

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“FACTORES DE ÉXITO QUE PROMUEVEN LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
ALIMENTOS PROCESADOS DEL ESTADO DE SONORA”**

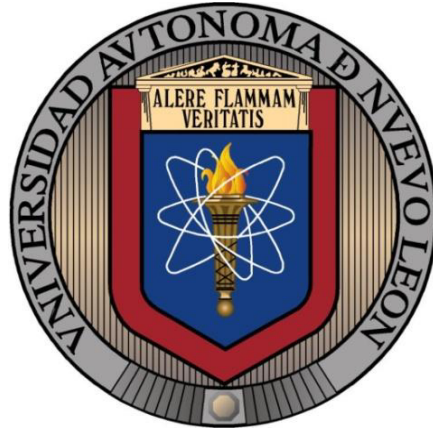
**PRESENTA**

**MANI. GEORGINA PARRA IRINEO**

**CON OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**JUNIO, 2017**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**



TESIS

“FACTORES DE ÉXITO QUE PROMUEVEN LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
ALIMENTOS PROCESADOS DEL ESTADO DE SONORA”

PRESENTA

**MANI. GEORGINA PARRA IRINEO**

**CON OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTORA DE TESIS

**DRA. MÓNICA BLANCO JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO**

**DOCTORADO EN FILOSOFÍA**  
**CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**DISERTACIÓN**

Factores de éxito que promueven la internacionalización de las empresas  
del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora.

Presentada por  
Georgina Parra Irineo

Aprobada por el Comité Doctoral

---

Dra. Mónica Blanco Jiménez  
Presidente

---

Dr. Juan Patricio Galindo Mora  
Secretario

---

Dr. Abel Partida Puente  
1er. Vocal

---

Dr. Luis Alberto Villareal Villarreal  
2do. Vocal

---

Dra. Consuelo García De La Torre  
3er. Vocal

*Mi agradecimiento a Dios*

*Quien es mi fortaleza*

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro formalmente que el documento que presento es resultado de mi propio trabajo y esfuerzo, y hasta donde estoy enterada no contiene material publicado o escrito por otros, excepto aquellas ideas que por ser de otras personas les he dado el correspondiente reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado, presentado o utilizado para el otorgamiento de cualquier otro grado en alguna universidad o escuela de posgrado.

Nombre: MANI. Georgina Parra Irineo.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **RESUMEN**

La presente investigación es cuantitativa, no experimental y es de tipo explicativa, iniciando con una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Está enfocada al análisis de los factores que consideran las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados en el Estado de Sonora, México. El tamaño de la muestra ascendió a 28 empresas, se utilizó un instrumento de medición compuesto de 36 ítems utilizando, los primeros 10 para el análisis estadístico descriptivo y 26 para el análisis estadístico inferencial, con escala de medición Likert con 5 opciones. Para la obtención de resultados se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple utilizando el programa SPSS V.21 Se obtuvo una ecuación de regresión que evalúa la capacidad de las variables independientes, que se introdujeron al modelo, mostrando el peso que tienen sobre el comportamiento de la variable dependiente, incremento de las exportaciones.

## **SUMMARY**

The present research is quantitative, not experimental and is of an explanatory type, starting with an exploratory, descriptive and correlational research. It is focused on the analysis of the factors considered by the export companies of the processed food sector in the State of Sonora, Mexico. The sample size amounted to 28 companies, a measurement instrument composed of 36 items was used, the first 10 for the descriptive statistical analysis and 26 for the inferential statistical analysis, with a Likert measurement scale with 5 options. To obtain results, multiple linear regression analysis was used using the SPSS V.21 program. A regression equation was obtained that evaluates the capacity of the independent variables, which were introduced to the model, showing the weight they have on the behavior of the dependent variable, increase in exports.

## CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL FENÓMENO DE ESTUDIO .....	13
1.1 Antecedentes de la Industria de Alimentos procesados.....	13
1.1.1 Panorama global del sector de alimentos procesados.....	13
1.1.1.1 Tendencias mundiales en el consumo de alimentos.....	17
1.1.1.2 Regulaciones internacionales de la industria de alimentos procesados...20	
1.1.2 La industria del sector de alimentos procesados en México.....	21
1.1.2.1 Puntos fuertes de la industria de alimentos en México.....	26
1.1.3 La Industria del sector de alimentos procesados en el estado de Sonora.....	29
1.2 Revisión sintética de la literatura.....	31
1.2.1 Estudios que destacan la internacionalización de las empresas.....	31
1.2.2 Otras aportaciones acerca de las variables independientes.....	34
1.3 Planteamiento del problema .....	37
1.4 Mapa Conceptual.....	40
1.5 Pregunta de Investigación.....	40
1.6 Objetivo de la investigación .....	41
1.6.1 Objetivos Específicos.....	41
1.7 Hipótesis.....	41
1.7.1 Hipótesis Operativas.....	42
1.8 Justificación.....	42
1.9 Delimitaciones de la investigación.....	43
1.10 Metodología.....	45
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	46
2.1 Desarrollo Conceptual del Marco Teórico .....	46
2.2 Variable dependiente: La internacionalización de las empresas.....	54
2.2.1 El proceso de internacionalización: aspectos generales.....	55
2.2.2 Teoría de la internacionalización de Buckley.....	61
2.2.3 La Internacionalización desde una perspectiva de procesos.....	62
2.2.4 Proceso de Inversión Directa Extranjera.....	66

2.3 Variables independientes .....	69
2.3.1 Selección del país de destino.....	69
2.3.2 Habilidades gerenciales.....	74
2.3.3 Capacidad de producción.....	77
2.3.4 El precio de exportación.....	79
2.3.5 Apoyos del gobierno a la exportación.....	82
2.4 Modelo Gráfico.....	85
2.5 Definición de las Variables.....	86
2.6 Operacionalización de las Variables.....	88
CAPÍTULO 3. MÉTODO DEL ESTUDIO.....	89
3.1 Diseño y tipo de la investigación.....	89
3.2 Población de estudio.....	90
3.2.1. Selección y Tamaño de la Muestra.....	91
3.2.2 Sujeto de estudio.....	92
3.3 Instrumento de medición .....	93
3.4 Método de análisis.....	94
3.5 Matriz de congruencia.....	95
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	96
4.1 Prueba piloto.....	96
4.1.1 Tablas de resultados Alfa de cronbach.....	96
4.2 Resultados finales.....	97
4.2.1 Estadística descriptiva.....	98
4.2.2. Resultados de la prueba estadística para hipótesis.....	104
4.3 Resultados por orden de importancia de los factores.....	110
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	111
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	119
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....	120
ANEXOS.....	127



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Principales empresas de alimentos procesados en el mundo.2013.....	14
Tabla No. 2 Producción mundial por país, 2013.....	15
Tabla No. 3 Balanza comercial del sector agroindustrial. 2010-2015.....	24
Tabla No. 4 Estratificación de las empresas en México.....	28
Tabla No. 5 Empresas exportadoras del sector de alimentos en el estado de Sonora.....	30
Tabla No. 6 Perspectivas teóricas sobre la Internacionalización de la empresa.....	68
Tabla No. 7 Operacionalización de las variables.....	88
Tabla No. 8 Escala Likert utilizada en la encuesta.....	94
Tabla No. 9 Matriz de congruencia.....	95
Tabla No. 10 X1 Selección del País de destino Preguntas 1, 3, 4 Y 5.....	96
Tabla No. 11 X2 Habilidades Gerenciales Preguntas 6, 7, 8, 9 y 10.....	96
Tabla No. 12 X3 Capacidad de producción Preguntas 11, 12, 13 y 15.....	97
Tabla No. 13 X4 Precio del producto de Exportación Preguntas 16, 19 y 20.....	97
Tabla No. 14 X5 Apoyos del Gobierno a la exportación Preguntas 21, 22, 23 y 25.....	97
Tabla No. 15 Datos de identificación de los encuestados.....	98
Tabla No. 16 Datos de información de la empresa.....	101
Tabla No. 17 Resultados del alfa de Cronbach para las variables independientes.....	104
Tabla No. 18 Matriz de Correlaciones.....	105
Tabla No. 19 Resumen del modelo.....	106
Tabla No. 20 Anova.....	107
Tabla No. 21 Coeficientes del modelo de regresión.....	107
Tabla No. 22 Variables excluidas.....	108
Tabla No. 23 Diagnósticos de colinealidad.....	108
Tabla No. 24 Resultados econométricos.....	109
Tabla No. 25 Resultados de la pregunta 26.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1 Prospectiva de la producción mundial de la industria de alimentos procesados (mmd) 2012-2020.....	16
Gráfica No. 2 Tratados Comerciales y Número de países.....	22
Gráfica No. 3 Producción de alimentos procesados en México. 2008-2014.....	23
Gráfica No. 4 Exportaciones Mexicanas de alimentos procesados 2008-2014.....	25
Gráfica No. 5 Resultados internacionales 2014. Índice de costos.....	27
Gráfica No. 6 Grado académico de los encuestados.....	99
Gráfica No. 7 Posición o puesto en la empresa.....	100
Gráfica No. 8 Antigüedad laborando en la empresa.....	100
Gráfica No. 9 Número de empleados en la empresa.....	102
Gráfica No. 10 Antigüedad de la empresa en la dinámica de exportación.....	103
Gráfica No. 11 Destino de las Exportaciones.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Mapa conceptual.....	40
Figura No. 2 Mapa del estado de Sonora.....	44
Figura No. 3 Mecanismo básico de la internacionalización.....	65
Figura No. 4 Modelo Gráfico propuesto.....	85

## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de investigación es identificar los factores de éxito que desde los distintos enfoques teóricos más relevantes, se considera que tienen un impacto significativo en la internacionalización de las empresas exportadoras, que en este estudio se enfocará al sector de alimentos procesados del estado de Sonora y así, aumentar el conocimiento que se tiene acerca del fenómeno.

Las empresas objeto de estudio pertenecen a la industria de alimentos procesados constituida por los subsectores de la molienda de granos y semillas, el aceite, la grasa de abastecimiento, conservas de frutas y vegetales, alimentos preparados, lácteos, ganado vacuno y la carne de ave de procesamiento, así como, la preparación y el envasado de pescado y marisco, pan, tortillas y salsas. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2016), el sector de alimentos comprende desde la cadena o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, forestal y pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. En la actualidad el comercio internacional se ha facilitado gracias a los acuerdos internacionales, los tratados entre los países y las preferencias arancelarias, lo que ha permitido que sea más fácil acceder al mercado internacional, sin embargo iniciar un proceso de internacionalización supone para las empresas afrontar un reto considerable, pues han de situarse en un entorno altamente competitivo en el que será necesario perseguir constantemente la obtención de una ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mismo.

Como lo señalan Hidalgo y Díaz Balart, (2002), "Las empresas que toman la decisión de iniciar actividades de exportación y que esperan crecer en los mercados de destino, deben enfrentarse a un entorno complejo caracterizado no solo por una intensa y fuerte competencia de organizaciones empresariales sino también por aspectos tales como los rápidos y numerosos cambios que se producen en las tecnologías, la creciente globalización económica que incrementa la competitividad y determinados activos intangibles como son el conocimiento y la información que añaden mayor valor a los productos y servicios y que constituyen una fuente esencial para generar ventajas competitivas en los mercados exteriores". (pp. 37).

La presente investigación implicó la búsqueda de información que ayudo a identificar los factores más relevantes, que consideran las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora y que les han permitido tener un aumento en las exportaciones, logrando así tener éxito en el proceso de internacionalización. La metodología utilizada permitió recoger los datos pertinentes con la finalidad de llevar a cabo una propuesta en base a las experiencias obtenidas por las empresas que participaron en el proyecto. Se trata de un ejercicio de evaluación, a fin de definir los factores que ayudan al acceso al mercado internacional y a desarrollar un proceso de internacionalización exitoso para las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora.

En el primer capítulo se define el contexto del fenómeno a estudiar, los antecedentes de la industria de alimentos procesados desde un panorama global, nacional y en la población de estudio, que fue el estado de Sonora, México. También se presenta una revisión sintética de la literatura consultada, un mapa conceptual, se establece el planteamiento del problema de estudio, la pregunta de investigación y los objetivos, el planteamiento de la hipótesis, la justificación, delimitaciones de la investigación y la metodología.

En el segundo capítulo, marco teórico, se aborda el tema de la internacionalización de las empresas y el proceso de internacionalización realizando una revisión bibliográfica, aportando los fundamentos teóricos de la investigación. Posteriormente, se define teóricamente la variable dependiente, considerando los temas de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de procesos y de inversión directa en el extranjero. Se conceptualizan los factores que se proponen como variables independientes que influyen en la internacionalización de las empresas del sector mencionado, iniciando con el establecimiento de los conceptos que se consideraran en la investigación, primeramente la selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad de producción instalada en la empresa, el precio de exportación y por último los apoyos por parte del gobierno a las empresas exportadoras en el estado de Sonora, México y finalmente se presentan el modelo gráfico, la definición y la operacionalización de las variables.

En el tercer capítulo, diseño de la investigación, se explican los tipos de investigación desarrollada, la población de estudio, la determinación de la muestra y sujeto de estudio. Posteriormente se explica cómo se realizó el instrumento de medición, la elaboración de la encuesta utilizada en la investigación, el método de análisis estadístico y la matriz de congruencia.

En el cuarto capítulo se encuentran los resultados de la prueba piloto presentando las tablas de resultados de la fiabilidad del instrumento de medición, Alfa de Cronbach, así como los resultados finales de la investigación. Se analizan en qué grado han ayudado los factores propuestos en la investigación al impulso del incremento de las exportaciones en las empresas seleccionadas.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones de la investigación generadas a partir del análisis de los resultados obtenidos en esta primera evaluación del impacto que tienen los factores propuestos en la internacionalización de las empresas objeto de estudio. Se proponen futuras líneas de investigación que surgen del presente trabajo. En general la investigación considera una recopilación completa de documentación escrita de lo más relevante, basada en la información disponible, proporcionada por el marco teórico existente y de las mismas empresas participantes, coordinando los informes de progreso de la misma investigación, los informes de las diversas redes, artículos, revistas y bibliografía consultada.

También una excelente fuente de información fueron las entrevistas con los representantes de las empresas seleccionadas para la investigación, así como las conversaciones con los responsables de los diversos departamentos encargados de la comercialización y exportación de las mismas empresas. La investigación presenta el estudio de las acciones que han realizado las empresas exportadoras de alimentos procesados del estado de Sonora y en qué medida los factores propuestos, selección del país de destino, habilidades gerenciales, capacidad de producción instalada en la empresa, precio de exportación y los apoyos del gobierno a la exportación, promueven, positivamente, la internacionalización de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados en el estado de Sonora.

## **CAPÍTULO 1.- CONTEXTO DEL FENÓMENO DE ESTUDIO.**

### **1.1 Antecedentes de la Industria de Alimentos procesados**

Las actividades de la industria alimentaria (De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, se consideró el código 311 Food Industry.) consisten en la manufactura y procesamiento de una variedad de alimentos provenientes del sector agropecuario como carne, pescado, frutas y vegetales, granos y semillas. Las compañías en este sector elaboran productos intermedios como botanas, confitería con y sin cacao, productos a base de granos molidos, sazónadores y aderezos, cereales para desayuno, galletas, café, té, grasas y aceites, azúcares, productos horneados, lácteos y salsas.

Un artículo presentado por Javier Mier (2010), en el 6to foro internacional de retos y oportunidades en el sector de alimentos procesados, denominado *Plataforma de avance para un mercado en expansión*, expone que existen una serie de problemas y oportunidades que debe enfrentar la industria de alimentos procesados en el corto y mediano plazo, como son el impacto del cambio climático, la escasez de los recursos naturales, la seguridad alimentaria, el aumento de la población mundial y las medidas proteccionistas. Por lo anterior, es necesario seguir innovando en alimentos funcionales, tecnologías de empaque, complementar así la cadena de valor incorporando a más empresas del sector de alimentos.

#### **1.1.1 Panorama global del sector de alimentos procesados.**

De acuerdo con Pro México (2015), países como China y México, siguen tendencias de consumo similares a los países desarrollados al aumentar el consumo de cereales y carne, la modernización de su industria y la venta de alimentos en supermercados y establecimientos de comida rápida.

En la tabla No. 1 se presentan las principales empresas productoras de alimentos procesados en el mundo, a las cuales se les considera líderes debido al monto anual de ventas, amplia oferta de productos, presencia internacional, capacidad para realizar fusiones, adquisiciones y posicionamiento dominante en el mercado.

Destacan en el ámbito global: Nestlé, Mondelez International, Pepsi, Unilever, Danone, Mars, Kraft Foods, Kellogg, General Mills, Lactalis, Grupo Bimbo, Ferrero, y otros. La empresa mexicana Bimbo predomina dentro de la participación del mercado global en la categoría de alimentos procesados, la cual cuenta con amplia oferta de productos y capacidad de innovación para entrar a nuevos mercados.

**Tabla 1. Principales empresas de alimentos procesados en el mundo**

Empresa	País de origen	Ventas 2012, (mmd)	Empleados	Línea de negocio
Nestlé SA	Suiza	89	328,000	El portafolio de productos de la empresa incluye alimentos para bebés, bebidas, lácteos, platillos preparados, nutrición y cuidado de la salud y productos para animales, principalmente.
Mondelez International, Inc	EE.UU.	35	110,000	Empresa fabricante de alimentos procesados como botanas, bebidas, quesos, café, confitería y biscochos.
PepsiCo Inc	EE. UU	66	278,000	Empresa dedicada a la producción, promoción y venta de una variedad de alimentos, botanas y bebidas.
Unilever Group	Países Bajos	68	171,000	Producción de bienes de consumo como alimentos, productos para el hogar y el cuidado personal.
Mars Inc	EE. UU	30	70,000	Confitería, comida preparada, bebidas, alimento para mascotas.
Danone, Groupe	Francia	25	101,885	Una de las principales empresas productoras de lácteos en el mundo, ofrece también agua embotellada, nutrición infantil, productos orgánicos y alimentos para bebé.
Kellogg Co	EE. UU	13	30,700	Empresa multinacional productora de alimentos para desayuno, botanas, barras de cereal, galletas dulces y saladas.
General Mills Inc	EE. UU	17	35,000	Fabricante de bienes de consumo como cereales, snack, lácteos, panadería y comida preparada.
Lactalis, Groupe	Francia	15	54,000	Producción de lácteos como leche, mantequilla, queso y crema.
Grupo Bimbo SA de CV	México	11	133,602	Producción, distribución y venta de una amplia variedad de productos de panadería como galletas, roles, biscochos, pasteles, barras de cereal y tortillas.

Fuente: Hoover's y MarketLine. PROMEXICO, 2015.

La inversión en tecnología se ha incrementado, así como la automatización de los procesos productivos lo cual ha permitido que la industria del sector de alimentos procesados, sea de las más significativas para las economías de los países en términos de producción y empleo.



La siguiente tabla muestra la Producción Mundial de los principales países que participan en el sector de Alimentos procesados. México se encuentra entre los primeros 10 países presentado un crecimiento del 4% en el periodo 2012-2013 colocándose en el tercer lugar en crecimiento de producción mundial por países, después de China y Rusia. En 2013 la producción mundial de alimentos procesados fue de 4,698 miles de millones de dólares, y se prevé que en periodo 2013-2020 crezca a una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 7.6%. China es el principal país productor de la industria en el mundo, al concentrar el 26% de la producción total, después se encuentra EEUU, Japón, Brasil y Alemania. (Pro México con datos de INEGI y Global Insight. 2015).

