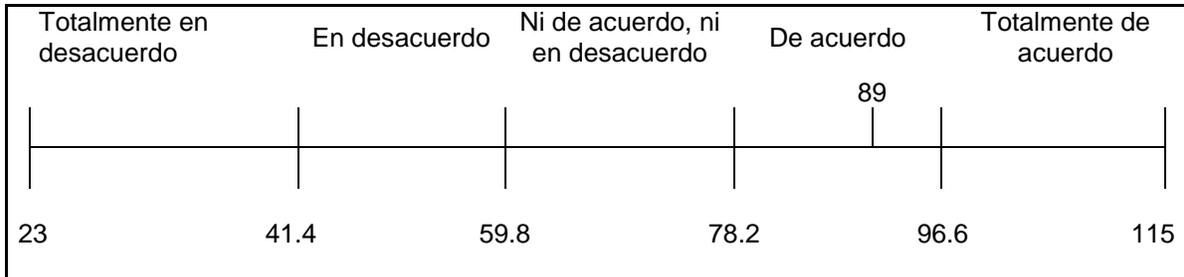
Promedio: $83/23= 3.6$



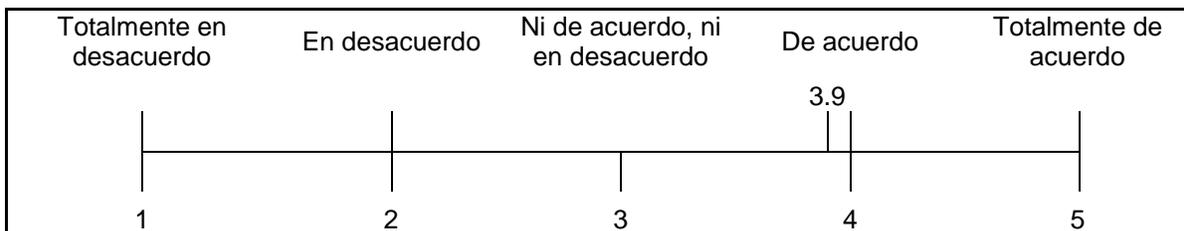
La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Empresa 10:

Puntos obtenidos: 89

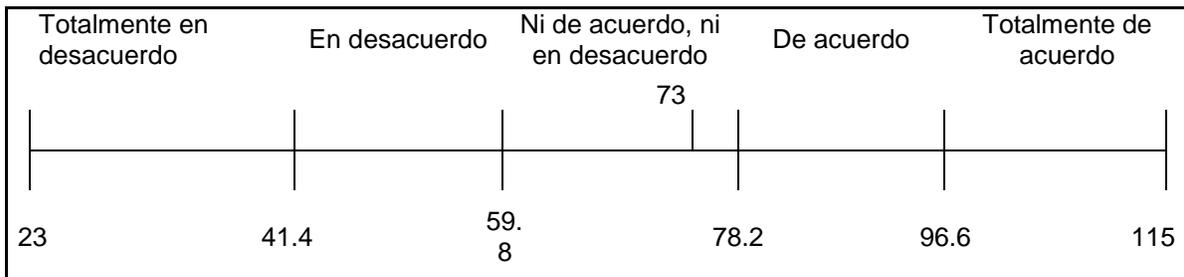


Promedio: $89/23=3.9$

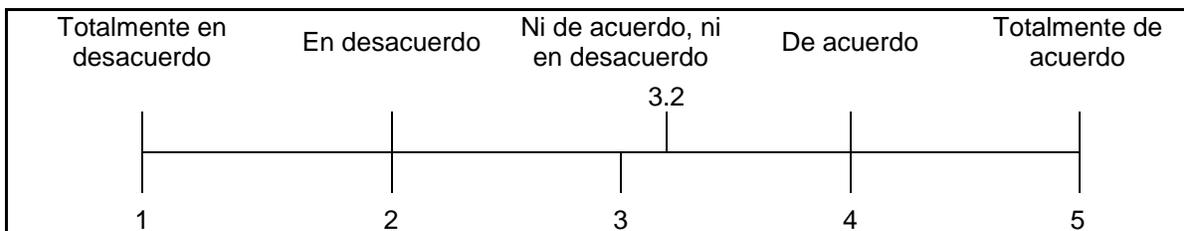


Empresa 11:

Puntos obtenidos: 73

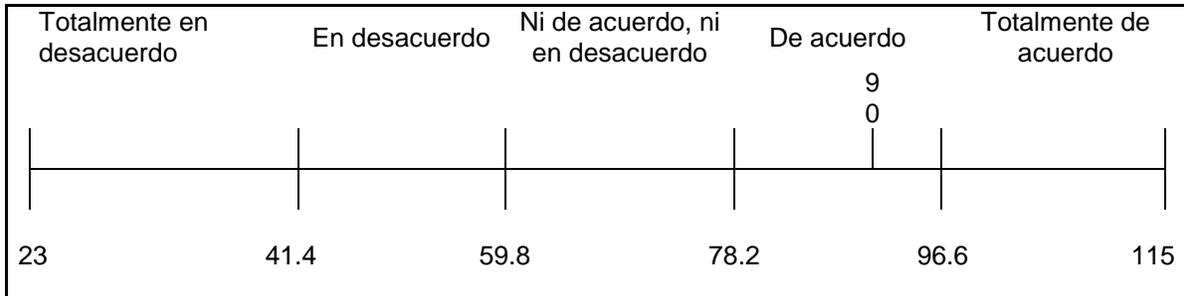


Promedio: $73/23=3.2$

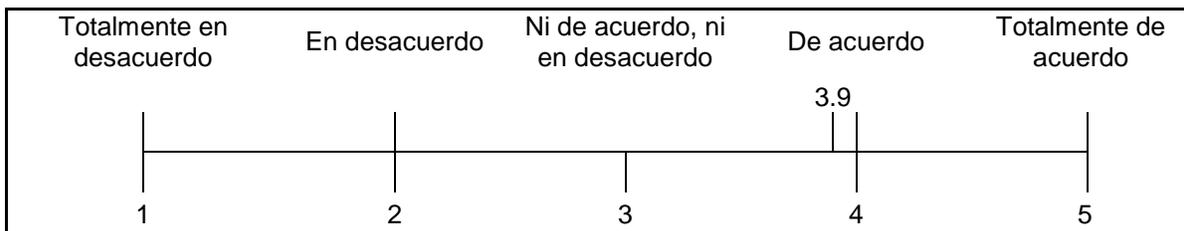


Empresa 12:

Puntos obtenidos: 90

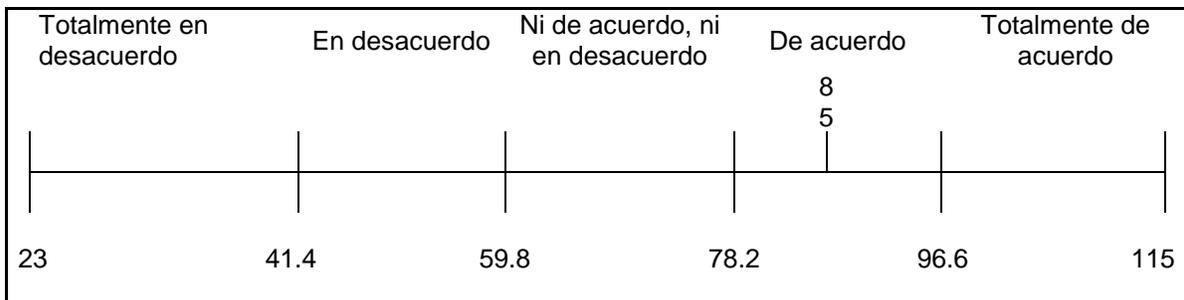


Promedio: $90/23 = 3.9$

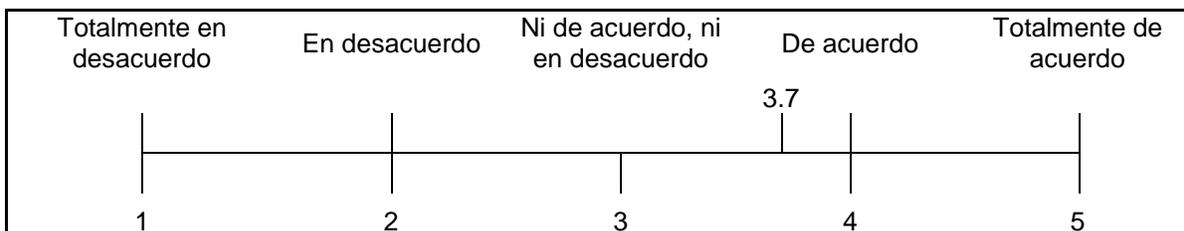


Empresa 13:

Puntos obtenidos: 85

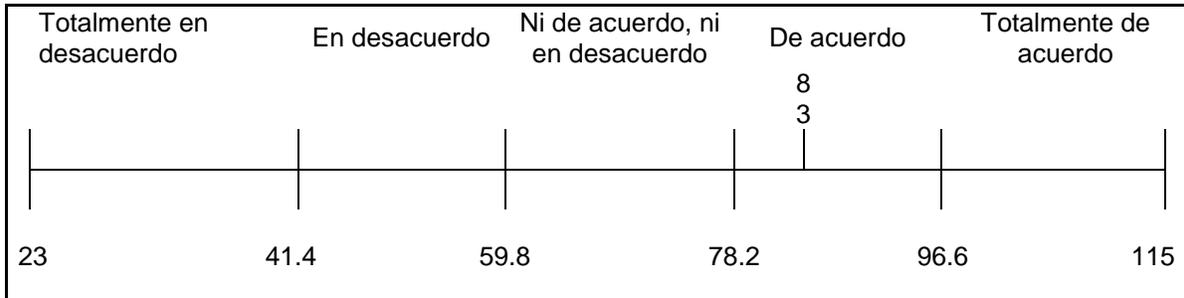


Promedio: $85/23 =$

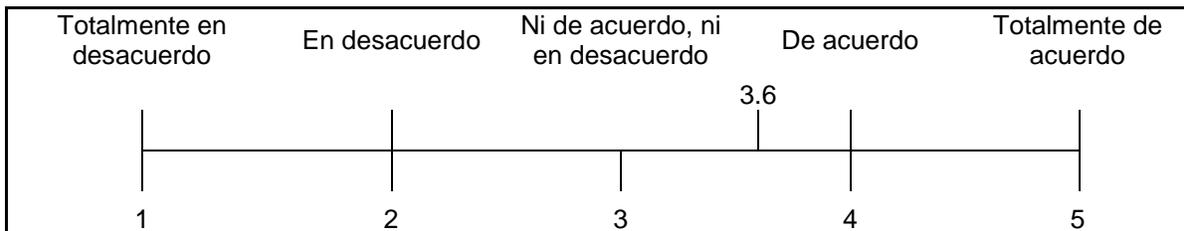


Empresa 14:

Puntos obtenidos: 83

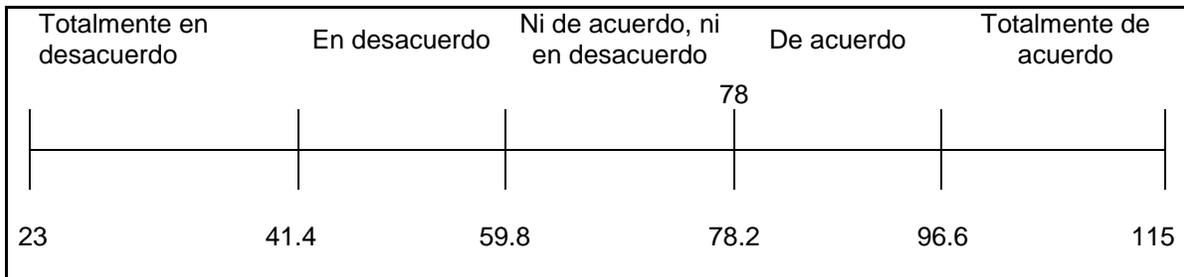


Promedio: $83/23 = 3.6$

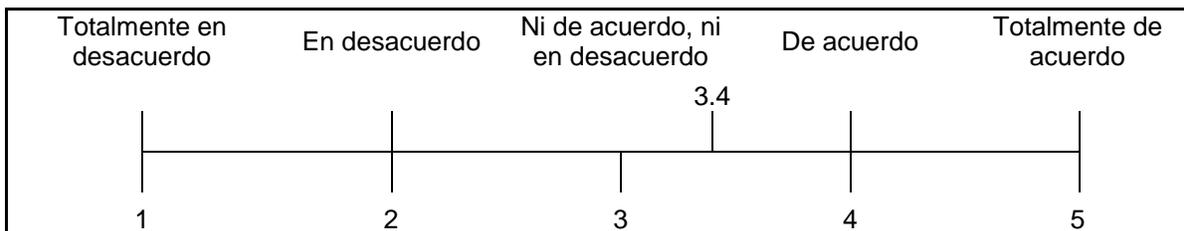


Empresa 15:

Puntos obtenidos: 78



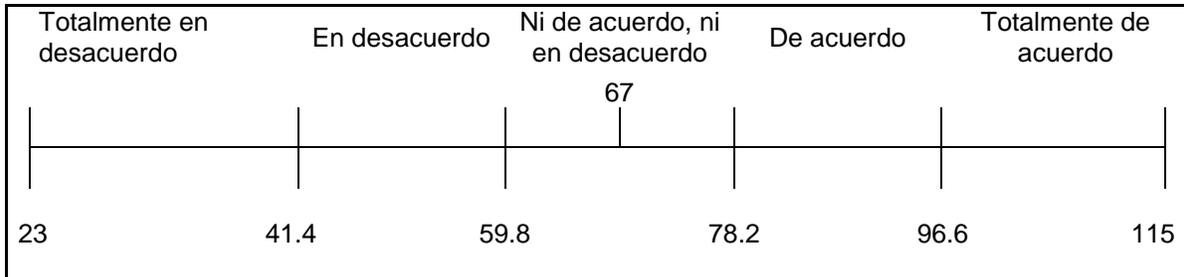
Promedio: $78/23 = 3.4$



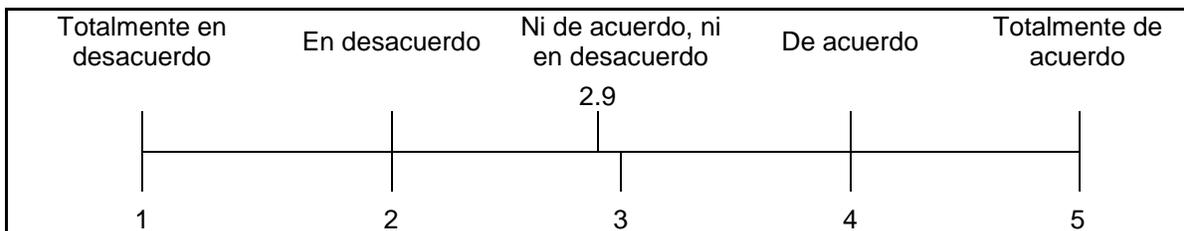
La estrategia de diversificación de mercados: propuesta para la implementación en las empresas exportadoras de fresa de México

Empresa 16:

Puntos obtenidos: 67

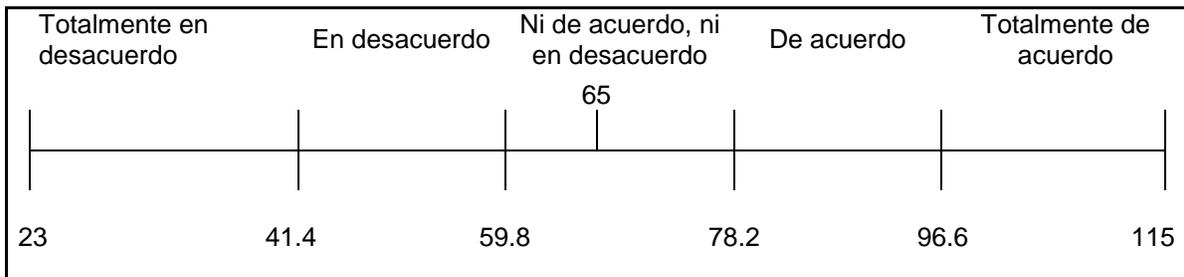


Promedio: $67/23=2.9$

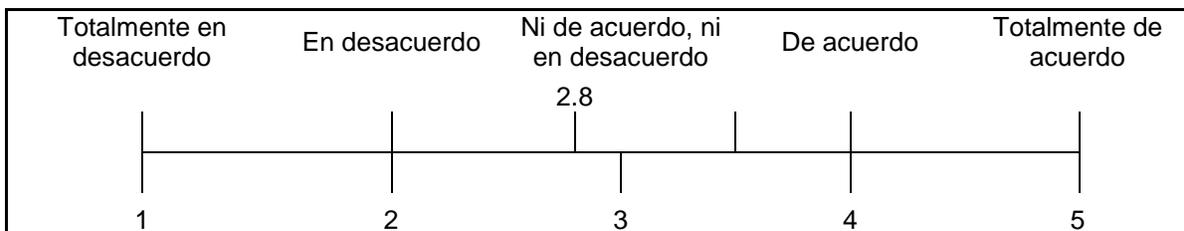


Empresa 17:

Puntos obtenidos: 65



Promedio: $65/23=2.8$



Total:

La puntuación total fue obtenida sumando las respuestas de las 17 empresas con respecto a las variables propuestas para la estrategia de la diversificación. Las empresas obtuvieron un promedio de 7 en una escala de 0 a 10.

Puntuación mínima: 17 empresas encuestadas por 23 respuestas mínimas
 = $17 \times 23 = 391$

Puntuación máxima: 17 empresas encuestas por 115 respuestas máximas
 = $17 \times 115 = 1955$

Puntuación obtenida: 1360



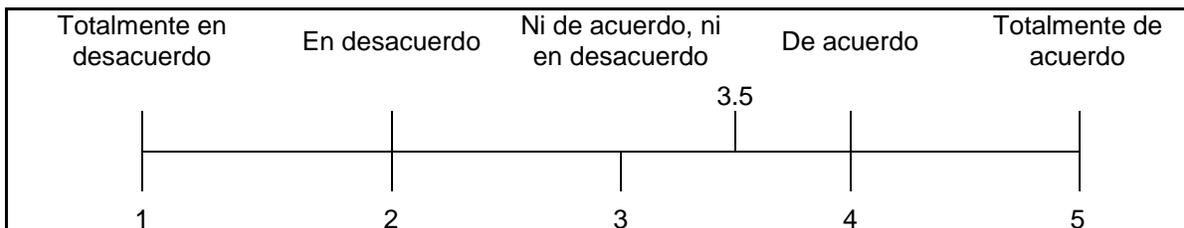
Promedio: PT/NT

Donde:

PT es la puntuación total obtenida por las 17 empresas

NT es el número total de afirmaciones

Promedio: $1360/391 = 3.5$



$$10 : 5 : 3.5 : X = 35 / 5 = 7$$