**Tabla No. 2 Producción mundial del sector de Alimentos procesados, por país, 2013**

<b>País</b>	<b>Producción 2013 (mmdd)</b>	<b>Crecimiento 2012-2013</b>	<b>% de Participación</b>
<b>China</b>	1,241	12.6%	26.4%
<b>EE. UU.</b>	719	0.8%	15.3%
<b>Japón</b>	243	-18.3%	5.2%
<b>Brasil</b>	231	0.7%	4.9%
<b>Alemania</b>	171	2.5%	3.6%
<b>Francia</b>	156	0.3%	3.3%
<b>Italia</b>	143	2.3%	3.0%
<b>México</b>	<b>135</b>	<b>4.0%</b>	<b>2.9%</b>
<b>Rusia</b>	127	7.7%	2.7%
<b>España</b>	105	1.0%	2.2%
<b>Otros</b>	1,427	-4.4%	30.5%
<b>TOTAL</b>	4,697	2.3%	100.%

Fuente: Pro México (2015).

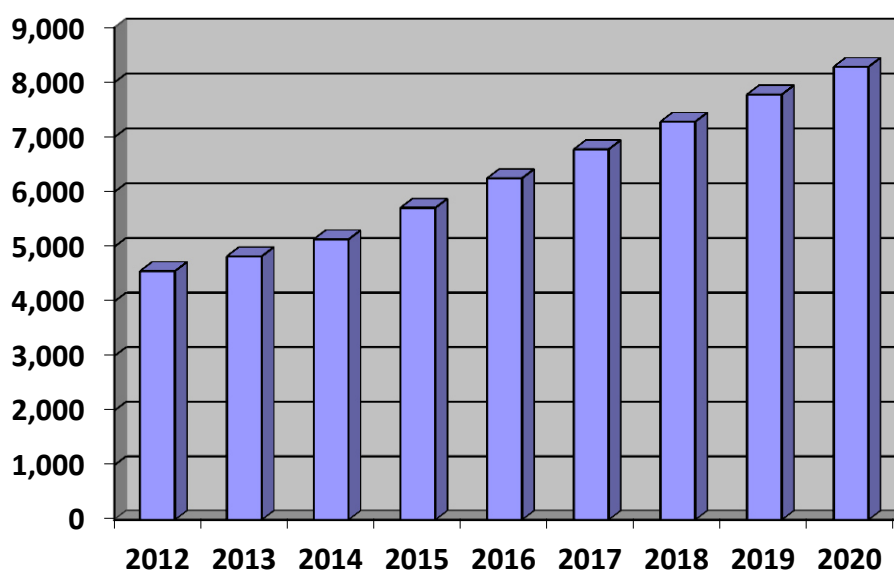
Según una investigación realizada por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología COMECYT y Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC en el 2010), las tendencias a nivel global, si bien sirven como referencia para entender el comportamiento de la industria a futuro, también reflejan preferencias del consumidor que influirán en la prospectiva y toma de decisiones de los actores.

Dichas preferencias apuntan a temas como el tipo de consumible que se encuentra en el mercado (slow food, fast food, nutraceuticos, transgenicos y alimentos funcionales) aquellas que perfilan al consumidor, como es el deseo de las personas por contar con una alimentacion personalizada y el auto-cuidado, hasta otras filosofias que encabezan las agendas globales como son el fortalecer la misma competitividad del sector y las cadenas alimentarias de produccion y distribucion.

La siguiente grafica presenta la tendencia de la produccion mundial del sector de alimentos procesados desde el 2012 hasta el 2020, la cual indica que en un periodo de 5 años, del 2016 al 2020, la produccion mundial en la industria de alimentos podria crecer hasta un 35% aproximadamente.

**Gráfica No. 1 Prospectiva de la producción mundial de la industria de alimentos procesados (mmd), 2012-2020**

4,557	4,828	5,137	5,713	6,254	6,782	7,286	7,783	8,287
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020



Nota: 2013-2020 pronósticos.

Fuente: Global Insight.

### 1.1.1.1 Tendencias mundiales en el consumo de alimentos

Al analizar los casos de estudios regionales, investigaciones realizadas por diferentes instituciones y consultorías especializadas, se identificaron cuatro tendencias que permiten explicar el consumo en el sector de alimentos: (FUMEC, 2010)

**1. Cuidado de la Salud y bienestar:** Considerada como la mega tendencia con mayor impacto y permanencia en el tiempo, está constituida por 3 ramas:

a). **Alimentos Funcionales:** Son aquellos alimentos a los que se les ha agregado, eliminado, reducido o modificado algún componente o sustancia clave con el fin de mejorar las condiciones físicas y mentales de las personas que los ingieren como parte de una dieta normal. Estos alimentos nacen de la necesidad de elevar la calidad nutricional de las personas, de prevenir la aparición de alguna enfermedad o bien, de reducir el riesgo de adquirir una, y de ahí la siguiente clasificación: Enriquecidos, reducidos y medicalización.

b). **Alimentos Orgánicos:** Un alimento orgánico está relacionado con el cumplimiento de ciertos estándares de producción o cultivo en los cuales se vigila que no contenga aditivos químicos, sustancias de origen sintético o que tenga alguna alteración genética, con objeto de garantizar un origen natural y en sintonía con el cuidado del medio ambiente.

c). **Alimentos Naturales:** Esta tendencia está ligada directamente con el proceso de producción, es decir, obtener un producto terminado que se haya elaborado con el mayor número de ingredientes 100% naturales y que no use demasiados aditivos, sabores y colores artificiales.

**2. Conveniencia:** El ritmo de la vida es cada vez más acelerado y complejo, más mujeres se integran a la vida laboral, los horarios para comer se vuelven reducidos, los integrantes de la familia comen cada vez menos en el hogar o bien son pocos los integrantes, y finalmente, el tiempo que ocupa la persona en desplazarse de su hogar a su trabajo es mayor.

Por lo anterior, gente con estas características busca alimentarse de una forma rápida, saludable, sencilla, y que no tenga problemas en transportar sus alimentos.

Para que un producto sea considerado de conveniencia debe ser:

- 1) Fácil de conseguir
- 2) Rápido de preparar, por lo regular se usan hornos de microondas,
- 3) Con empaques abre y cierra fácil
- 4) Que sean de bajo precio, ya que este tipo de consumidores comen diariamente fuera de su hogar y el dinero que destinan a su alimentación es reducido.
- 5) Que estén listos para comer (Ready to Eat - RTE), en el caso de alimentos o bien, listos para beber (Ready to Drink - RTD) en el caso de las bebidas.

Por lo general éste tipo de alimentos se adquieren en las áreas clasificadas como fast food, tiendas de conveniencia, restaurantes con comida para llevar, centros comerciales y en máquinas vending. Es muy importante en estos productos la presentación o el empaque, ya que la gente busca porciones individuales, que el alimento luzca saludable y que sea portátil. Las mega tendencias presentadas también se pueden fusionar, de manera que un producto de conveniencia puede también ser saludable, y es en esta forma en la que algunas compañías han desarrollado productos cada vez más especializados al gusto de los consumidores y que sean benéficos para su organismo.

**3. Sofisticación.** La sofisticación va muy de la mano con el placer de comer asociado al estilo de vida, con gustos cada vez más exigentes y con el deseo de resaltar la cocina étnica. En esta tendencia se identifican como consumidores potenciales a aquellos que buscan nuevas “experiencias” en comida, que se dirigen hacia sabores nuevos, exóticos, o bien preparaciones tipo gourmet. Estos consumidores están a la expectativa de un ambiente poco convencional que puede incluir el lugar en donde comen o compran el producto, la gente que lo cocina, el uso y combinación de especies y alimentos, la forma de preparación como un ritual.

Este tipo de alimentos se pueden adquirir en restaurantes muy especializados, tiendas gourmet o bien en regiones o zonas habitadas por comunidades pertenecientes a alguna etnia.

Las personas que adquieren productos sofisticados, por lo general cuentan con un alto nivel adquisitivo y están dispuestas a pagar por el proceso de elaboración, el origen de los ingredientes y el ambiente en el que se consume.

**4. Búsqueda de Sensaciones.** Esta última categoría se refiere al valor emocional que un alimento puede provocar en una persona. Se trata de manipular los sentidos mediante el uso de colores, sabores, texturas y olores; resaltar una característica de sabor o textura para que quede guardado en la mente del consumidor y que incluso lo pueda relacionar inmediatamente a una marca.

Los consumidores pueden ser o no ser receptivos a la información nutricional de un producto, pero sí suelen serlo siempre al sabor, a la variedad, a la sensación que les provoca el comerlo; es por ello que las grandes empresas están orientando sus esfuerzos a ligar las apreciaciones sensoriales con sus productos. La tendencia de sensaciones está relacionada con todos los productos desde los alimentos funcionales, los naturales, los de conveniencia y sofisticación, ya que se puede trabajar con cada uno de ellos exclusivamente en las apreciaciones sensoriales.

Es importante resaltar que no sólo existen corrientes que inciden directamente sobre las tendencias, existen también macro estrategias que pueden potencializar o inhibir la toma de decisiones tanto de los consumidores como de los procesadores.

En este sentido se detectaron cinco factores influyentes:

- a) Perfil del consumidor, de acuerdo a su poder adquisitivo, su calidad de vida o cambio de hábitos de consumo por obesidad;
- b) Acciones del sector, nuevos puntos de venta, estrategia de sustitución de importaciones, campañas publicitarias;
- c) Acciones gubernamentales, desde el punto de vista de políticas públicas enfocadas a la prevención de enfermedades, cuidado del medio ambiente, soberanía nacional, subsidios y marco regulatorio;
- d) La comunidad misma, a través de especialistas (nutriólogos y médicos.); y
- e) La investigación y desarrollo, que aporta nuevas tecnologías relacionadas con temas como biomateriales, mejoramiento genético, nuevas fuentes de energía o tecnologías para disminuir las emisiones de carbono.

Jonathan Banks, Director de Perspectiva de Negocios en Europa de Nielsen, 2009, menciona algunas megas tendencias internacionales del consumidor, como son:

- El consumidor tiende a hacerse más viejo, obeso y rico.
- El crecimiento del desarrollo económico y los esquemas de menudeo van de la mano.
- El consumidor con mayor poder adquisitivo gasta proporcionalmente menos de su ingreso en alimentos.
- El internet ha cambiado la forma en que el consumidor se comunica y obtiene información.
- Sus principales preocupaciones son: economía, salud y seguridad laboral.
- Hay una real preocupación por el calentamiento global.

#### **1.1.1.2 Regulaciones internacionales en la industria de alimentos procesados.**

La importancia de las normas y sistemas de certificación radica en los beneficios que generan a los productores de alimentos, ya que conducen a un mayor rendimiento de la fuerza laboral y demás factores de la producción, mejores condiciones laborales, además de ayudar a la reducción daños al medio ambiente en el largo plazo. Las empresas que cuentan con un sistema integral de calidad y productividad, que cumplen con los estándares y la normatividad, tienen la posibilidad de comercializar sus productos en cualquier parte del mundo, ya que son reconocidas por legislaciones nacionales y también por grandes cadenas de tiendas minoristas presentes en todo el mundo. (Secretaría de Economía. Pro México. 2013).

A continuación, se enlistan los estándares más importantes del sector:

-S.Q.F. (Safe Quality Food). Sistema de certificación integral para productores, mayoristas y distribuidores que asegura la inocuidad y gestión de calidad alimentaria en todos los eslabones de la cadena de abasto.

-HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points). Es un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos basado en el control de los riesgos químicos, físicos y biológicos, en la manipulación de los alimentos.

-BRC (British Retail Consortium). Se enfoca a empresas proveedoras de alimentos a nivel minorista. Actualmente es una norma de seguridad alimentaria global, que abarca alimentos, productos de consumo, procesos de empaque, almacenamiento y distribución.

-IFS (International Food Standard). Es un sistema de seguridad alimentaria global desarrollado por las asociaciones comerciales alemanas y francesas, que homologaron los requisitos de seguridad alimentaria de varios minoristas en una sola norma. El propósito del IFS es reducir costos y dar transparencia a toda la cadena de proveeduría.

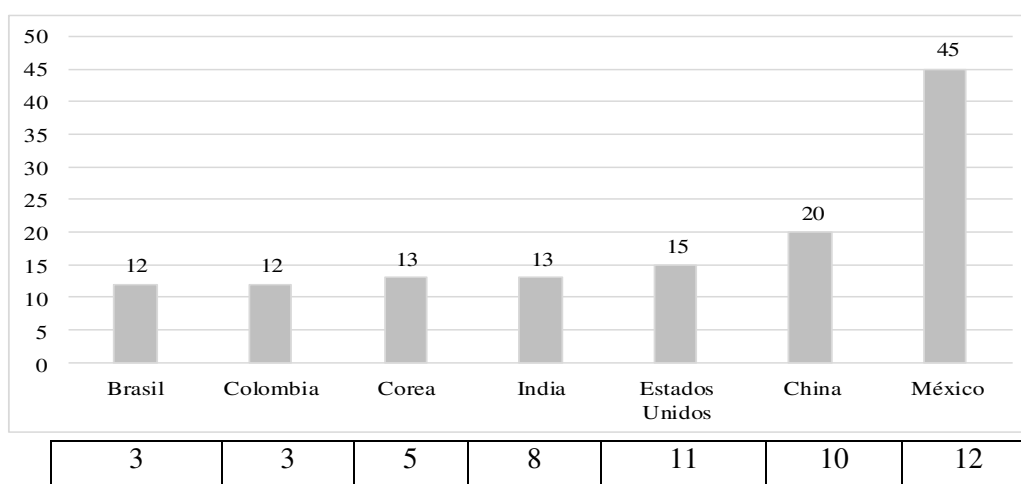
-BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Facilita el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística.

-Global G.A.P. Es un organismo privado creado por minoristas británicos en conjunto con supermercados de Europa continental, que también incluye a representantes de los productores. Establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas en todas partes del mundo. Hoy en día las empresas de distribución europeas exigen el cumplimiento de este protocolo a sus proveedores de productos primarios, como garantía de buenas prácticas agrícolas.

### **1.1.2 La industria del sector de alimentos procesados en México.**

La industria de alimentos procesados en México ha reportado un crecimiento significativo en los últimos años, principalmente debido a su productividad y la disponibilidad de insumos, así como la solidez macroeconómica del país, la competitividad para atraer la inversión y la capacidad de producción por ser una plataforma de exportación a más de 40 países con los que tiene acuerdos comerciales. En el año 2014, México es considerado como una de las economías con mayor apertura, ya que inició una carrera por firmar tratados comerciales con otros países, con el único objetivo de diversificar sus exportaciones y aprovechar preferencias arancelarias con otros países. Actualmente, cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 45 países, 32 Acuerdos comerciales para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones APPRI con 33 países y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), tal y como se muestra en la siguiente Gráfica:

**Gráfica No. 2 Tratados Comerciales con Número de países.**



Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores, 30 de mayo 2016.

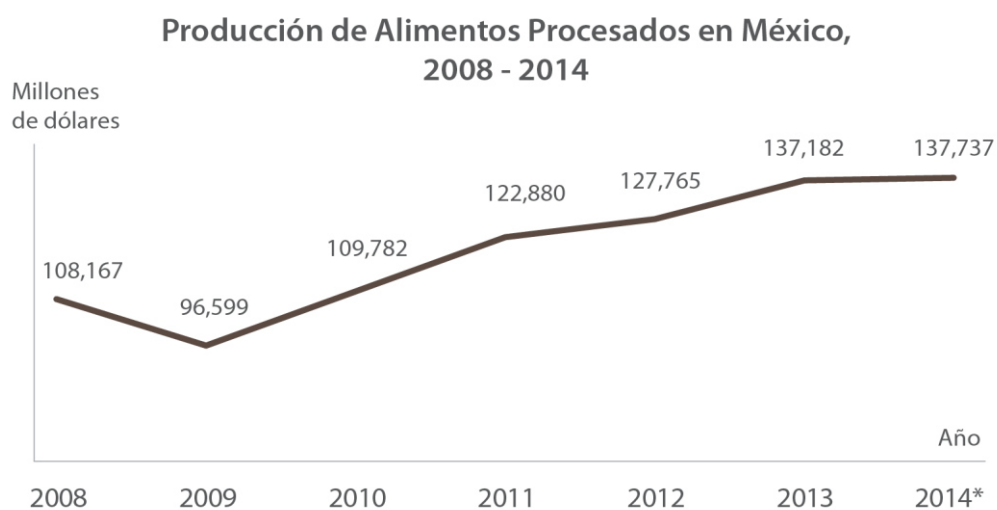
Con base a lo anterior, México se ha posicionado como una puerta para el mundo por su sólida plataforma de manufactura y logística de exportación, por sus ventajas comparativas, por su red de tratados internacionales, por la fuerza de la Industria y por las acciones de facilitación comercial. (Pro México, 2014). Esto ha permitido que, en el 2012, la inversión extranjera directa (IED) recibida fuera cerca de 185 millones de dólares, alcanzando un valor acumulado de 22,4 millones de dólares durante el período 2002-2012.

De manera particular en cuanto a la producción de alimentos procesados en México, presenta un crecimiento exponencial del 2008 al 2013, como lo muestra la Gráfica No. 3, y un crecimiento de 4% del 2012 al 2013 llegando a más de 137. mdd. Lo que ha permitido que la industria de México se ubique entre las diez principales del mundo. Es una industria muy importante en el país ya que representa el 12% del PIB manufacturero y el 4% del PIB total. Para el año 2016 se prevé que la producción del sector de alimentos procesados llegue a 169 mil millones de dólares, según CANAINCA.

La industria de alimentos procesados es altamente competida y en la misma participan empresas con grandes recursos de capital, personal, investigación y desarrollo, inversión publicitaria, diversidad en líneas de producto y reconocimiento de sus marcas.



### Gráfica No. 3. Producción de alimentos procesados en México. 2008-2014



\*Dato estimado.

Fuente: ProMéxico con datos del Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI, y Global Insight, 2015.

La industria de los alimentos procesados es un sector clave para el crecimiento económico del país, debido a la gran capacidad productiva que la coloca como una de las más significativas para el sector manufacturero del país. El suficiente abasto de materias primas y una mano de obra especializada hacen de la industria de alimentos procesados mexicanos un gran atractivo para atraer la inversión e incursionar en el exterior. Se considera que la atracción de inversión extranjera en el sector de alimentos está en crecimiento en México y se extiende desde el aumento del consumo, las tendencias de salud y la capacidad del país para producir una amplia variedad de alimento. En 2014 la IED alcanzó un valor de 433 millones de dólares, alcanzando un valor acumulado de 16,392 millones de dólares durante el período 2008-2014.

En cuanto al comercio exterior del sector agroindustrial cabe señalar varios aspectos en la Balanza comercial del sector agroindustrial en México, 2010-2015:

a) Existe un déficit ya que las importaciones han sido superiores respecto a las exportaciones durante los últimos años (Tabla No. 3), en específico en el 2011 la dependencia alimentaria se hizo más profunda debido a que el ritmo de las importaciones fue mayor.

b) El ritmo de las exportaciones, como la muestra la siguiente tabla, a partir del 2012 las exportaciones fueron incrementándose considerablemente hasta permitir en el 2014 una disminución importante en el déficit de la balanza comercial al alcanzar una cifra de -194.4 millones de dólares, lo que representa únicamente el 6.9% del déficit

experimentado en el 2011. Esto significó que la dependencia alimentaria del exterior disminuyó y que si bien este fenómeno está estrechamente relacionado con la productividad del sector, entonces la productividad laboral del sector en el 2014 debió verse incrementado.

**Tabla No. 3 Balanza comercial del sector agroindustrial en México. 2010-2015.**  
(Millones de dólares)

Año	Exportación Agroindustria	Importación Agroindustria	Saldo en la Balanza Comercial
2010	8,610.40	9,845.10	-1,234.60
2011	10,309.40	13,141.00	-2,831.50
2012	10,914.20	13,231.40	-2,317.10
2013	11,245.80	12,352.00	-1,106.30
2014	12,181.30	12,375.70	-194.40
2015*	4,997.90	3,753.80	1,244.10

Fuente: INEGI (2016). \*Hasta Abril del 2015.

Por lo tanto, el crecimiento anual de las exportaciones de mercancías del sector agroindustrial ha sido superior respecto al crecimiento de las importaciones durante los últimos años, al registrar una TCAC de 8.7% desde 2007 a 2014, mientras que el crecimiento de las importaciones ha sido de 5.2%.

Por otra parte, los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos, Japón, y Canadá en 2014, con una participación de 67.6%, 5.5%, y 2.5% en el total de las exportaciones mexicanas de la industria, respectivamente. (Secretaría de Economía 2014).

La siguiente gráfica No.4 nos muestra el crecimiento de las exportaciones del sector de alimentos procesados en México en el periodo comprendido del 2008 al 2014, podemos apreciar que el aumento de las exportaciones se ha mantenido en constante crecimiento mostrando un 60% de incremento del 2008 al 2014.

#### Gráfica No. 4 Exportaciones Mexicanas de alimentos procesados 2008-2014.



Fuente: ProMéxico con datos de Global Trade Atlas, 2015.

Toda esta evolución de la industria de alimentos procesados ha permitido que México ocupe un lugar muy importante en el Mundo convirtiéndolo en el 2014 en:

- El 2o exportador de cacao en polvo con azúcar.
- El 2o exportador de fresas cocidas congeladas.
- El 4o exportador de hortalizas y frutos conservados en vinagre.
- El 5o exportador de productos de confitería sin cacao.
- El 5o exportador de galletas dulces.

Aunque la mayoría de estas exportaciones las hacen las principales empresas mexicanas exportadoras de alimentos procesados y que son líderes a nivel mundial:

- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| •Grupo Bimbo (Líder Mundial)         | •Grupo Industrial Lala |
| •Gruma (Líder Mundial)               | •Alfa-Sigma            |
| •Industrias Bachoco                  | •Grupo Bafar           |
| •Grupo Herdez                        | •Grupo La Moderna      |
| •Ganaderos Productores de Leche Pura | •Grupo Minsa           |

### **1.1.2.1 Puntos fuertes de la industria de alimentos en México.**

Como lo señalan varios estudios, la inversión en México se ha incrementado gracias a diferentes factores como una mano de obra especializada, la competitividad de costos del país en comparación con otros países y a su ubicación geográfica, México tiene acceso a los océanos Atlántico y Pacífico y es un intermediario en los mercados del Norte, Centro y América del Sur, donde el crecimiento es cada vez mayor.

- **Mano de obra calificada**

Según las estimaciones de CONACyT, (2013), 111.400 estudiantes de ingeniería y tecnología se graduaron en México en 2012. Las asociaciones entre la industria y el mundo académico permiten la integración continua de nuevas tecnologías para la cadena de producción de alimentos. Cerca de 20.000 estudiantes de educación superior en México están inscritos en programas de ingeniería y tecnología de alimentos agroindustriales. El personal ocupado en la industria en México en el 2013 fue de 793,826 personas.

- **Costos competitivos**

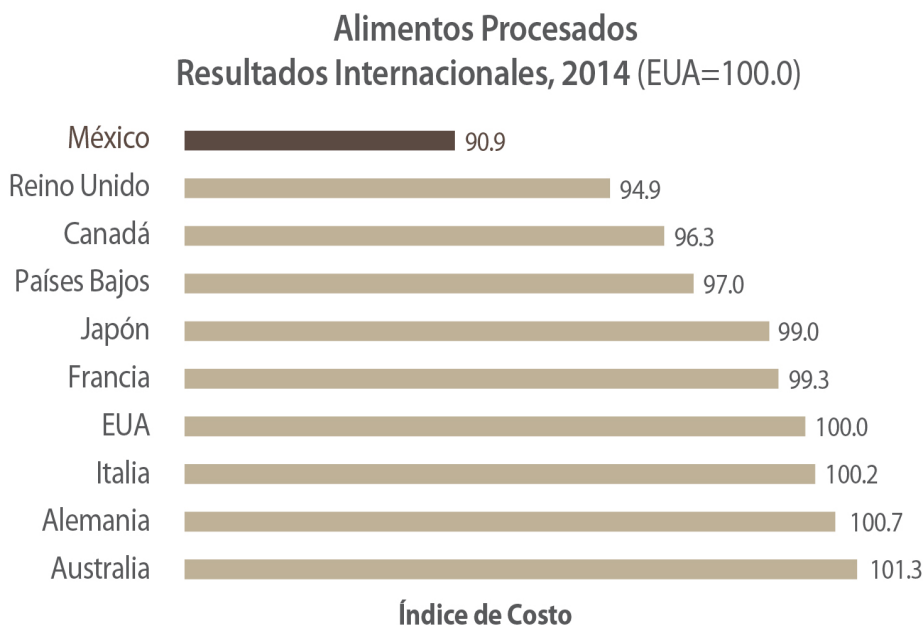
De acuerdo con los EE.UU. Manufacturing Index - Outsourcing de Alix Partners (2011), México es el país más competitivo en términos de costes de producción, que son aproximadamente un 21 % más bajo que en los Estados Unidos, un 11% más bajos que en China y 3 % más bajo que en la India.

En general, México tiene una fuerte industria de procesamiento de alimentos, en la que las principales empresas poseen una red de distribución nacional bien posicionada y gozan de un alto reconocimiento de marca entre los consumidores, quienes le son fieles a pesar de las variaciones económicas. Las principales marcas competidoras en el mercado nacional son La Costeña, Clemente Jacques, Del Monte, Hellmann's, Smucker's, French's, La Moderna, Dolores, Tuny, Jumex, Del Valle, V8 de Campbell's, Ades, Vita Real, Karo, Nescafé y Valentina.

Fuente: Asociación Mexicana de Envase y Embalaje. (AMEE, 6 de enero de 2017).

En la industria de alimentos procesados, México ofrece 9.1 % de ahorro en los costes de fabricación en comparación con los Estados Unidos, lo cual se aprecia en la gráfica No. 5.

**Gráfica No. 5. Resultados internacionales 2014. Índice de costos**



Fuente: Competitive Alternatives, KPMG's guide to international business location 2014 Edition.

Se encontró un estudio en donde hay una prospectiva de producción para la industria de alimentos procesados estimada para este 2016 de 169 mil millones de dólares, de acuerdo con información de Pro México (2016). El Director General del Food Technology Summit & Expo México y Guadalajara, Daniel Nacach, señaló que: *“La industria de alimentos procesados ha crecido de manera considerable en los últimos años, principalmente por su productividad y disponibilidad de materias primas, así como la competitividad para atraer inversión extranjera, fortaleciendo a la Industria de Conservas Alimenticias desde 1985”* (<http://www.canainca.org.mx/>).

El directivo refirió que de hecho se tiene previsto un crecimiento para la producción de esta industria durante el periodo de 2013-2020 de 6.4% por año. Este crecimiento se espera tenga un efecto positivo en las pequeñas y medianas empresas de este sector.

La importancia de las PYMES también se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en donde se menciona como uno de sus objetivos es lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas. Las Pymes son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.

Dada que la investigación es sobre las PYMES es importante presentar la estratificación que se establece para las Pymes en México dado su importancia en el plan nacional de desarrollo. De común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se estableció una estratificación (tabla 4) que partiendo del número de trabajadores se tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas. (Secretaría de Economía, 2009).

**Tabla No. 4 Estratificación de las empresas en México**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango del monto de ventas anuales (mdp)</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeñas	Industrial y de servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Medianas	Industrial	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250
Grandes	Industrial	Más de 250	Más de \$250

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la SE, 2009.

### **1.1.3 La industria del sector de alimentos procesados en el estado de Sonora.**

Este estudio se desarrolla, de manera más específica aun, en México. Los estados de la frontera norte han sido considerados entre los más importantes y de mayor potencial para abastecer al país de productos agrícolas y alimentos procesados. Sonora es uno de estos estados cuya contribución ha ido en ascenso durante los últimos años.

El estado de Sonora cuenta con una superficie de 179,355 km<sup>2</sup>. Su colindancia al norte es con el país vecino de Estados Unidos, con dos estados de la unión americana, Arizona (568 Km) y Nuevo México (20 Km). Sus estados limítrofes son: Chihuahua, Sinaloa, Baja California y el Golfo de Cortés. Se localiza en el noroeste del país.

El clima es seco y muy seco, principalmente, con una temperatura media anual de 22 grados centígrados. La población total es de 2, 662,480 personas, de las cuales el 50.3% son hombres y el 49.7% mujeres, según el Censo de Población y Vivienda 2010. El 86% se encuentra en áreas urbanas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En lo que respecta al nivel educativo, Sonora, en el periodo 2013-2014 tuvo un grado promedio de escolaridad de 9.7 por encima del promedio nacional que es de 9.0, y un bajo índice de analfabetismo (2.2%) en comparación con el total nacional (6.0%). (INEGI, 2010).

En el periodo de 1960 a 1970, el estado de Sonora experimentó importantes cambios. Los productos del campo se empezaron integrar a los procesos de transformación industrial, tal fue el caso del trigo y del algodón, los cuales formaron parte de la industria harinera y textil respectivamente. Se inicia el periodo de expansión y auge del sector agrícola y ganadero, auspiciados por la inversión del sector público y que, para entonces, ya representaban el 34.9% del PIB (Vázquez, 1992 en Vázquez y Hernández, 2008). A principios de los años setentas, Sonora se incorpora al proceso industrializador, el cual consistió en el traslado de empresas maquiladoras de Estados Unidos a la frontera sonorenses.

Es importante señalar que el presente estudio está enfocado a las empresas del sector de alimentos procesados, pertenecientes a la asociación de Industriales Exportadores de Sonora (INDEX). El Consejo para la Promoción Económica de Sonora (2014), ha clasificado a las empresas, de acuerdo al subsector de la economía en el

estado de Sonora, quedando integrado por las industrias: Aeroespacial, **Alimentos procesados**, Automotriz y autopartes, Eléctrico, Electrónico, Energía, Metalmecánico, Minería, Electrónico, Agroindustria, Médica y Tecnologías de la información y Comunicaciones.

Sonora ocupa el primer lugar en la producción nacional de aceitunas, calabaza, girasol, espárrago, sandía, trigo y uvas. El sector agroindustrial emplea a casi 150,000 personas en Sonora y la producción se distribuye en el sur, centro y norte del estado, en áreas como el Valle de los ríos Mayo y Yaqui, comunidades indígenas Yaquis, la Costa de Hermosillo, Guaymas, Empalme, Caborca, Magdalena, Sonoyta y San Luis Río Colorado.

De acuerdo al directorio de exportadores del Consejo para la Promoción Económica de Sonora (Copreson), órgano descentralizado de la Secretaría de Economía del Estado de Sonora (SE), al mes de enero de 2015, se tienen registradas en Sonora, un total de 45 empresas con actividad de exportación en el sector de alimentos procesados, de las cuales, 26 operan en la ciudad de Hermosillo, capital del Estado, 10 en Cd. Obregón, 1 en Caborca, 2 en Navojoa, 5 en San Luis Río Colorado y 1 en Guaymas.

La tabla No. 5 describe el porcentaje por ciudad que representa el número de empresas exportadoras del sector de alimentos procesados en el estado de Sonora según el directorio consultado de la Secretaría de Economía. COPRESON, 2015.

**Tabla No. 5 Empresas exportadoras del sector de alimentos en el estado de Sonora.**

<b>Ciudad</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Hermosillo	26	58%
Cd. Obregón	10	22%
San Luis R.C.	5	11%
Navojoa	2	5%
Caborca	1	2%
Guaymas	1	2%
<b>Total =</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del directorio de exportadores de Copreson 2015.



De las 45 empresas exportadoras de alimentos procesados que se localizan en el Estado de Sonora, sus ventas externas se concentran en legumbres y hortalizas y conservas de pescado y mariscos, jamones y trozos, sardinas preparadas, camarón congelado y preparaciones para salsas. (BANCOMEXT, 2015.)

Finalmente, la importancia de la industria de alimentos procesados radica en su dinamismo ya que se prevé siga creciendo en los próximos años por lo tanto es necesario que las empresas mexicanas busquen cumplir con la normatividad internacional para poder llegar a mas mercados ya que se han detectado demandas reales por los alimentos procesados mexicanos, aquí es donde radica la oportunidad, existe ya una oferta exportable de calidad que deberá apostar por la internacionalización.

## **1.2 REVISIÓN SINTÉTICA DE LA LITERATURA**

### **1.2.1 Estudios que destacan la internacionalización de las empresas.**

En la revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas se encontró que empezó a ser estudiada en la década de los cincuenta, cuando empresas estadounidenses comenzaron a realizar inversiones significativas en el extranjero, principalmente en Europa. La literatura relacionada con el concepto de internacionalización es muy amplia.

Los primeros estudios realizados explican e identifican los factores del país, mercado o sector que determinaban las causas por las que las empresas realizan Inversión Directa Extranjera (IDE), (Dunning, 1958). A final de los años 70, la expansión de las transacciones económicas a través de las fronteras nacionales refleja un incremento en el mercado mundial, mostrando que los procesos de internacionalización ganan más importancia en la economía internacional, de tal forma que ningún país puede escapar de los efectos de este incontenible cambio, (Keohane y Milner, 1996).

La literatura relacionada con el concepto de internacionalización es numerosa, dificultando la existencia de una única definición por lo que diferentes teorías han sido utilizadas para explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

Inicialmente, Vernon (1966) adopta el concepto de ciclo de vida de productos (crecimiento, madurez y decadencia) para explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes y productos de países desarrollados hacia países de menor desarrollo económico. Posteriormente, Johanson y Vahlne (1990) definen la internacionalización como un proceso gradual, secuencial y progresivo de aprendizaje organizacional. Cavusgil (1984), desde la perspectiva de marketing, complementa la anterior definición, incluyendo la importancia de la innovación en la adaptación de la firma a los mercados. Welch y Luostarinen (1988) resumen la visión dinámica del concepto y definen la internacionalización como un proceso de compromiso en los mercados internacionales que se presenta en el interior de la firma y se refleja en el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, así como en la forma en que se toman las decisiones basadas en los mercados, determinando el grado de internacionalización de la firma.

A partir de los años noventa la internacionalización se analiza desde una perspectiva estratégica, donde Melin (1992), uno de sus precursores, define la internacionalización como «un proceso estratégico» o un «proceso de formación de estrategias» (Smith y Zeithaml, 1999) y que se caracteriza por una alta complejidad, variabilidad y heterogeneidad. Bajo el contexto de la pyme, Beamish (1990) define la internacionalización como un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de los mercados internacionales para la supervivencia y la mirada hacia el futuro de la empresa. Desde la perspectiva de los mercados internacionales, Root (1994) define la internacionalización de las empresas como el conjunto de operaciones que favorecen la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales.

A inicios del siglo XXI aparece una nueva perspectiva de la internacionalización con la aparición del concepto de «entrepreneurship internacional» como un nuevo campo de estudio, el cual surge de la convergencia de otros 2 campos de estudio: el entrepreneurship y los negocios internacionales (McDougall y Oviatt, 1994 and Zahra et al., 2003), los cuales se derivan de disciplinas como la estrategia y el marketing (Oviatt y McDougall, 1994).

Bajo este nuevo enfoque, la internacionalización es definida como un «acto de emprender» (Lu y Beamish, 2001) que involucra un alto nivel de riesgo e innovación, definido como un proceso de creación, integración y adaptación de nuevas ideas de negocio dentro de estructuras y redes en una economía global (Mathews y Zander, 2007). De igual manera, la naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl, Leibold, Koglmayr y Muller, 1984), da lugar al surgimiento de muchas teorías que intentan explicar este fenómeno y que se mostraran en el marco teórico de esta tesis.

Dentro de los trabajos sobresalientes en el estudio de la internacionalización de las pymes, Ottaviano y Martincus (2011) estudian el comportamiento exportador de las pymes argentinas por medio de un estudio empírico donde se encuentra que variables como el nivel de empleo, el abastecimiento desde el exterior, la inversión en la mejora del producto y la productividad media se asocian con una mayor probabilidad de exportar. Por otra parte, Westhead (2008), a partir del estudio de las teorías de internacionalización, conceptualiza 4 tipos de PyMES exportadoras: capaces, comprometidas, desinteresadas y decepcionadas, concluyendo que los obstáculos para la exportación se asocian con exportadores decepcionados y desinteresados, mientras que las estrategias exportadoras reactivas se asocian a exportadores capaces y comprometidos. A partir del acervo teórico se ha detectado que hay escasa literatura que se encuentra sobre este tema para el caso de las empresas mexicanas, uno de los objetivos de este estudio es recurrir a la evidencia empírica para identificar los factores determinantes en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados.

Acerca de los estudios que definen los factores de éxito, Rockart (1982), define a los factores críticos de éxito como: “las áreas clave en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas”. Similar a esta definición, pero más simple, Grant (1996), definen a los factores de éxito como: “los elementos que hacen que una empresa sea exitosa”. Por otro lado Eberhagen y Naseroladl(1992) definen a los factores de éxito como “aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad”.

## **1.2.2 Otras aportaciones acerca de las variables independientes**

Los factores predictores propuestos en el presente estudio de investigación son:

La selección del país de destino, Johanson y Vahlne, (1993), definen el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos, como una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar.

La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras batallas competitivas. La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos “seguros”, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas (Douglas y Craig, 1992).

Las Habilidades Gerenciales, quizá uno de los factores más condicionantes de la expansión de las exportaciones en una firma es el tipo de visión, actitud, interés, y convencimiento de sus propietarios respecto a la importancia estratégica de la exportación. Sin una verdadera definición estratégica por parte de ellos, la expansión internacional sería muy difícil (Simmonds, 1968).

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007), señala con relación al término habilidad: La capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Capacidad de producción instalada en la empresa. Como capacidad de producción se define generalmente la tasa máxima disponible de producción o de conversión por unidad de tiempo. Se suele confundir con mucha frecuencia los conceptos de capacidad y volumen. Volumen es la tasa real de producción en una unidad de tiempo; mientras que capacidades la tasa máxima de producción. La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura que permite a una empresa (unidad, departamento o sección) producir determinados niveles de bienes o servicios en un periodo determinado.

La capacidad instalada de fabricación depende de la habilidad de la empresa para anticipar la demanda, a través del desarrollo de sistemas de producción que sean capaces de elaborar productos con un alto valor agregado que satisfagan las necesidades de los consumidores (Chen y Small, 1996; McCutcheon et al., 1994). La capacidad tecnológica de producción provoca la diversificación del producto, lo que favorece la actividad exportadora en los mercados internacionales (Merino, 2001; Moreno y Rodríguez, 1998). En resumen, las exportaciones aumentan a medida que el sistema productivo se vuelve más automatizado y con un mayor contenido tecnológico, debido a que posibilita a la empresa a reaccionar más eficazmente a la oferta exportable y a los gustos de los consumidores (Tracey et al., 1999).

Precio de exportación, es el precio al cual debe de cotizar el exportador su producto, considerando una serie de factores para su determinación y fijación, desde la producción hasta que la mercancía pueda ser entregada al cliente en el extranjero, incluyendo las utilidades. (Pro México, 2014).

El precio es uno de los elementos más relevantes para competir. Es importante considerar que el precio es el único elemento generador de ingreso y éste también debe ser considerado como un medio de comunicación con el comprador al proporcionar una base para juzgar el atractivo de una oferta y está influido por la interacción de factores internos y externos de la empresa.

Para esta primera etapa se recomienda analizar la estadística de exportación e importación de nuestro producto tanto de México como de los países o bloques que representan el mayor flujo comercial en el mundo, tales como Estados Unidos de

Norteamérica, la Unión Europea y Japón. Se debe aclarar que, aunque estos países no sean nuestros mercados metas o nuestra competencia directa, su análisis permitirá obtener un “mapa” de quiénes son los principales exportadores e importadores a nivel mundial, tomando en cuenta que son países que importan gran cantidad de productos de muchas otras naciones y que exportan casi de todo a un sinnúmero de mercados mundiales. Pro México. Formación del precio de exportación. (2010)

Los elementos que tienen relación directa con el precio son: las condiciones de pago, la divisa de pago, el seguro de cobro y las condiciones de financiación forman el resto de los elementos que junto con el precio y su punto de entrega Incoterm son las variables financieras que dispone el exportador para negociar con el comprador. Se debe considerar que el precio está altamente determinado por la estrategia competitiva que se haya definido previamente

El precio de exportación es una variable estratégica, de cuyo nivel dependerá el posicionamiento, la imagen del producto y la importancia de los clientes potenciales. Para definir un precio y elaborar una cotización internacional es importante contar con información precisa de cada una de los tres elementos básicos: de la empresa, del mercado y de la logística.

- a). De la Empresa: Costos de producción, incluyendo las adecuaciones al producto y a su envase, etiquetado y embalaje. Variación de los costos con base en diversos volúmenes de producción, así como los objetivos de la empresa al exportar.
- b). Del Mercado: Precios de referencia de la competencia o de productos similares, demanda, estructura del mercado y clientes potenciales.
- c). De la Logística: Gastos asociados a la exportación.

Con esta información se deben definir tres aspectos en materia de cotizaciones:

1. Determinación del precio y límites de negociación.
2. Políticas de ventas y descuentos.
3. Determinación de los términos de comercio internacional a utilizar.

Apoyos del gobierno a la exportación. Programas de apoyo a la exportación por parte del gobierno federal y estatal.

Desde hace muchos años, en nuestro país, las exportaciones han contribuido y han tenido un papel fundamental en el crecimiento económico de México. Según un artículo de la revista *El economista* (2009), afirma que, la estrategia de desarrollo de oferta exportable y promoción de exportaciones es una prioridad para el gobierno federal por su contribución al logro de las metas del desarrollo económico, entre las que se encuentran: mejorar la balanza de pagos, crear empleos y mantener la competitividad en el país.

Es muy importante enfocar todos los recursos y esfuerzos al sector de las exportaciones debido a la situación económica en la que nos encontramos en la actualidad.

Hoy en día, nuestro país cuenta con diversas instancias para apoyar a las empresas exportadoras. Entre las más representativas podemos identificar a las Secretaría de economía, el Banco Nacional de comercio exterior, Nacional financiera, Pro México y Pymexporta. Los programas que estas brindan, son una fuente primordial de asistencia a las Pymes que buscan apoyo en el gobierno para facilitar y agilizar sus exportaciones y alcanzar con éxito, mediante sus programas, su proyecto de exportación.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existe un número importante de empresas del sector de alimentos procesados en el estado de Sonora. Sin embargo, las estadísticas muestran que un porcentaje muy pequeño de ellas exportan y las que actualmente lo hacen requieren ampliar sus posibilidades de internacionalización.

Uno de los primeros retos que tenemos en nuestro país es hacer que las pequeñas y medianas empresas participen en la exportación. Eso permite atacar el problema del empleo y desarrollo regional.

En México las PyMES participan con solo el 6% de las exportaciones totales, comparándolo con países como Italia y España en que las PyMES lo hacen alrededor del 40% del total de sus exportaciones constata que las empresas mexicanas tienen una aportación baja. (García de Alba Z.S. 2009).

En el contexto mexicano, Lerma (2006) destaca que los Estados Unidos suelen ser la primera y muchas veces la única opción en la mente de los empresarios mexicanos que desean exportar; esto es natural y lógico porque el mercado de ese país es el más importante del mundo con un ingreso per cápita y poder de compra más de diez veces mayor que el promedio mexicano, además de ser el más cercano geográficamente, sobre todo para las empresas del Estado de Sonora que es frontera con este país, también es hacia donde se dirigen las mejores vías de comunicación mexicanas.

Sin embargo, para las empresas que se inician en el comercio exterior es conveniente comprobar las oportunidades y ventajas que ofrecen los mercados exteriores ya que la exportación podría favorecer que se amplíe la capacidad productiva instalada y que ésta se respalde por expectativas de venta estables, por razones de seguridad, de rentabilidad y de pleno empleo de los recursos productivos para minimizar riesgos.

Para ser un exportador exitoso Lerma (2006) enumera cinco factores:

1. Contar con los productos o servicios que sean exportables, es decir productos bien desarrollados.
2. Seleccionar el o los mercados meta donde esa producción exportable pueda tener éxito, y que se obtenga de la investigación producto – mercado.
3. Promover ventas utilizando los mecanismos aplicables a cada situación.
4. Identificar los medios de comunicación para la promoción del producto.
5. Desarrollar la logística necesaria para hacer llegar el producto o servicio al cliente en el exterior y obtener el pago correspondiente.



Toda vez desarrollado un producto competitivo que reúna las características necesarias que lo conviertan en una opción viable de compra para los clientes y/o consumidores en otros mercados es momento de exportar. Por otra parte, cuando la empresa haya comprobado que tiene capacidad para exportar, será el momento de buscar otros destinos y diversificar las ventas con el fin de capitalizar las oportunidades de negocio que ofrecen otros mercados.

Los mercados meta atractivos, por lo general, corresponden a aquellos países respecto a los cuales la empresa posee alguna ventaja competitiva. La importancia de disponer de determinadas prescripciones o recetas para el éxito está basada en el hecho de que se trata de un apoyo que puede resultar fundamental no solo para las empresas con actividades vinculadas a los mercados exteriores sino para los gobiernos que buscan mejorar la competitividad de las empresas de sus países. (Lages y Montgomery, 2004).

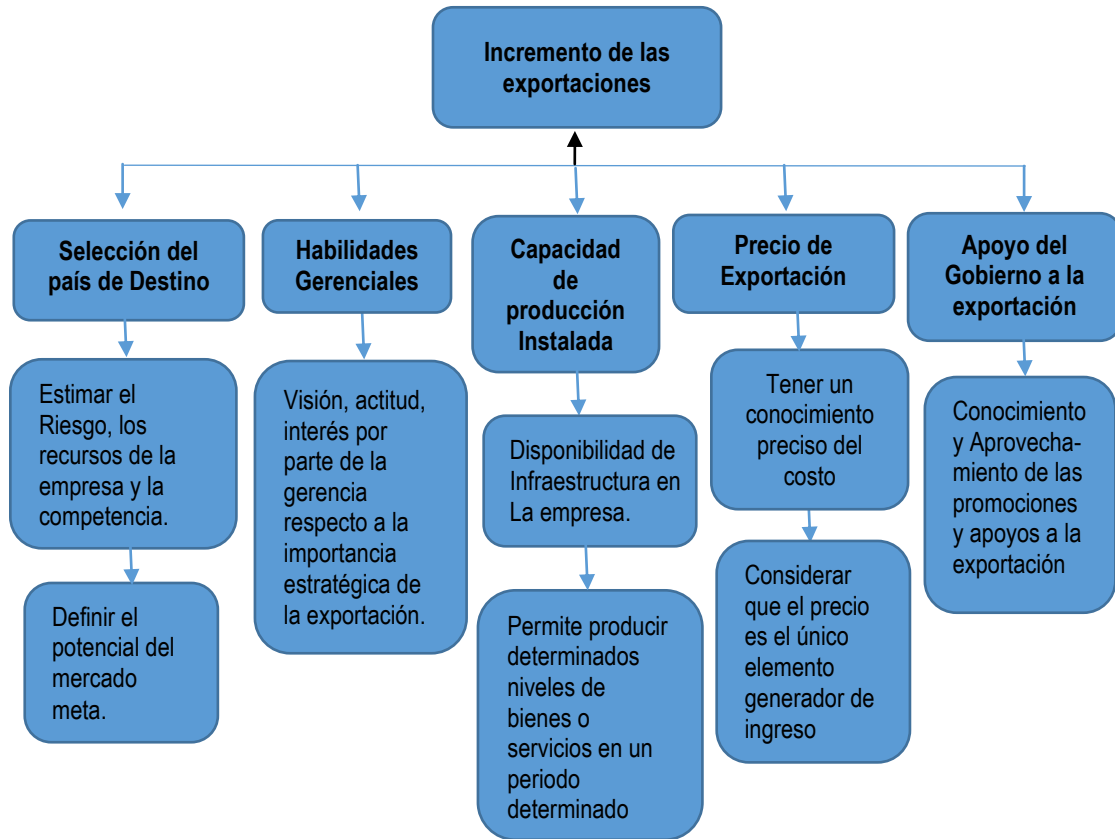
Así la forma de alcanzar el éxito en esas actividades puede ser el proceso de exportación como elemento clave no solo para la mejora del desempeño global de la empresa, sino también para mejorar la fortaleza económica de los países ya que contribuye a mejorar la balanza comercial, la creación de empleo y el crecimiento económico (Czinkonta y Ronkainen, 1998).

En este caso, se hará un estudio de campo con las principales empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, las cuales al aplicar sus estrategias mercadológicas ha logrado ubicarse en un lugar privilegiado a nivel internacional. La mayoría de las empresas sonorenses del sector de alimentos, que aún no inician un proceso de internacionalización, pero si cuentan con productos de calidad, cumplen con las normas y regulaciones que expiden países como Estados Unidos y Canadá para permitir el ingreso de dichos productos.

## 1.4 MAPA CONCEPTUAL

Figura No. 1

“Internacionalización de las empresas del sector alimentos procesados del estado de Sonora”



Fuente: Elaboración propia con base en las lecturas realizadas.

## 1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son los factores de éxito que influyen en el incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora?

Como pregunta secundaria tenemos:

¿En qué orden de importancia, según la opinión de los entrevistados, han contribuido al incremento en las exportaciones, cada uno de los factores de éxito propuestos que promueven la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados?

## **1.6 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

Este estudio se plantea como objetivo principal: Determinar los factores de éxito que favorecen la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, sobre la base del aumento de sus exportaciones.

### **1.6.1 Objetivos específicos**

- Realizar el estado del arte referente a las teorías y modelos relacionados con la internacionalización de las empresas.
- Analizar antecedentes, estudios similares y tendencias sobre el sector de alimentos procesados a nivel estatal, nacional e internacional.
- Identificar en base a un análisis del marco teórico los factores que se proponen como causas que influyen en la internacionalización de las empresas y que permiten el éxito con el incremento de las exportaciones.
- Elaborar el instrumento de medición que permita determinar la relación que existe entre las variables independientes y la variable dependiente propuesta.
- Aplicar y validar el instrumento a la muestra representativa de la población para obtener los resultados en SPSS.
- Elaborar las conclusiones del estudio y las aportaciones al conocimiento, así como las futuras líneas de investigación.

## **1.7 HIPÓTESIS GENERAL**

La hipótesis de esta investigación es la siguiente: “La selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad de producción instalada de la empresa, el precio de los productos de exportación y los apoyos del gobierno a la exportación son factores de éxito que promueven la internacionalización de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados en el Estado de Sonora, sobre la base del aumento en las exportaciones”.

### **1.7.1 Hipótesis Operativas:**

H1 La Selección del país de destino influye positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

H2 Las Habilidades Gerenciales influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

H3 La Capacidad de producción instalada en la empresa influye positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

H4 El Precio de los productos de exportación influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

H5 Los Apoyos del gobierno a las empresas exportadoras influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

### **1.8 JUSTIFICACIÓN**

El fenómeno de la globalización ha fomentado un alto nivel de competitividad entre las compañías, invirtiendo esfuerzos para mantenerse como líderes. El producir productos de calidad, brindar un servicio especial, realizar negociaciones con seriedad, compromiso y gran responsabilidad, significa tener la oportunidad de competir más allá del mercado nacional. De esta manera, el trabajo realizado por las compañías sonorenses mexicanas puede contribuir a reducir las preferencias que los mexicanos muestran con respecto a los productos ofrecidos por firmas extranjeras y lograr posicionar sus productos en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

En la búsqueda de información sobre el sector de alimentos procesados, sector en constante crecimiento, no existen suficientes estudios sobre la dinámica de internacionalización de las empresas localizadas en el estado de Sonora, por lo cual nace

la iniciativa de explorar que factores consideran las empresas que ya tienen presencia en el mercado internacional y que han logrado crecer más allá de sus fronteras.

El presente trabajo brindará orientaciones para empresarios que busquen acceder al mercado internacional, así como la base en cuanto a conocimiento para realizar estrategias que ya han dado resultado en la experiencia de las empresas seleccionadas.

Por lo que la importancia de este estudio será:

- Reconocer los factores claves a considerar que permitan el éxito en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora y que influyen en el incremento de las exportaciones.
- Conocer la manera en que las empresas llevan a cabo su proceso de internacionalización, así como en su estrategia de expansión hacia nuevos mercados internacionales.

Se espera que los resultados del presente trabajo de investigación ayuden a las empresas a integrar los factores más relevantes como alternativas de expansión a nuevos mercados, así como identificar oportunidades de crecimiento considerando la exportación para otras empresas del Estado, que busquen crecer internacionalmente.

## **1.9 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Delimitación Espacial: La presente investigación se realizó dentro del área geográfica que comprende el estado de Sonora, México. Este estado, cuenta con 72 municipios siendo su capital la ciudad de Hermosillo en donde se concentran el mayor número de empresas exportadoras del sector de alimentos procesados.

En la figura No. 2 se señalan, de norte a sur, las ciudades en donde se encuentran las empresas objeto de estudio: Primero la Ciudad de San Luis R.C., frontera con Estados Unidos (USA), segunda Caborca, la estrella en rojo es en donde se encuentra la capital, Hermosillo, después Cd. Obregón, luego Guaymas que se encuentra frente al mar de Cortés y por último la Cd. de Navojoa al Sur del Estado de Sonora.

**Figura. No. 2 Mapa del estado de Sonora.**



Delimitación demográfica: Las empresas objeto de estudios se tomaron del directorio de empresas exportadoras del sector de alimentos procesados que actualiza eventualmente la Secretaría de Economía del estado de Sonora, el cual registra un total de 45 empresas exportadoras del sector de alimentos procesados, distribuidas en diversas ciudades del estado de Sonora. El sujeto de estudio son los directivos de las PyMES exportadoras de alimentos procesados.

Delimitación analítica: El estudio está enfocado a analizar en qué medida los factores de éxito propuestos, influyen en la internacionalización de las empresas exportadoras de alimentos procesados. Existen muchos otros factores que impactan en las exportaciones y que no se consideran en esta investigación, como los son la selección de una estrategia de entrada al mercado internacional, la calidad del producto, la innovación tecnológica, la capacidad financiera de la empresa, la logística de exportación entre otros, todos estos factores podrían ser considerados para futuras líneas de investigación, pero por el momento quedan fuera de los alcances del presente estudio.

## 1.10 METODOLOGÍA

La presente investigación está basada en el método científico; es un estudio cuantitativo, aunque en el acercamiento a las empresas existieron entrevistas personalizadas con los empresarios, no se cuantificaron como metodología de estudio, solo se utiliza los resultados de la encuesta.

Según la clasificación de Hernández Sampieri (2010), esta investigación es no experimental porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables independientes para ver su efecto en la variable dependiente. Es descriptiva porque estudia la influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente. Es una investigación correlacional porque se analizará la relación entre las variables y porque busca responder a la pregunta de investigación planteada. Explicativa porque describe la relación del fenómeno a estudiar relacionando sus variables, busca establecer un modelo causa-efecto que muestre la relación que existe entre las variables independientes (causales) sobre la variable dependiente (evento o efecto). Además es Transversal porque se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo de Mayo de 2015 a Septiembre de 2016,

Al llevarse a cabo la técnica de estudio de campo se decidió utilizara una encuesta para analizar los datos proporcionados por empresarios sobre factores de éxito y el impacto de cada uno de ellos sobre los resultados en el incremento de las exportaciones.

Por lo tanto, la metodología de investigación a seguir se desarrolla en cinco fases:

Fase 1: Planteamiento del problema y del contexto de estudio.

Fase 2: Revisión del estado del arte y establecimiento del marco teórico

Fase 3: Diseño del proceso de investigación e instrumentos y

Fase 4: Aplicación de instrumentos, análisis de los datos utilizando el programa SPSS

Análisis factorial, análisis regresión lineal múltiple, análisis de resultados.

Fase 5: Conclusiones.

## **CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de una investigación se presenta en un modelo cognitivo que comprende un conjunto de conceptos, variables y sus interrelaciones, las cuales tratan de representar el objeto de estudio, por lo que en el presente capítulo se expondrá el marco teórico en el que se basa la investigación sobre la relación entre la selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad de producción instalada en la empresa, el precio de exportación y los apoyos a la exportación por parte del gobierno Mexicano y su influencia en el éxito de la internacionalización de las empresas. Tomando como referencia este marco, se tratará de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar estas relaciones, así como el planteamiento de la hipótesis que se formuló para esta investigación.

### **2.1. Desarrollo Conceptual del Marco Teórico**

Los Factores de Éxito representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos. Estos factores fijan las métricas del uso en el control operacional y la planeación estratégica. (Luck, 1996).

Factores generales de la empresa, como la experiencia, la formación del gerente, el tamaño de la empresa, de factores económicos como la rentabilidad, la productividad del trabajo y las oportunidades de crecimiento están relacionados con el éxito en las empresas.

La revisión de la literatura de este último grupo, donde se enmarca nuestro trabajo, identifica un amplio rango de variables asociadas al éxito de la empresa en sus exportaciones (Aaby y Slater, 1989). Este rango incluye aspectos de la empresa (tamaño, experiencia en la exportación y experiencia de sus directivos), las expectativas que los directivos tienen sobre la exportación (en términos de rentabilidad, riesgo y coste), características y actitudes de la dirección (edad y educación), y factores condicionantes externos como el sector y las particularidades del mercado de exportación. La premisa fundamental es que todas estas variables condicionan la estrategia elegida por la empresa, y afectan directamente a su rendimiento.



En cuanto al tamaño de la empresa, la teoría de la ventaja específica sugiere que a mayor tamaño de la empresa, mayor es la capacidad de vender en el extranjero (Hymer, 1976), lo que lleva a suponer que la probabilidad de que una empresa decida exportar aumenta a medida que se consideran tramos superiores de tamaño, al igual que el volumen de exportación realizado. De hecho, el tamaño es considerado una variable crítica a la hora de explicar el comportamiento exportador de las empresas y su éxito (Louter et al., 1991; Cavusgil y Naor, 1987; Cristensen et al., 1987; Denis y Depelteau, 1985).

Con respecto a la experiencia en exportación, la clave está en la existencia de incertidumbre en la relación entre experiencia y éxito en la exportación, y en el modo de reaccionar de la empresa frente a ella (Erramilli, 1991). De forma que las empresas que poseen una menor experiencia probablemente percibirán una incertidumbre considerable, que afectará a las percepciones de riesgo potencial y de retorno de las operaciones en el extranjero. Con el incremento de la experiencia es más probable que las empresas perciban una menor incertidumbre en sus actividades de exportación (Katsikeas y Piercy, 1996).

Las características de la dirección, como variables ligadas al éxito de la empresa en su actividad exportadora, han sido estudiadas por autores como Cavusgil y Naor (1987), Bello y Barksdale (1986), donde determinan que variables como la edad y la educación de los directivos se relacionan positivamente con el éxito de la empresa en sus exportaciones y con la probabilidad de exportar. Además, Reid (1986) especifica que la educación y las habilidades en los idiomas son antecedentes de actitudes positivas hacia las exportaciones.

No obstante, aunque parece justificable el hecho de que la experiencia internacional de los directivos tenga un efecto positivo sobre los beneficios, las exportaciones y su crecimiento, el trabajo de Das (1994) muestra que los directivos de las empresas que habían tenido éxito en sus actividades de exportación tenían menos experiencia que las empresas que habían fracasado en su aventura de internacionalización.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo de las Empresas. En concreto, con este modelo se analizan las características de la industria, medidas por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Existen dos niveles que determinan los diferentes factores que influyen en el resultado de las exportaciones: internos y externos. De acuerdo con estos dos niveles se definen dos amplias categorías, las influencias externas (entorno) e influencias internas (competencias de la empresa, características de la empresa y estrategia).

El modo de ingreso de una empresa a un país extranjero depende de diferentes factores, como las ventajas de propiedad de la empresa, las ventajas de ubicación del mercado y las ventajas de internacionalización que surgen de las transacciones de integración dentro de la empresa. (Daniels, p.508)

- Las ventajas de propiedad de la empresa son los activos específicos, la experiencia internacional y la capacidad para desarrollar productos diferenciados.
- Las ventajas de ubicación del mercado son una combinación del potencial del mercado (su tamaño y potencial de crecimiento) y el riesgo de inversión.
- Las ventajas de internacionalización son los beneficios de tener habilidades o activos específicos dentro de la empresa e integrarlos a sus actividades, en oposición a cederlos en licencia o venderlos.

Las empresas que tienen niveles bajos de ventajas de propiedad no ingresan a los mercados extranjeros o usan estrategias de riesgo bajo, como la exportación. Las exportaciones ocurren por varias buenas razones. Una empresa puede exportar bienes y servicios a empresas relacionadas como sucursales o subsidiarias, o puede exportar a clientes independientes.

En ocasiones, una empresa exporta bienes finales a sus empresas relacionadas que están en el extranjero, las que a su vez venden los bienes a los consumidores. En otras ocasiones, una empresa exporta bienes semiacabados que utilizan sus empresas relacionadas en el proceso de manufactura. No obstante, en muchos casos, la venta es a una empresa no relacionada y el exportador puede vender directamente al comprador o indirectamente a través de un intermediario. (Daniels, p.509).

Cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, entonces tendrá que seleccionar dónde y con quién cerrará dichas transacciones internacionales. Además, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores. (Andersen, 1997; Bradley, 1995).

La selección del modo de entrada en los mercados exteriores es una decisión clave en la estrategia de internacionalización de la empresa. Cuando una empresa adquiere el compromiso de volverse internacional debe escoger una estrategia de entrada. Esta decisión debe reflejar un análisis del potencial del mercado, las capacidades de la empresa y el grado de involucramiento y compromiso con el marketing internacional puede ir desde una inversión mínima con exportaciones indirectas no frecuentes hasta grandes inversiones de capital y de administración en un esfuerzo por capturar y mantener permanentemente una porción específica de los mercados mundiales. Cualquiera de estos enfoques puede ser redituable, dependiendo de los objetivos de la empresa y de las características del mercado. (Philip R. Cateora, 2001).

Aunque las empresas comienzan con un modesto involucramiento a través de exportaciones, la experiencia y la expansión hacia un mayor número de mercados extranjeros incrementa también el número de estrategias de entrada que se usan. De hecho, una empresa en diversos mercados extranjeros podría emplear una diversidad de modos de entrada, debido a que el mercado en cada país posee un conjunto diferente de condiciones. El tener más de una estrategia le permite a la empresa igualar su destreza con las necesidades específicas de cada mercado en el país.

Una empresa tiene los siguientes modos de entrada a los mercados extranjeros:

- Exportación, puede ser directa o indirecta. Con la exportación directa la empresa le vende a un cliente en otro país. La exportación indirecta generalmente significa que la empresa le vende a un comprador en el país de origen que a su vez exporta el producto. La exportación es un método común tanto para la empresa internacional madura, así como para la empresa pequeña.
- Licencias y/o franquicias: Acuerdos contractuales en donde se hacen asociaciones a largo plazo, sin participación de capital entre una empresa y otra en un mercado extranjero. Estos acuerdos, generalmente involucran la transferencia de tecnología, procesos, marcas registradas o habilidades humanas. En pocas palabras, sirven como medio de transferencia de conocimiento más que de capital.
- Inversión extranjera directa, otra forma para el desarrollo e ingreso a mercados extranjeros es esta, esto es inversión dentro de un país extranjero. Las empresas pueden fabricar localmente para capitalizar sobre la mano de obra barata, o para evitar altos impuestos por importación, o para reducir costos de transportación al mercado, o para ganar acceso a materias primas o como un medio para obtener acceso al mercado.

Hoy en día un distintivo de las empresas globales es el establecimiento de operaciones de manufactura a través del mundo. Esta es una tendencia que se incrementara conforme las barreras al libre comercio sean eliminadas y las empresas puedan ubicar la manufactura donde sea más efectiva en función de los costos.

Las diferentes formas de entrada además pueden ser clasificadas en base a los requisitos de capital o no capital en cada una de estas. La cantidad de capital requerido por la empresa para usar formas de entrada diferentes afecta el riesgo, la recuperación y el control que tendrá en cada forma. Por ejemplo, la exportación indirecta no requiere una inversión de capital y por lo tanto tiene bajo riesgo, bajo índice de recuperación y un control moderado, mientras que la inversión extranjera directa requiere la mayor cantidad de participación de entre los cuatro modos y crea el mayor potencial de riesgo. Aunque la inversión extranjera directa es la más arriesgada de los cuatro modos, tiene el potencial para la mayor tasa de retorno y permite el mayor control sobre todas las actividades. (Philip R. Cateora, 2001)

Según un estudio realizado por la Dra. Valeska V. Geldres Weiss y la Dra. M. Soledad Etchebarne López (2008) denominado: Promoción de exportaciones y desempeño exportador: una revisión meta-analítica, mencionan que de acuerdo a Cavusgil y Zou (1994), definen el “desempeño exportador” como el grado en el cual los objetivos económicos y estratégicos de la firma son logrados, respecto a la exportación de un producto, a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing de exportación. En la literatura, en el desempeño de exportación los investigadores han utilizado una amplia gama de medidas para medir el rendimiento (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000 en Lages y Montgomery 2004). En términos generales se consideran tres dimensiones para medir el desempeño de las exportaciones en las empresas:

- a) La intensidad de la exportación, es la proporción de la producción que se exporta, evidenciado por el porcentaje de las exportaciones a las ventas totales de la empresa y los beneficios;
- b) Logro de la exportación, es el grado en que las empresas alcanzan sus objetivos de exportación en términos de ventas, rentabilidad y cuota de mercado, así como el rendimiento global; y
- c) La satisfacción de la exportación, es una variable psicológica compuesta (un estado afectivo), para evaluar la efectividad de un programa de exportaciones en cuanto a sus ventas, rentabilidad y cuota de mercado, así como su desempeño.

Siguiendo con los estudios sobre pymes exportadoras, Requena-Silvente (2005) estudia la dinámica del comportamiento de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido separando 3 dimensiones distintas de la participación de las empresas en los mercados extranjeros: empresas inducidas por el costo, empresas heterogéneas e inestabilidad macroeconómica.

Los resultados de este estudio, muestran que las pymes ven la exportación como una inversión irreversible, con la dependencia estatal como el factor explicativo más grande. Por otra parte, características de las empresas como el tamaño y la propiedad distinguen a las empresas exportadoras de las no exportadoras.

Estos son algunos de los estudios más recientes sobre las exportaciones de las pymes, que argumentan la búsqueda de características que distingan su proceso de internacionalización, con respecto a otro tipo de empresas.

La variable dependiente, el éxito en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados, con el aumento de las exportaciones, será explicada por el desempeño exportador de las PYMES sonorenses del sector de alimentos procesados, mediante el volumen de las exportaciones en los mercados exteriores con respecto al total de ventas anuales realizadas por las empresas en los últimos cuatro años, por ser uno de los indicadores de más utilización en la mayoría de las investigaciones (Zou y Stan, 1998).

En la búsqueda de estudios relaciones con el sector de alimentos procesados, se han encontrado pocas investigaciones las cuales muestran un panorama muy alentador ya que todas coinciden en la importancia del sector, su dinamismo y su constante crecimiento a nivel mundial, esto por la preocupación del abasto alimentario, las medidas de protección en el área de alimentos, su inocuidad (calidad de los alimentos), así como la funcionalidad y alcance de cobertura de la demanda de alimentos mundial.

Un estudio reciente en la industria de alimentos procesados presenta un análisis realizado por la AMEE (Asociación Mexicana de Envase y Embalaje) con la finalidad de poder destacar la relevancia del sector en el desarrollo económico del país.

El tema de la autosuficiencia alimentaria a nivel mundial ha cobrado relevancia a raíz de las problemáticas derivadas del aumento constante de precios y la insuficiencia de alimentos. En relación con este tema se han planteado varios factores entre los que se encuentran: el crecimiento de economías emergentes en Asia (y su mayor demanda de alimentos), el redireccionamiento que se ha hecho de los granos básicos hacia su uso como biocombustibles y, el acaparamiento-control que grandes empresas de la cadena agroalimentaria tienen desde la producción y/o manipulación genética de las semillas, hasta la elaboración de “alimentos” cuyo consumo se fomenta sin que necesariamente contribuya a mejorar la nutrición del consumidor.

En el caso de México los factores mencionados no son únicamente los causantes de la escasez y del aumento de precios de los alimentos. En ello influyen también otras circunstancias, por un lado, la presencia de grandes complejos agroindustriales con empresas semilleros, agrobiotecnologías, agroquímicas, agroindustriales y alimentarias, de diversas partes del mundo que tienen la capacidad y el poder para controlar la producción, distribución y servicios a escala mundial.

Por otro lado, ha influido el cambio de prioridades que el Estado tuvo a raíz de la variación del modelo económico, ya que desde la década de 1980 se dejó de considerar prioritario el apoyo al campo y la seguridad alimentaria basada en la producción nacional, en aras de operar bajo las fuerzas del mercado con la mínima intervención del Estado.

Con todo lo anterior, la industria de alimentos en nuestro país tiene una importancia relevante en la economía, ya que se encarga de suministrar sus productos a una población creciente, además de que, utilizando un envase adecuado, los alimentos se conservan desde su procesamiento hasta que son consumidos. La industria de alimentos procesados es altamente competitiva y en la misma participan empresas con grandes recursos de capital, personal, investigación y desarrollo, inversión publicitaria, diversidad en líneas de producto y reconocimiento de sus marcas. Algunos de los aspectos que influyen dentro de ésta industria pueden ser: la disminución de precios, los cambios realizados como respuesta a las estrategias de las diferentes empresas y los cambios en las preferencias del consumidor.

Adicionalmente, la mayor proliferación de productos registrados como “marcas libres”, en donde un producto original es reproducido con características similares y vendido por las grandes tiendas de autoservicio a un precio sustancialmente menor, es un factor importante en ésta industria. Fuente: Asociación Mexicana de Envase y Embalaje. A. Rendón y A. Morales (2008).

## **2.2 Variable dependiente: La internacionalización de las empresas.**

La internacionalización de las empresas es un tema de gran relevancia para las organizaciones, ya que puede ser percibida como un proceso estratégico continuo de muchas empresas (Melin, 1992). Ahora bien, los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías multinacionales, hay muchos negocios pequeños que también se encuentran en este mercado internacional ya que hoy vivimos dentro de un sistema de negocios globalmente integrado.

La revolución de la tecnología de la información y los adelantos en el transporte, significan que el conocimiento, las personas calificadas, los bienes y los servicios presentan una gran movilidad. A diferencia de lo que sucede en la práctica de los negocios regionales o nacionales, existe una aceptación generalizada acerca del papel de la cultura cuando se trata de introducir productos en mercados externos. El logro del objetivo fundamental de las organizaciones de conquistar y conservar mercados sin importar las fronteras, está influenciado directamente por la cultura y sus manifestaciones cotidianas. (Paramo, D. 2010).

El proceso de internacionalización lo definiremos como un conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. ([www.siecan.org](http://www.siecan.org)). La decisión de convertirse en una empresa internacional es una etapa de las más importantes en la vida de una empresa.

Varios autores señalan que muchas son las razones por las que se adopta esta decisión: algunas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso de la empresa (Pelmutter, 1995). Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).



### **2.2.1 El proceso de internacionalización: aspectos generales**

El proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado históricamente, desde muy diversas perspectivas, destacándose entre ellas dos grandes enfoques: el económico o racional y el enfoque secuencial.

Dentro del enfoque económico, las dos teorías más reconocidas otorgan un papel protagonista a los costos de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. En un caso, la teoría de la internalización, para erigir sobre ellos la explicación del fenómeno inversor; en otro, la aproximación ecléctica, para integrarlos en una consideración agregada de los diversos aspectos parciales implicados en la decisión internacionalizada. Respecto al modelo secuencial, cabe distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación. (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 34)

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización.

Con ello se intenta recoger el hecho de que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990).

El término internacionalización recibió en gran parte su forma actual, de Kindleberger, al exponer su teoría sobre la gran empresa, que se fundamenta en la de un derecho de monopolio sobre cinco clases de activos específicos: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión en equipo, economías de escala en los centros de producción, mejores ideas de comercialización y marcas generalmente bien conocidas. (Kindleberger, C.P., 1969)

Con relación al primer enfoque (teoría de internalización) está referido a las ventajas en propiedad que a su vez se sustenta en el hecho de que la posesión de activos de naturaleza intangible o inmaterial y las imperfecciones existentes en el mercado para estos activos provocan la existencia de unos elevados costos de transacción.

Estos costos tienen su origen, entre otras razones, en la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y control por parte de la empresa “vendedora”, así como en la incertidumbre en el cumplimiento o no de los términos pactados en el contrato de licencia. La empresa, consciente de tales peligros, tratará de integrar bajo su jerarquía y organización todas aquellas actividades de las que sea capaz, teniendo en cuenta, tanto la limitación de recursos a los que esté sometida, como las oportunidades y amenazas que le brinde el entorno. Por tanto, la empresa sólo externalizará parte de sus actividades cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones: cuando los costos de internalización sean notoriamente más elevados que los costos de transacción; cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanto mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competido y disperso sea el mercado al que desea acceder. . (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 35)

El segundo intento de construir una teoría general acerca de la internacionalización proviene de una opción más pragmática: la que resulta de agregar los diversos elementos considerados, en los enfoques parciales previamente existentes. (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 36)

En concreto, son tres los factores que se consideran necesarios para explicar la capacidad y disposición de la empresa a internacionalizarse:

- La empresa debe tener alguna ventaja sobre sus competidoras del país receptor para contrarrestar los inconvenientes de producir en un medio poco conocido. Estas ventajas, denominadas “ownership advantages”, pueden venir dadas por la existencia de economías de escala y de conocimientos específicos de tipo tecnológico y de capacidad de dirección y gestión empresarial -comercialización y distribución de bienes y servicios, capacidad organizativa y directiva, capacidad para crear nuevas tecnología- y posesión de recursos y activos en general, generadores de ingresos.

- Debe ser más beneficioso para la empresa internalizar las ventajas anteriormente mencionadas mediante la Inversión Exterior Directa que externalizarlas a través de la venta de patentes o licencias a otras empresas. Este tipo de ventajas se denomina “internalization advantages” y puede generarse por las imperfecciones en los mercados de bienes y de inputs productivos, que dificultan la fijación de precios para los mismos, por el deseo de ocultar información específica sobre un determinado producto, proteger su calidad, o evitar la intervención pública en forma de aranceles, impuestos, etc.

- El mercado de destino de la inversión debe poseer algún factor de localización -“locatic advantages”- propio tal que, asociándolo con la ventaja específica de la empresa inversora ésta prefiera invertir versus exportar. Estos factores de localización pueden basarse en elementos de costo o en factores relativos a la demanda. En el primer caso, tanto el costo, como la disponibilidad y abundancia de recursos naturales y factores productivos, serán las variables a tener en cuenta. Con respecto a los factores relativos al mercado, el nivel de demanda actual y potencial, las políticas gubernamentales, el grado de rivalidad existente, la existencia de barreras comercio o la inestabilidad política, serán, entre otros, los elementos a tener en cuenta.

El enfoque ecléctico integra en una única propuesta las ventajas específicas de la empresa -ventajas de propiedad-, las ventajas de la internalización y las características del mercado receptor -ventajas de localización-. Cada uno de estos tres conceptos abarca teorías acerca de los factores que motivan a una empresa a ser multinacional, de forma que cada uno de ellos como teoría independiente es incompleto. Además, la interacción de estas ventajas puede funcionar de forma diferente para cada empresa individual. Pese a la indiscutible capacidad de sugerencia de los dos enfoques anteriores existen limitaciones que dificultan su utilización directa como instrumentos teóricos útiles para analizar la complejidad con la que aparecen, en la actualidad, los procesos de internacionalización. En general podemos decir que se trata de enfoques estáticos que tienen como sujeto preferente a empresas de gran tamaño y aceptable implantación en los mercados internacionales. De ahí que para estudiar la secuencia seguida por empresas de pequeña mediana dimensión, sea conveniente reparar en la aportación realizada al análisis del proceso de internacionalización desde una tradición diferente: la teoría de las fases de desarrollo.

El estudio de una serie de empresas multinacionales europeas, particularmente nórdicas, condujo a algunos autores, agrupados en torno a la escuela de Uppsala, a atribuir el proceso de internacionalización una naturaleza fundamentalmente evolutiva: la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos. (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 37)

Johanson y Wiedersheim, (P., 1975, 322.), fueron los primeros autores en reconocer que la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores, generaba un nivel de incertidumbre que sólo podía ser reducido a través de la toma incremental de decisión, es decir, de una serie de pasos acumulativos a lo largo del tiempo, que debido al aprendizaje de la organización van gestando un compromiso internacional cada vez mayor. Se constituía así el primer modelo del proceso de internacionalización que ofrecía un cierto carácter dinamizador al incluir el feed-back en forma de aprendizaje. Este modelo de toma de decisiones se expresa como una “cadena de entrada” que representa una expansión progresiva de las operaciones de exportador no regular a exportador vía agente, a subsidiaria de ventas, para terminar en subsidiarias de producción.

La teoría de las fases de desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil en el caso de las PYME o empresas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, ya que es más fácil que la gran empresa prescindir del gradualismo propuesto. En definitiva, desde esta óptica, la internacionalización tiene un sentido más amplio que la exportación, pues significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar - exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y por supuesto invertir en el exterior.

Existen distintas coordenadas a la hora de afrontar el reto de la internacionalización. Una de las perspectivas más clásicas está en el análisis del riesgo y el alcance asociado a las decisiones básicas de internacionalización. Posicionarse sólidamente en el exterior es posible a través de la inversión, si bien implica un mayor riesgo.

Existen pasos previos, por ejemplo, comerciar, es decir, exportar e importar. También podría plantearse un paso más allá lo que denominamos como involucrarse, esto es, internacionalizarse a través de franquicias o empresas mixtas. Aun reconociendo que ésta última vía es superior a la pura comercialización, no alcanza los visos de futuro que se pueden derivar de una inversión bien realizada. (Canals, J., 1991)

Por ende, el proceso de acceso a los mercados exteriores no tiene necesariamente que producirse siguiendo la secuencia anterior, si bien suele ser el esquema más habitual de introducción progresiva en dichos mercados. Cada fase exige mayores capacidades, fundamentalmente estratégicas, sin perjuicio de las financieras, puesto que con el paso del tiempo el compromiso va aumentando y con ello el riesgo en el que se incurre. El proceso de internacionalización también puede entenderse como un proceso innovador por cuanto reporta para la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción.

En muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes. Tres son de especial relevancia: (Alonso, J. A., 1994, p.128)

- En primer lugar, en ambos casos se trata de decisiones creativas que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas.
- En segundo lugar es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por una secuencia manifiestamente acumulativa.
- En tercer lugar, ambos procesos distan, tanto de seguir una ruta determinista (según se podría derivar de una visión simplificadora de su carácter acumulativo) como de una plenamente aleatoria, a la que podría conducir el carácter incierto de las decisiones que la respaldan.

Únicamente cuando la empresa tiene claridad acerca de las ventajas a alcanzar a través de la internacionalización, puede ella comenzar a responder los dilemas estratégicos:

- ¿En qué mercados entrar?
- ¿Con qué estrategia de mercado?
- ¿Con qué tipo de organización?

Respecto a los Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes El primer concepto de Born Global es introducido por McKinsey y Co (1993) y Rennie (1993), señalando que la internacionalización temprana de nuevas empresas se basa en una nueva teoría que integra los enfoques de negocios internacionales, entrepreneurship y dirección estratégica, a partir de los cuales se plantean 4 características particulares de estas empresas: la confianza en el apoyo del gobierno para el ofrecimiento de recursos financieros, una estructura organizacional basada en la internalización de transacciones, ventajas competitivas en el extranjero y control de recursos escasos. (Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes Estudios Gerenciales, Volumen 30, Issue 131, Pag. 172-183.

El primer enfoque se encuentra conformado por las teorías que se basan en la perspectiva económica, centradas en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, a través de variables relacionadas con los costos y ventajas económicas de la internacionalización (Coase, 1937, Williamson, 1975, Hymer, 1976, Vernon, 1966, Dunning, 1988 and Dunning, 1992).

El segundo enfoque lo conforman las teorías de la internacionalización desde una perspectiva de proceso, que conciben dicha internacionalización como un proceso en el que se incrementa el aprendizaje gracias a la acumulación de conocimientos y al aumento de recursos que garantizan la permanencia en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977, Johanson y Vahlne, 1990, Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, Lee y Brasch, 1978, Alonso y Donoso, 1994 and Vernon, 1966).

El tercer enfoque se centra en la perspectiva estratégica, y prueba que el éxito de la internacionalización depende de la integración de los recursos de las empresas en redes, y de su adaptación a ambientes internacionales, explicando lo anterior a través de la teoría de redes y de la teoría de capacidades organizacionales (Mitchell, 1969, Rogers y Kincaid, 1981, Tichy, 1981 and Weinnam, 1989).

El nuevo enfoque de la internacionalización de las empresas es conocido como el fenómeno del Born Global, que son empresas internacionales de reciente creación, las cuales se internacionalizan en los 2 primeros años de existencia. El fenómeno de las empresas Born Global, o nuevas empresas (emprendimiento naciente) de rápida internacionalización, consiste en empresas que poseen la particularidad de introducirse en los mercados internacionales en sus 2 primeros años de vida.

En la última década, el proceso de internacionalización es más evidente y generalizado. La crisis financiera, la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de nuevas economías, así como los permanentes avances tecnológicos en todos los sectores, configuran un entorno competitivo global y cambiante. Como consecuencia de este continuo cambio, se constata un incremento significativo del número de empresas que operan internacionalmente, considerándolo como pilar básico para su supervivencia de las naciones. (Leonidou et al., 2002).

### **2.2.2 Teoría de la internacionalización de Buckley.**

Para Buckley 1976, esta teoría trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles como, por ejemplo, el know-how) entre países están organizadas en jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson. 1976):

1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior.
2. Organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999). Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995a; O'Farrell y Wood, 1998). Nos centraremos específicamente en “La internacionalización desde una perspectiva de proceso” se recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la empresa, que concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966).

### **2.2.3 La Internacionalización desde una perspectiva de procesos.**

En el presente apartado se abordará el proceso de la internacionalización de la empresa en sentido dinámico, en la medida en la que se revisarán todos aquellos trabajos centrados en explicar cómo y por qué llega una empresa estrictamente nacional a, por ejemplo, convertirse en una gran internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Estos modelos están más relacionados con las decisiones de internacionalización que consideran que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cuál va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001).

Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso incluimos el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala se centra en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).



El modelo de UPPSALA predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas:

- 1) actividades esporádicas o no regulares de exportación;
- 2) exportaciones a través de representantes independientes;
- 3) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero;
- 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Durante más de 20 años, los académicos del campo de los negocios internacionales han estado discutiendo si la inversión de recursos de una empresa en mercados exteriores se explica básicamente como una operación aislada y única o como un compromiso gradual que va incrementándose.

El consenso con respecto a este tema se ve obstaculizado por los problemas relacionados con la definición ambigua de “compromiso gradual”. Se debe argumentar forzosamente que cualquier entrada en un mercado exterior realizada por una empresa comprenderá ciertos elementos graduales (Petersen y Pedersen, 1999).

Por lo tanto, es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa como estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero.

Además, aunque una empresa salte directamente a la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción dentro del modelo gradual, evitando los modos de entrada de exportación directa, es de prever que, pasado un período de tiempo de éxito del establecimiento inicial, se dé una expansión de la capacidad productiva de manera gradual. De esta forma, es difícil negar una teoría de internacionalización basada en un proceso gradual (Petersen y Pedersen, 1999).

Si bien, el número de propuestas desarrolladas desde esta concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador es considerable, (e.g., Bilkey, 1978; Dichtl et al., 1984; Thomas y Araujo, 1986; Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996; Rialp, 1997), destaca el modelo del proceso de internacionalización (Modelo de Uppsala) como la aportación más significativa. Dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999).

De aquí que pueda considerarse pionero en la interpretación del fenómeno de internacionalización como proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores.

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de Uppsala (Ellis, 2000). Este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), donde se identifican etapas de expansión internacional análogas al proceso genérico.

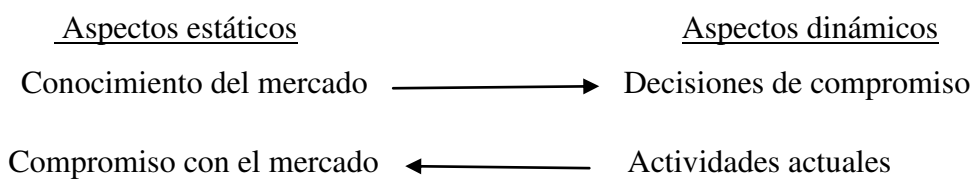
Johanson y Vahlne (1990) consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001). Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo.

Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985), sino que esta información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias:

- (1) Cambios en el conocimiento adquirido
- (2) Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966).

Esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995; Denis y Depelteau, 1985). En este sentido, el conocimiento adicional actuará como catalizador para el desarrollo de nuevas actividades de negocio, incluso en el caso de empresas con experiencia internacional.

**Figura No. 3 Mecanismo básico de la internacionalización**



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12)

#### **2.2.4 Proceso de Inversión Directa Extranjera**

La Teoría de la IDE del Paradigma ecléctico de Dunning (1988) plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional.

De este modo explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa están fundamentados en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales, se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero.

Partiendo de la base que la inversión directa en el exterior puede ser un elemento fundamental para fortalecer la competitividad de las empresas orientadas a la exportación, deberían entonces alentarse aquellas actividades de promoción y desarrollo de exportaciones de manera tal que las empresas exportadoras se familiaricen totalmente con las diversas formas de realizar operaciones de inversión en el exterior. Para que las actividades de promoción y desarrollo de las exportaciones puedan producir un mayor impacto en el proceso de expansión y mejora de las exportaciones en los países en desarrollo, es necesario que se consideren integralmente todos los elementos que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad de las empresas dentro de una economía global. (López B., R. 1999)

Según este Dunning (1988), son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional:

Primero, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden darse en virtud de que la empresa posee derechos de propiedad o activos intangibles como por ejemplo, de carácter estructural, capacidad organizativa, trabajo en equipo, o

know-how, entre otros; o por las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir en: a) Ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, diversificación, experiencia, ventajas economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos). b) Ventajas específicas asociadas a las características de idiosincrasia de ser multinacional (como la flexibilidad operativa, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

Segundo, a la empresa que posee dichas ventajas le puede ser más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas en otros países. En otras palabras, le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades siendo los factores que determinan esa internalización aquellos relacionados con la reducción de costos de transacción tales como la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, de negociación y ruptura de contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales, entre otros.

Tercero, a la empresa le debe resultar rentable localizar algunas de las plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de esas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras, identificándose entre la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costes de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructura de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales entre otros.

Cuarto, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior, esta debe estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.

**Tabla No. 6 Perspectivas teóricas sobre la Internacionalización de la empresa y la decisión de selección de Mercados exteriores para cada enfoque.**

ENFOQUES TEÓRICOS	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	DECISIÓN DE SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES
Teoría de la internacionalización de Buckley	Explica por qué las transacciones de productos entre países están organizadas en jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales.	Se basa en la identificación de las ventajas de localización en mercados exteriores en función de factores económicos: costes, Economías de escala, estructura del mercado. 1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior. 2. Organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.
Modelo de Uppsala	Es un proceso gradual de decisiones acumulativas basado en las interacciones permanentes entre el desarrollo del conocimiento sobre mercados exteriores y el compromiso de recursos en dichos mercados.	Determina a qué países debe dirigirse la empresa en función de la distancia percibida. Concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador.
Paradigm eclectico de Dunning	Es un proceso racional que se basa en las ventajas específicas de la empresa para realizar IDE en mercados atractivos de acuerdo con la estrategia de la misma a largo plazo.	Es una decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión teórica.

## **2.3 Variables independientes**

### **2.3.1 Selección del País de destino.**

En la literatura de la mercadotecnia se ha desarrollado una inmensa variedad de metodologías para la determinación de mercados. Muchas de estas técnicas pueden ser bastante sofisticadas. A continuación, se describe la idea general de una herramienta popular sin entrar en detalles técnicos desarrollada por Kotabe y Helsen (2002), que lleva por nombre “análisis de grupos”.

Kotabe y Helsen (2002), señalan que las compañías generalmente realizan una selección (tamiz) preliminar de países antes de identificar oportunidades de mercado atractivas y claras para su producto o servicio. Para la selección preliminar se clasifica a los países prospectos bajo una sola dimensión (por ejemplo, producto nacional bruto per cápita) o bajo un conjunto de múltiples criterios socioeconómicos, políticos y culturales disponibles a partir de fuentes de datos secundarias. Las características de los países a nivel macro pueden incluir entre varias: población, importaciones, exportaciones, Producto Nacional Bruto, índice de precios al consumidor, estabilidad política, etc.

Una vez realizada la clasificación se procede a asignar valores a las variables de criterios para simplemente obtener una calificación representativa de cada país y obtener así al mayormente atractivo.

Llegando a este punto es importante considerar que, según los datos aportados por Papadopoulos, Chen y Thomas (2002), existen diferentes estudios que han intentado establecer un modelo de selección de mercados exteriores, pero todos tienen alguna limitación o problema que para las empresas se vuelve poco atractivo. Ninguno de ellos combina las características de aplicarse a un sector específico, ser generalizable, relativamente sencillo de aplicar, estratégico, que refleje la demanda total de la empresa y además, validado empíricamente.

Una revisión de la literatura permite destacar que son varios los modelos que se han desarrollado para explicar la selección de mercados exteriores, no obstante, solo uno, el de Papadopoulos et al. (2002), puede ser considerado un marco conceptual completo de los factores que influyen en la selección de mercados exteriores.

Las Naciones y las compañías han de tomar medidas si quieren afrontar los retos de los negocios internacionales. Una de ellas es el no perder la competitividad económica. Esto lo logran: creando las condiciones necesarias del factor (Tierra, mano de obra y capital); Teniendo a nivel nacional una fuerte demanda de los bienes y servicios que ofrecen; Contando con Industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el mercado mundial; y teniendo una estructura estratégica adecuada y una rivalidad que estimule constantemente la innovación. Otra medida muy importante es conocer las leyes y regulaciones del gobierno que afectan a las operaciones internacionales. Y una última consiste en adoptar una perspectiva internacional.

La cultura se ha convertido en uno de los principales obstáculos para estandarizar las decisiones y los procesos en las empresas multinacionales, es una barrera que a veces es imposible de librar. La idea de la estandarización está limitada por la influencia de la cultura. (Shoham, 1995). Esta realidad obliga a las empresas interesadas en los mercados internacionales a considerar y estudiar con profundidad al consumidor extranjero, a fin de definir su mejor estrategia que responda a las necesidades y deseos de los consumidores, de una manera oportuna y precisa. Para ello se requiere que la unidad administrativa encargada de los negocios internacionales someta a sus profesionales a un lento y cuidadoso proceso de Aculturación, que les garantice ir aprendiendo sobre la realidad de los mercados con los que se relacionan.

La idea de que típicamente la mayor parte de los mercados tiene significativas diferencias culturales (Martenson, 1987) ha sido ampliamente generalizado y de conformidad con ello, el conocimiento e interpretación adecuados de cada una de las culturas se convierte en un imperativo organizacional.

Por otro lado, la comunicación intercultural, como trasfondo de las decisiones relacionadas con la mezcla promocional, se convierte en un factor sustancial en el momento de tomar las decisiones al respecto, las cuales están determinadas por los patrones culturales de cualquier mercado.



En suma, entendiendo la cultura como un marco de referencia de las acciones estratégicas emprendidas por las organizaciones internacionales, ella influye decididamente en al menos seis aspectos directamente relacionados con los negocios internacionales (Paramo, 2009):

1. El comportamiento de consumidores, compradores y clientes y sus decisiones de consumo.
2. El posicionamiento estratégico de la organización.
3. La mezcla de mercadeo que se va a implementar en cada país por atender.
4. Los negocios interculturales para establecer acuerdos con agentes locales.
5. Las formas organizativas que hacen presión en las decisiones estratégicas de apertura de sucursales y subsidiarias internacionales.
6. El proceso de aculturación del profesional de marketing internacional.

Ricardo Homs argumenta que conforme se consolida la globalización en los ámbitos comercial y económico, se acentúan las diferencias culturales entre las diversas regiones, (2003, p.19) ocasionando la pérdida de identidad y sentido de pertenencia de los individuos, forzando a las marcas que compiten a nivel mundial, tomen en consideración los factores culturales donde pretenden comercializar. (Homs, 2003).

¿Qué criterios se deben tomar en cuenta para seleccionar el mercado meta?

Para conocer sobre el mercado internacional se requiere:

1. Información general sobre el país al que desea exportar, el área y/o el mercado específico.
2. Información necesaria para pronosticar los requerimientos para el producto, anticipando las tendencias sociales, económicas, de la industria y del consumidor del mercado o país específico.
3. Información de mercado específica requerida para llevar a cabo decisiones claves sobre adaptación de su producto, promoción, distribución y precio.

Preseleccione países que ofrezcan las mejores oportunidades para su producto:

- a. Estadísticas de exportación de México a diferentes mercados y estadísticas de importación de posibles mercados de interés de productos mexicanos.
- b. Indague si existen preferencias arancelarias, en el marco de los tratados y acuerdos internacionales de comercio, y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).
- c. Situación económica, política, social y geográfica.
- d. Gustos y preferencias del mercado meta
- e. Afinidad cultural, costumbres.
- f. Sobre el segmento del mercado: nivel de ingresos; edades; cuántos son.
- g. Ventas potenciales: cantidad y valor del consumo actual; tipo de consumidores; puntos de venta.
- h. Exigencias, requisitos del país destino para su producto.
- i. Canales de comercialización y distribución del país destino.
- j. En los países de interés, de qué países se reciben importaciones de su producto; quiénes son sus competidores, precios, características.
- k. Opciones de transporte y sus costos.

Una vez definido el mercado es muy conveniente realizar un viaje de observación, que permitirá analizar lo relacionado con: producto, precio, puntos de distribución, formas de comercialización y distribución y competencia.

Junto con la elección del modo de entrada, la selección de los mercados exteriores en los que operara es la decisión más importante en la internacionalización de las empresas. La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos seguros, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas. (Douglas y Craig, 1992).

La selección de mercados exteriores determinara el posicionamiento competitivo de la empresa. Criterios como la localización física, los canales de comercialización o los medios de pago serán de gran influencia para establecer conocer el posicionamiento de la empresa en los mercados internacionales. Una mala selección de mercados puede ser muy costosa, sobre todo para las PyMES.

De acuerdo con un estudio realizado por Juan Ramón SUÁREZ TEROL en colaboración de Acoex (Asociación de Consultores de Comercio Exterior de España) y Cesma Business School, sobre *Cómo seleccionar los mercados de destino*, los factores clave para la selección de mercados, a la hora de definir los mercados adecuados de destino el profesional necesita analizar en detalle los aspectos que se enumeran a continuación:

1. El riesgo: Es importante estimar el riesgo que representa para la empresa vender o realizar inversiones en distintos países.
2. Recursos internos de la empresa: Es importante saber si la empresa dispone de los recursos y capacidades necesarios para acceder a cierto mercado. No solo incluye recursos financieros sino también humanos, de producción y tecnológicos, todos fundamentales en mercados internacionales.
3. Competencia: Se debe conocer el nivel de competencia que nos encontraremos en cada mercado. Aunque a veces las empresas no le dan una importancia determinante, nuestra experiencia hace que lo consideremos crucial. Muchas empresas prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es tan fuerte buscando lo que se denomina los océanos azules.
4. Precios y márgenes comerciales: Se habla fundamentalmente de rentabilidad. Una agresividad de precios muy fuerte puede erosionar los márgenes haciendo inviable ese mercado.
5. Potencialidad del mercado: No solo es relevante el tamaño del mercado actual sino las tendencias que se perciben en él. El conocimiento del producto por parte de los consumidores y el potencial de demanda son muy importante.
6. El componente legislativo y regulatorio: Elementos clave como barreras comerciales, aranceles, relaciones bilaterales, cuotas, certificaciones, etc. De especial importancia son las normativas técnicas que afectan a los productos y suponen barreras al comercio. El jamón ibérico español conoce muy bien como

Estados Unidos dificulta la exportación con diferentes herramientas como el FDA. La legislación tributaria y la legislación sobre inversiones son aspectos sustanciales que deben estudiarse detalladamente.

7. El elemento Cultural: Muchas veces son apenas perceptibles, pero, a pesar de cierta globalización de los gustos y hábitos, debemos realizar un estudio profundo y una comprensión precisa de las particularidades culturales. En este ámbito debemos analizar entre otros:

— El idioma. Un aspecto esencial para la adaptación del producto y del marketing. Es preciso analizar sentimientos y emociones que difieren entre grupos de consumidores de diferentes culturas.

— Las creencias y valores. Otro elemento clave es intentar comprender de forma precisa las creencias y valores que determinan el mercado objetivo. Por ejemplo, las campañas de promoción deben ser adaptadas a los valores aceptables en ese mercado.

### **2.3.2 Habilidades gerenciales.**

Habilidades gerenciales. Quizá uno de los factores más condicionantes de la expansión de las exportaciones en una firma es el tipo de visión, actitud, interés, y convencimiento de sus propietarios respecto a la importancia estratégica de la exportación. Sin una verdadera definición estratégica por parte de ellos, la expansión internacional sería muy difícil (Simmonds, 1968).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

Según Crosby (1991) un gerente debe ser:

- (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información;

- (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás;
- (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso;
- (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder;
- (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás;
- (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe;
- (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización;
- (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido;
- (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y;
- (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Otras habilidades relevantes que debe desarrollar un gerente, en ejercicio, tienen que ver con su capacidad de tomar decisiones, su facultad para el desarrollo y aplicación de controles apropiados, la elaboración de presupuestos, la formación de equipos de trabajo, el manejo de la resistencia al cambio, la fijación de metas, administración efectiva del tiempo y la solución creativa de problemas, entre muchas otras.

Decenas de estudios realizados en los últimos años –por teóricos de la administración– a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Es de esta forma como emprendedores con creatividad e imaginación serán capaces de soñar con nuevas actividades empresariales y podrán incursionar en nuevas aventuras a nivel internacional. El no disponer de estas habilidades podría destinar a la firma a permanecer eternamente en los mercados locales. La concentración total en el desarrollo de las actividades cotidianas y la dedicación absoluta a resolver los problemas y operaciones convencionales de la organización, no permiten que los emprendedores evalúen nuevas alternativas estratégicas de desarrollo, como la incursión en nuevos mercados fuera del país mediante la exportación de sus productos y servicios.

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. Según el teórico Katz, en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974 y que aún es vigente, todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

Las habilidades técnicas –que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios– se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo. Las habilidades sociales o humanas son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin distinción de rango, género, edad o condición en favor de la consecución de los objetivos empresariales. Algunas habilidades sociales como el temperamento, el talento, el autoconocimiento y la autorregulación son inherentes al ser humano; sin embargo otras, como la capacidad para administrar el tiempo y el estrés, la destreza para solucionar problemas con métodos eficaces, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones, entre otras, pueden aprenderse y/o mejorarse con el tiempo.

Las destrezas conceptuales, éstas suponen el desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y de una manera de visualizar las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección. En los conceptos más modernos sobre la administración, las habilidades de este tipo están relacionadas con el enfoque estratégico, pues posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como de estrategias para el mejoramiento integral. Paola Andrea Ruíz Rojas.

### **2.3.3 Capacidad de producción instalada en la empresa**

Es el equipo y maquinaria necesaria que le permita a la empresa tener un ritmo de producción, para satisfacer la demanda de los clientes, sin sacrificar la calidad del producto y cumpliendo con los tiempos de entrega convenidos con el comprador (NAFINSA, 2006).

La Capacidad Instalada es el volumen de producción obtenido en un determinado periodo de una actividad, se lo conoce como capacidad instalada y está relacionada estrechamente con las inversiones realizadas. Esto depende de los bienes de capital que la industria posee y determina por lo tanto su oferta existente en el momento requerido. Las capacidades instaladas no siempre se utilizan normalmente, algunos de sus bienes son empleados limitadamente, ya que su capacidad puede ser superior en relación a otros bienes de capital que interviene en la producción de un bien determinado.

La capacidad instalada de fabricación depende de la habilidad de la empresa para anticipar la demanda, a través del desarrollo de sistemas de producción que sean capaces de elaborar productos con un alto valor agregado que satisfagan las necesidades de los consumidores (Chen y Small, 1996; McCutcheon et al., 1994).

El dinamismo, la competencia y la sobre oferta generan épocas de recesión, las que inciden en la capacidad instalada utilizada, al disminuir su uso; al no utilizarla eficientemente por falta de órdenes de producción. Cárdenas, E. (2006)

Los procesos generalmente tropiezan con los denominados cuellos de botella, que no permiten un flujo normal de los procedimientos planificados, constituyéndose en un subproceso que retrasa lo establecido lo cual incide en el cálculo de la capacidad instalada. La capacidad instalada es la razón entre el tiempo trabajado y el tiempo cuello de botella (que en nuestro caso es el tiempo más largo del proceso).

#### Detección Y Eliminación De Cuellos De Botella

En todo proceso productivo, ya sean de producción de bienes o de servicios nos encontramos con “cuellos de botella” factores que restringen e impiden el flujo regular de los procesos (individuos, máquinas políticas, falta de herramientas, piezas, etc.) y que ocasionan el retraso en las entregas, el exceso de inventarios, productos en procesos y elevados costos financieros.

“El consultor Eliyahu Gldrat propone cinco pasos como solución para mejorar detectar y superar sistemáticamente los cuellos de botella. Estos son:

Paso 1: Identificar los cuellos de botella del sistema.

Paso 2: Decidir cómo explotar los cuellos de botella (restricciones).

Paso 3: Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

Paso 4: Elevar los cuellos de botella del sistema.

Paso 5: Si en un paso previo un cuello de botella se ha roto, volver al Paso 1.

El aumento en el contenido tecnológico de la capacidad instalada de producción facilita aumentar la productividad, reducir la estructura de costos sin reducir los estándares de calidad o la orientación del mercado del producto (Melle y Raymond, 2001). La capacidad tecnológica de producción provoca la diversificación del producto, lo que favorece la actividad exportadora en los mercados internacionales (Merino, 2001; Moreno y Rodríguez, 1998). En resumen, las exportaciones aumentan a medida que el sistema productivo se vuelve más automatizado y con un mayor contenido tecnológico, debido a que posibilita a la empresa a reaccionar más eficazmente a la oferta exportable y a los gustos de los consumidores (Tracey et al., 1999).



### 2.3.4 El precio de Exportación

Una de las problemáticas más frecuentes que tiene una empresa es la decisión de cuál será el precio que tendrán sus productos en el mercado seleccionado y las consecuencias que ello supone. Decidir el precio de exportación conlleva plantearse cuestiones y tomar decisiones de importancia para la empresa. Tanto el precio de exportación como el nacional deben tener en cuenta los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, el precio de exportación debe plantearse o calcularse en función de criterios y contingencias particulares de los mercados a los que se vaya a dirigir y no necesariamente partiendo del precio en el mercado nacional.

Algunas de sus definiciones son:

- Expresión final de la articulación de costos, que contempla una rentabilidad o utilidad.
- Es el valor expresado en términos monetario que funciona como medio de intercambio.
- Es el valor que se da a los bienes y servicios, es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir productos o servicios determinados en cualquier cantidad definida.

El precio es un factor fundamental en la oferta de venta, pero no es el único que condiciona la negociación entre comprador y vendedor. Lo lógico sería que el vendedor (exportador) negocie el precio después de haber llegado a un acuerdo sobre otros aspectos de la negociación. El precio final dependerá de la negociación global.

Las decisiones de precios en los mercados internacionales están influenciadas por factores internos y externos (Cavusgil y Zou, 1994; Myers, Cavusgil y Diamantopoulos, 2002). El precio es uno de los elementos más relevantes para competir, es el elemento generador de ingresos y éste también debe ser considerado como un medio de comunicación con el comprador al proporcionar una base para juzgar el atractivo de una oferta.

El precio es un elemento negociable, cuenta con un área rígida y una flexible, lo que da lugar a un espacio de negociación. Esto significa que, al hacer una oferta, el vendedor pretende el precio más alto, mismo que debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia. También tiene un precio de reserva, que representa el precio mínimo por el cual estaría dispuesto a vender.

Así, para definir un precio y elaborar una cotización internacional es importante contar con información precisa de cada uno de los tres elementos básicos. En términos muy generales, dicha información es la siguiente:

1. De la empresa: Costos de producción, incluyendo las adecuaciones al producto y a su envase, etiquetado, empaque y embalaje. Variación de los costos con base en diversos volúmenes de producción, así como los objetivos de la empresa al exportar.
2. Del mercado: Precios de referencia de la competencia o de productos similares, demanda, estructura del mercado y clientes potenciales.
3. De la logística: Gastos asociados al traslado de las mercancías hasta el destino final. Asociados a la exportación.

Como factores que condicionan la estrategia de la empresa previa al inicio de la actividad exportadora, se encuentran la existencia de aranceles, el control del tipo de cambio, la magnitud de los costos de transporte, el sistema impositivo sobre la selección de los mercados y del modo de ingreso. Además, el precio de exportación debe plantearse o calcularse en función de criterios y contingencias particulares de los mercados a los que se vaya a dirigir y no necesariamente partiendo del precio en el mercado nacional.

Estas variables macroeconómicas no sólo afectan a la elección de dónde y cómo se exportará, sino elementos como la fortaleza de la moneda del mercado destino, el INCOTERM, los precios internacionales y el de la competencia, la estructura de costos, la elasticidad de la demanda, entre otros, influyen en las decisiones estratégicas del cómo determinar el precio de exportación (Cavusgil, 1990).

De acuerdo a Jiménez Martínez (2006), se percibe la existencia de dos consideraciones referentes a la importancia del precio en la internacionalización de las empresas: para ciertas empresas es de suma importancia el precio de sus productos como un factor que les permite acceder a nuevos mercados. Cuando el precio para la exportación que establece la empresa es competitivo, la empresa tendrá una mayor probabilidad de alcanzar el éxito (Moon y Lee, 1990), mientras que otras no lo consideran relevante, asignándole mayor trascendencia a otras variables.

Los elementos básicos tradicionales que determinan un precio son: costos, demanda del mercado y nivel de competencia (oferta). Esto es válido tanto para el mercado nacional como para el internacional. No obstante, dichos elementos pueden variar de un mercado a otro, y en las exportaciones, muchas veces resulta necesario aceptar un precio de los productos que sea inferior al que se obtiene en el doméstico. Esto hace que los empresarios a menudo sean reacios a emprender la exportación; pero pasan por alto que la exportación puede ser rentable aun cuando los precios deban ser inferiores que los del mercado interior.

En materia de precios del mercado de deben realizar dos tipos de investigación: estadística y directa (en el mercado). En una primera etapa la investigación debe ser general y se deben de conocer los precios en el mercado a nivel de países. (Más que encontrar empresas competidoras, se deben ubicar países competidores).

Por último, dentro de la determinación del precio de exportación, seis fueron las áreas analizadas por Leodinou et al., (2002): el método de fijación, la estrategia de precios, las condiciones de venta, la política de crédito, la moneda y la adaptabilidad.

### **2.3.5 Apoyos del gobierno a la exportación**

El gobierno mexicano ha puesto en marcha distintos esquemas de fomento a las exportaciones:

**DEVOLUCIÓN.-** para que los productos mexicanos lleguen al mercado con un precio competitivo, el gobierno reembolsa, compensa o acredita el IVA, que el exportador haya pagado.

- ✓ La exportación tiene tasa 0% del IVA.
- ✓ Declaración anual de pagos provisionales.
- ✓ Testimonio del acta constitutiva y un poder notarial.
- ✓ Solicitud de devolución a la administración de recaudación.

Hoy en día las exportaciones cuentan con más apoyo, en especial las exportaciones mexicanas esto se puede observar por parte del gobierno mexicano que con el fin de impulsar a la exportación ha puesto en marcha distintos esquemas de apoyo, como muestra de ello, se encuentran los apoyos fiscales gubernamentales al exportador que consiste en la devolución y compensación del IVA; así como mecanismos para que el exportador importe insumos y equipo para que pueda elaborar productos competitivos con esto se le da la oportunidad al exportador de decidir si quiere adquirir los bienes que requiere para su fabricación en México o en el exterior.

Dentro de estos apoyos también se encuentra IMMEX que otorga facilidades y promueve las operaciones de comercio exterior; éste último fomenta y brinda oportunidades a las empresas manufactureras. También dentro de los apoyos gubernamentales a la exportación encontramos programas como el PROSEC que surge por la necesidad de incrementar la competitividad en la producción nacional en los mercados internacionales evidentemente este programa brinda apoyo a los productores.

**FONDO PYME.- OBJETIVO.** El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad y sustentabilidad de la micro, pequeña y mediana empresa.

**BENEFICIARIOS.** El Fondo apoya a las MI Pymes a través de los organismos intermedios, considerados como tales los ayuntamientos, los organismos públicos descentralizados estatales, los fideicomisos de carácter privado o mixto.

**CARACTERISTICAS.** Este fondo considera cuatro categorías:

- Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación
- Articulación productiva sectorial y regional
- Acceso a mercados
- Acceso al financiamiento.

El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext) tiene por objeto contribuir al desarrollo y generación de empleo en México, por medio del financiamiento al comercio exterior mexicano. Bancomext se fundó en 1937 y opera mediante el otorgamiento de créditos y garantías, de forma directa o mediante la banca comercial y los intermediarios financieros no bancarios, a fin de que las empresas mexicanas aumenten su productividad y competitividad. Las empresas mexicanas que internacionalizan sus productos o servicios suman valor al comercio exterior mexicano y a la integración de México en la economía global.

¿A quiénes financian?:

- a) Empresas mexicanas con potencial de internacionalización: Personas físicas con actividad empresarial o empresas establecidas en México que son candidatas a tener un área comercial o productiva en el extranjero para comercializar sus productos o servicios.
- b) Empresas mexicanas con internacionalización: Personas físicas con actividad empresarial o empresas establecidas en México que son candidatas a tener un área comercial o productiva en el extranjero para comercializar sus productos o servicios.

## Objetivos:

- Promover a las empresas mexicanas en su internacionalización con financiamiento complementario a sus necesidades.
- Apoyar la operación de empresas mexicanas en el extranjero con financiamiento para inversión y con garantías para mejorar sus condiciones en concursos o licitaciones públicas internacionales.

El gobierno apoya a los PYMEXPORTAS, con centros de información de mercado, análisis de oportunidades, demandas, nichos de mercados que hace Bancomext. Son apoyos para quienes quieran exportar y para quienes ya están exportando, módulos para que quien desee exportar reciba capacitación y consultoría.

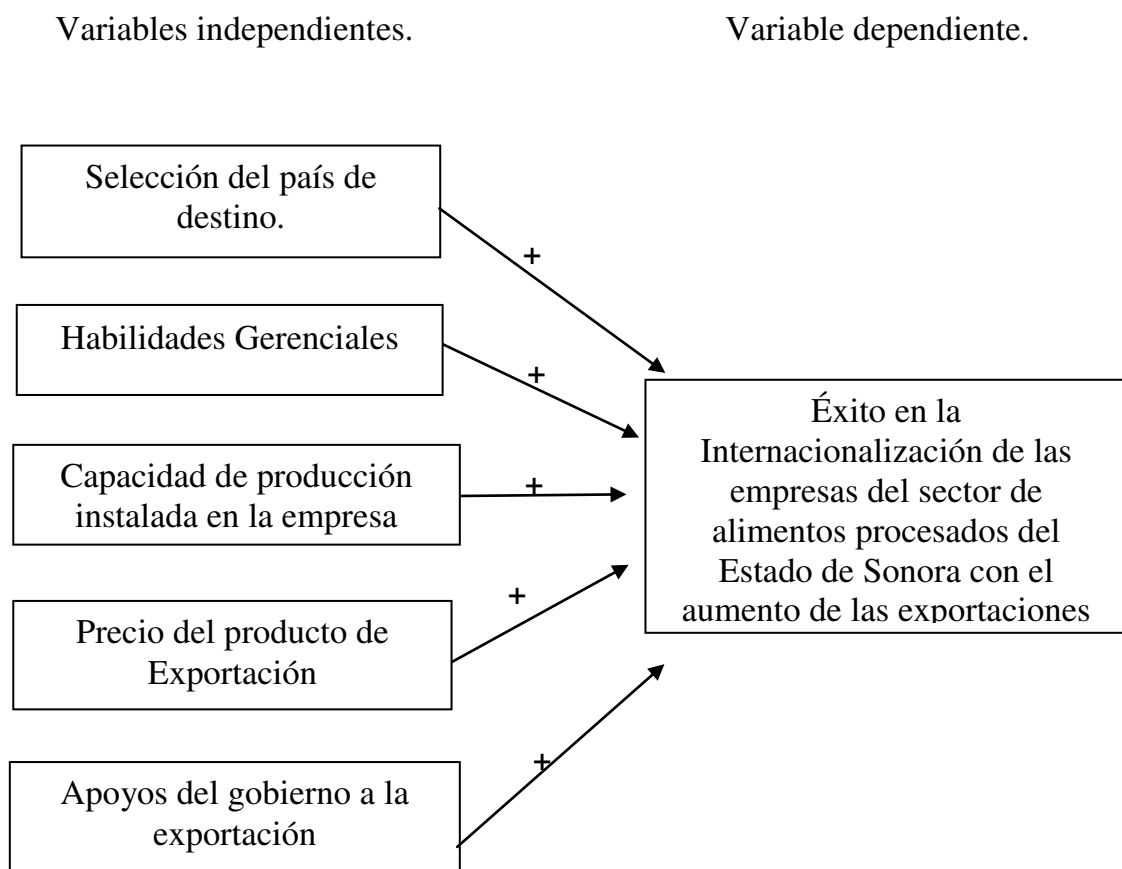
Los pueden operar gobiernos estatales, universidades y gobiernos federales siempre y cuando se comprometan a buscar el servicio de las PYMES y se da toda la asesoría necesaria.

- Promoción en mercados internacionales, dedicado a los “training” (incubadoras de exportación), con la intención de comercializar productos, dedicado a conquistar mercados internacionales. En Asia hay muchas más “training” que en México.
- Apoyo de comercialización y distribución de productos con estudios de mercados internacionales de forma integrada, con un apoyo de 50,000 pesos por parte del gobierno.
- Bancos de información (García de Alba Z.S. 2009).

## 2.4. Modelo Gráfico

De acuerdo a la revisión de la literatura referente a la internacionalización de las empresas, así como a las variables dependiente e independientes que se describe anteriormente, se busca ilustrar la relación que tienen los factores de éxito que promueven la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora en la siguiente figura:

**Figura No. 4 Modelo Gráfico propuesto**



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el modelo gráfico ilustrado (Figura No. 4), la comprobación de la hipótesis estará basada en el análisis de regresión lineal múltiple en el que se describe la relación existente entre las variables. Su ecuación general es:

$$Y = B_0 + X_1B_1 + X_2B_2 + X_3B_3 + X_4B_4 + X_5B_5 + e$$

La ecuación de regresión lineal múltiple está compuesta por coeficientes  $B_1$ ,  $B_2$ ,  $B_3$ ,  $B_4$  y  $B_5$ , cada uno de los coeficientes betas implica una hipótesis y dependiendo del grado de significancia estadística se aprueba o se rechaza la hipótesis implicada.

## 2.5 Definición de las variables.

**La variable dependiente o explicada:** será el éxito en la internacionalización de las empresas exportadoras, el cual se medirá con el aumento de las exportaciones. Para la presente investigación, el aumento de las exportaciones se medirá a través del volumen de ventas totales de las exportaciones realizadas con respecto al total de ventas anuales realizadas por las empresas en los periodos de tiempo: 2013, 2014 y 2015.

**Las variables independientes:** que serán medidas a través de un modelo econométrico de regresión lineal múltiple, para tratar de explicar cuáles son los factores de éxito que influyen en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, es importante definir los conceptos que dan lugar a cada una de ellas:

- **Selección del país de destino (X1):** Es una de las decisiones más importante en la internacionalización de la empresa. Lo que se decida compromete a la empresa a mediano y largo plazo. La situación de los mercados interiores, la salida al exterior de nuestros competidores y la menor cuota de mercado en el mercado nacional hace que la elección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la estrategia empresarial.
- **Habilidades gerenciales (X2):** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una



organización. Las habilidades sociales o humanas son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin distinción de rango, género, edad o condición en favor de la consecución de los objetivos empresariales.

- **Capacidad de Producción Instalada en la empresa (X3):** Equipo y maquinaria necesaria que le permita a la empresa tener un ritmo de producción, para satisfacer la demanda de los clientes, sin sacrificar la calidad del producto y cumpliendo con los tiempos de entrega convenidos con el comprador (NAFINSA, 2006).
- **Precio de los Productos de exportación (X4):** Es el precio al cual debe de cotizar el exportador su producto, considerando una serie de factores para su determinación y fijación, desde la producción hasta que la mercancía pueda ser entregada al cliente en el extranjero, incluyendo las utilidades. (Pro México, 2014).
- **Apoyos del gobierno a la exportación (X5):** Hoy en día las exportaciones cuentan con más apoyo, en especial las exportaciones mexicanas esto se puede observar por parte del gobierno mexicano que con el fin de impulsar a la exportación ha puesto en marcha distintos esquemas de apoyo, como muestra de ello, se encuentran los apoyos fiscales gubernamentales al exportador que consiste en la devolución y compensación del IVA; así como mecanismos para que el exportador importe insumos y equipo para que pueda elaborar productos competitivos con esto se le da la oportunidad al exportador de decidir si quiere adquirir los bienes que requiere para su fabricación en México o en el exterior. (Pro México 2015).

## 2.6 Operacionalización de las variables

Se define la manera en la que las variables fueron medidas en el estudio. Para el presente estudio la variable dependiente, que mide el incremento en las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados, fue medida con el volumen de las exportaciones totales de la empresa en los últimos tres años, 2013, 2014 y 2015. Y para cada una de las variables independientes se midió en función de la propia variable con la escala Likert.

**Tabla No. 7 Operacionalización de las variables dependiente e independientes.**

<b>Variable</b>	<b>Número de preguntas</b>	<b>Escala</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medición</b>	<b>Índice</b>
<b><u>Variable Dependiente:</u></b>					
Incremento en las exportaciones	2	Ordinal	Rangos	Volumen de las exportaciones	Porcentaje
<b><u>Variables</u></b>					
<b><u>Independientes:</u></b>					
Selección del país destino	5	Ordinal	Likert	De 1 a 5	Relevancia
Habilidades Gerenciales	5	Ordinal	Likert	De 1 a 5	Relevancia
Capacidad de producción	5	Ordinal	Likert	De 1 a 5	Relevancia
Precio de exportación	5	Ordinal	Likert	De 1 a 5	Relevancia
Apoyo del Gobierno	5	Ordinal	Likert	De 1 a 5	Relevancia

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 3.- MÉTODO DEL ESTUDIO.**

### **3.1 Diseño y Tipos de la investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental y es de tipo explicativa, iniciando con el tipo de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Por lo que se inició con un estudio exploratorio sobre los factores propuestos en la investigación, variables independientes y la variable dependiente, se examinó el tema en base a las teorías de la internacionalización y sobre los procesos de internacionalización identificados desde muy diversas perspectivas.

A pesar de que se han construido varios modelos de internacionalización para las empresas que deseen incursionar en mercados internacionales y que ofrecen un cierto carácter dinamizador, todos tienen alguna limitación o problema que para las empresas se vuelve poco atractivo. Ninguno de ellos combina las características de aplicarse a un sector específico, ser generalizable o relativamente sencillo de aplicar.

En la investigación exploratoria además se han encontrado diferentes estudios relacionado con la internacionalización de las empresas, pero ninguna propone la influencia de las variables seleccionadas en la presente investigación, como influencia de éxito en la internacionalización de las empresas del sector.

Se realizó una descripción específica de las características más importantes de cada una de las variables. Se han Considerado conceptos de fuentes bibliográficas, así como estudios científicos relacionados para la definición de las variables. Se usará el tipo de investigación al correlacionar los factores seleccionados como variables independientes, y su influencia en el éxito de la internacionalización de las empresas del sector, explicar y cuantificar la relación entre las variables y lograr ofrecer predicciones lo más preciso, conveniente y útil posible para las empresas exportadoras y aquellas que deseen iniciar un proceso de internacionalización.

La investigación explicativa propone centrarse en el estudio de la relación que existe entre el éxito en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora y los factores (variables independientes) propuestos, y probar la influencia de los mismos en los resultados de la actividad de internacionalización de las empresas seleccionadas.

Los antecedentes teóricos explican brevemente la internacionalización, como la variable dependiente y los factores propuestos que influyen en el éxito de dicho proceso, seleccionados como variables independientes, la selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad de producción instalada de la empresa, el precio del producto de exportación y los apoyos a la exportación por parte del gobierno. De la misma manera se establece la pregunta de investigación, el objetivo de la misma, hipótesis, relevancia y expectativas sobre el estudio, la justificación práctica y factibilidad del estudio y un cuadro representativo de la metodología de la investigación. Para finalizar se espera lograr establecer posibles líneas de investigación que en un futuro puedan ampliar el análisis que en este trabajo se realizara.

### **3.2 Población de estudio**

Se ha establecido el contexto del fenómeno de estudio para esta investigación, el sector de la industria de alimentos procesados en el estado de Sonora, México. Por lo que la población de estudio del presente trabajo son todas las empresas pequeñas y medianas (PyMES) del sector de alimentos procesados del estado de Sonora que realizan negocios internacionales, en las cuales se busca medir la orientación al mercado internacional, los antecedentes para su desarrollo y el impacto en el rendimiento organizacional que tiene los factores que mejoran las exportaciones de las empresas seleccionadas.

Revisando la población de estudio en las bases de datos del Directorio de Exportadores en Sonora, de la Secretaría de Economía, se encontró un total de 45 empresas exportadoras de alimentos procesados localizadas en diferentes ciudades del estado de Sonora que a continuación se presenta: 1 en Caborca, 1 en la Cd. de Guaymas, 2 en la Cd. de Navojoa, 5 en la Cd. de San Luis R.C., 10 en Cd. Obregón y 26 en la capital del Estado, Hermosillo, Sonora.

### 3.2.1 Selección y tamaño de la muestra.

Este apartado está dedicado a exponer las bases y metodología del trabajo empírico realizado. En primer lugar, exponemos las características y el diseño de la muestra, para después fijar los modelos utilizados en la investigación, la definición de las variables y las técnicas de estimación utilizadas

Se pretende lograr una muestra representativa de la población de estudio, la cual es de **45 empresas exportadoras del sector**, que sea suficiente para poder determinar los factores que deben de considerar al seleccionar su estrategia de entrada al mercado internacional y que influye en el incremento de sus exportaciones.

La muestra (n) se determinó con un 90% de confiabilidad aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^a (p q) N}{E^a (N-1) + Z^a (p q)}$$

Donde:

- N = Total de la población de estudio. (45 Empresas en Sonora)
- Z= 90% grado de confiabilidad
- p = proporción esperada (en este caso 50%)
- q = proporción no espera (50%)
- E = precisión (10% al cuadrado) grado de error.
- n = Tamaño de la muestra:

Si la seguridad Z fuese del 90% el coeficiente sería 1.65

Aplicando la Formula de la muestra de poblaciones finitas se obtiene una muestra representativa de 28 Empresas las cuales se seleccionaron en forma probabilística. La selección se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Las empresas que entraron en la muestra son: Cd. Hermosillo 14, Cd. Obregón 7, Cd. San Luis RC., 5 y Cd. Navojoa 2.

### 3.2.2 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio del presente trabajo son los directivos de las organizaciones que realizan los negocios internacionales, específicamente de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del estado de Sonora,

Como indican Zou y Stan en 1998, los estudios al nivel de la empresa pueden ser apropiados para pequeñas y medianas empresas que a menudo sólo tienen una línea de productos. Sin embargo, Aaby y Slater (1989), advierten que el éxito exportador debería ser valorado teniendo en cuenta los objetivos de la empresa respecto a la exportación y el progreso alcanzado

Existen muchas ventajas en la utilización de la investigación participativa y no hay duda de que los sujetos de estudio para una investigación generan excelentes datos. Por lo que en esta investigación el sujeto de estudio son los directivos de las PYMES exportadoras de alimentos procesados, que permitirán conocer el mejor reflejo de lo que sucede en las organizaciones y son las personas que tienen bajo su control los negocios internacionales de la empresa y promueven las exportaciones.

Los sujetos de estudio aportan una visión única y una explicación de primera mano de lo que influye en su entorno, la forma en que interactúan y el conocimiento que tienen sobre el objeto de estudio. Las consideraciones éticas y el bienestar de los participantes son lo más importante. El investigador debe asegurarse de no causar ningún daño al grupo y por lo general se acepta la honestidad como el primer parámetro.

El investigador debe ser honesto en cuanto al objetivo y la intención. Estos son los puntos principales:

- Siempre que sea posible, el observador debe tratar de entender a la comunidad en particular. Esto puede ser un conocimiento del idioma o alguna experiencia con la cultura.
- No debe existir ninguna posibilidad de causar sufrimiento psicológico o físico a los participantes y éstos deben ser tratados como socios en la investigación.

- Es de vital importancia que los sujetos de estudio sean participantes dispuestos en la investigación y no estén obligados o inducidos a participar a través de promesas o beneficios falsos.
- Los participantes deben estar plenamente informados sobre cómo se utilizará su información, cuán anónima será la información y por cuánto tiempo se almacenará.

El debate sobre el consentimiento voluntario de los sujetos de la investigación tiene un destacado papel. La “protección” de los individuos expuestos a la investigación, encontró expresión social en comisiones de estudio, formulación de principios y redacción de pautas de comportamiento. Los conceptos de “autonomía” y “consentimiento informado” pertenecen a los más citados y repetidos en la literatura internacional. (CIOMS, 2002).

### **3.3 Instrumento de Medición**

El instrumento de medición que se utilizó para la recolección de los datos es el cuestionario, por medio de una encuesta a las empresas seleccionadas por la muestra. Creswell (2009) considera la encuesta como un diseño que provee un mecanismo para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población estudiando a una muestra de ella. El cuestionario se elaboró a partir de la revisión teórica de las variables y se integró en dos secciones (ver Anexo 1):

La primera sección de 10 preguntas contiene datos del perfil de los encuestados, del perfil de las empresas seleccionadas y las preguntas relacionadas con la variable dependiente, incremento en las exportaciones. En la segunda sección son un total de 26 preguntas en promedio para medir variables presentadas por constructos de 5 grupos de 5 preguntas cada uno, los cuales miden los factores de éxito propuestos y una pregunta adicional, la número 26, para medir que factores en orden de importancia en que, a consideración del encuestado, han contribuido a incrementar las exportaciones de su empresa. El tipo de respuestas fueron de opción múltiple para la primera sección que comprende el análisis descriptivo.

Para la segunda sección que comprende los constructos de cada variable independiente para la medición y el análisis inferencial y para la pregunta que indica el valor de la variable dependiente se utilizó la siguiente escala Likert del 1 al 5:

**Tabla No. 8 Escala Likert utilizada en la encuesta.**

① Nunca	② Pocas veces	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

### **3.4 Método de análisis.**

Se utilizaron el análisis descriptivo y análisis inferencial. El método para el análisis descriptivo fue por medio de graficas que muestran estadísticas que describen el perfil del encuestado y la posición de la empresa en el sector seleccionado. Por medio del programa Excel se generaron graficas de pastel para representar los resultados descriptivos. Para el análisis inferencial y prueba de la hipótesis se capturaron los datos manualmente en el sistema SPSS versión 21.

Los datos se tabularon, codificaron y editaron de acuerdo a las necesidades del estudio para determinar los indicadores estadísticos que apoyan a las conclusiones de la investigación.

Los métodos de análisis utilizados fueron los siguientes:

- Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.
- Fiabilidad del Instrumento.
- Análisis de resultados del modelo de regresión lineal múltiple.
- Análisis del resumen de ANOVA
- Análisis de resultados de las correlaciones de las variables
- Análisis de los coeficientes de regresión por pasos sucesivos
- Análisis para el diagnóstico de colinealidad



### 3.5 Matriz de congruencia

**Tabla No. 9 Matriz de congruencia.**

<b>Problema de Investigación</b>	<b>Hipótesis de Investigación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>
<p><i>Reconocer los factores claves que influyen en el éxito de la internacionalización, con el incremento de las exportaciones, de las empresas del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora.</i></p>	<p><i>Los Factores de éxito que promueven la internacionalización de las Empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora y que permitirán un aumento en las exportaciones son: La selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad de producción instalada de la empresa, el precio de exportación y los apoyos de parte del gobierno a la exportación.</i></p>	<p><i>Determinar los factores que permiten el éxito con el aumento de las exportaciones, en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora y que mejoran su rentabilidad.</i></p>	<p><i>Realizar una investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa utilizando fuentes primarias y secundarias, como consulta a los portales de las empresas seleccionadas para el estudio. Se elaborará un instrumento de medición confiable para la recolección de los datos. Posteriormente se analizarán los datos en el SPSS a través de análisis descriptivo o deductivo e inferencial o inductivo.</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 4.- RESULTADOS

### 4.1 Prueba Piloto

Se hace una prueba piloto para medir la fiabilidad del instrumento de medición, donde se mide el Alpha de Cronbach de los constructos elaborados. Para la prueba piloto se consideraron 10 empresas de alimentos procesados que se encuentran en San Luis Río Colorado, Sonora.

El instrumento de medición, validado por expertos, fue de 6 constructos de los cuales uno fue para la variable dependiente y 5 representan a las variables independientes. El promedio de preguntas originales fue de 5 cada uno de los constructos. Los resultados de la prueba piloto se detallan a continuación y son superiores al .70 considerado como el grado mínimo necesario para validar el instrumento y saber que es confiable (Nunnally & Bernstein, 1994), aunque hay estudios en los cuales se puede emplear un Alpha de Cronbach de .60 (Hair et al, 2009).

#### 4.1.1 Tablas de resultados Alfa de Cronbach.

Para la variable X1 selección del país de destino se incluyeron 5 preguntas, pero se eliminó una para que el Alpha de Cronbach llegue a .787 (ver tabla 10).

**Tabla No.10 X1 Selección del País de destino.**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.787	.779	4

Para la variable X2 Habilidades Gerenciales se tenían 5 preguntas originales y no se eliminó ninguna pregunta, ya que se obtuvo un Alpha de Cronbach de .714 (ver tabla 11).

**Tabla No. 11 X2 Habilidades Gerenciales**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.714	.693	5

En cuanto a la variable X3 capacidad de producción se redactaron 5 preguntas pero se eliminó 1 porque no se comprendía la redacción y al eliminarla quedaron 4 con un Alpha de Cronbach de .705 (ver tabla 12).

**Tabla No. 12 X3 Capacidad de producción instalada en la empresa**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.705	.722	4

Con respecto a la variable X4 precio del producto de exportación se redactaron 5, como en todas las demás, pero en este constructo se eliminaron 2 items para lograr subir el Alpha de Cronbach hasta un .630 (ver tabla 13).

**Tabla No. 13 X4 Precio del producto de Exportación Preguntas**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.630	.659	3

Finalmente en la variable X5 llamada Apoyos del Gobierno a las empresas exportadoras, se inició con 5 preguntas, pero se eliminó 1 para obtener un Alpha satisfactorio de .858 (ver tabla 14).

**Tabla No. 14 X5 Apoyos del Gobierno a las empresas exportadoras**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.858	.872	4

## 4.2 Resultados Finales

Para analizar los datos obtenidos de la investigación se pueden seleccionar 2 tipos de estadística como lo señala Hernández (2006), la estadística descriptiva y la estadística inferencial. La estadística descriptiva es el método por el cual se presentan los datos sin realizar ninguna correlación entre las variables. Algunos de los estadísticos descriptivos más importantes son la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central, la varianza y la asimetría. Para el análisis del perfil de los encuestados y de la empresa se utilizó este tipo de estadística descriptiva.

## 4.2.1 Estadística descriptiva

### a) Perfil de los encuestados.

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de los resultados finales de la investigación realizada en 28 empresas del estado de Sonora, pertenecientes al sector de alimentos procesados, a las cuales se les aplicó la encuesta. Se detallan los resultados de la estadística descriptiva de los directivos que participaron en la investigación con el análisis de los datos de identificación de los encuestados.

**Tabla No. 15 Datos de identificación de los encuestados**

No.	Grado Académico de los encuestados	Posición o Puesto en la empresa	Antigüedad laborando en la empresa
1	Licenciatura	Director	de 1 a 5
2	Maestría	Propietario	Más de 15
3	Licenciatura	Director	Más de 15
4	Licenciatura	Gerente Gral.	Más de 15
5	Licenciatura	Propietario	Más de 15
6	Licenciatura	Gerente Gral.	de 1 a 5
7	Maestría	Jefe del Depto	de 6 a 10
8	Carrera Técnica	Jefe del Depto	de 11 a 15
9	Carrera Técnica	Jefe del Depto	de 1 a 5
10	Licenciatura	Jefe del Depto	de 1 a 5
11	Licenciatura	Propietario	de 11 a 15
12	Licenciatura	Gerente Gral.	de 1 a 5
13	Licenciatura	Propietario	Más de 15
14	Licenciatura	Director	de 6 a 10
15	Licenciatura	Director	de 11 a 15
16	Carrera Técnica	Propietario	de 11 a 15
17	Licenciatura	Propietario	Más de 15
18	Maestría	Jefe del Depto	de 1 a 5
19	Maestría	Propietario	de 1 a 5
20	Licenciatura	Gerente Gral.	de 6 a 10
21	Licenciatura	Propietario	de 1 a 5
22	Licenciatura	Director	de 6 a 10
23	Maestría	Jefe del Depto	de 1 a 5
24	Licenciatura	Jefe del Depto	de 6 a 10
25	Licenciatura	Gerente Gral.	de 1 a 5
26	Licenciatura	Jefe del Depto	de 11 a 15
27	Maestría	Gerente Gral.	Más de 15
28	Maestría	Propietario	de 6 a 10

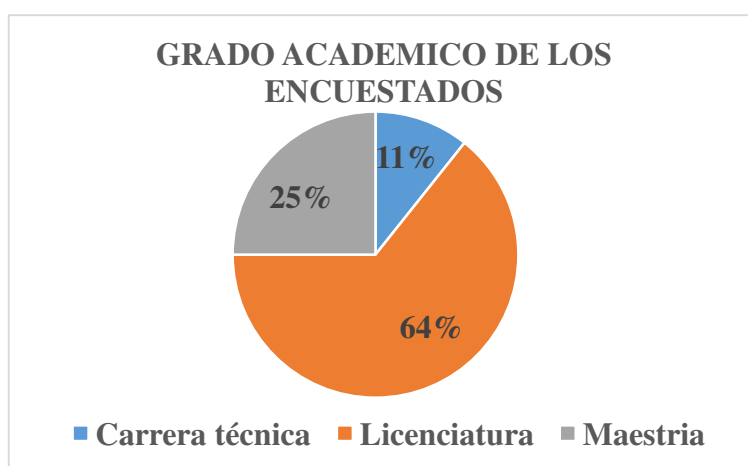
Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de las encuestas

- **Grado académico de los encuestados**

El grado académico representa la formación educativa o profesional que una persona posee tras realizar los estudios. El grado académico es el valor o calidad que puede tener una persona en relación con otras. (wikipedia.org/wiki/Título académico). Ciertos trabajos exigen un grado especial de preparación. Es gratamente sorprendente que la totalidad de los encuestados tienen una preparación académica y sobre todo 25% de ellos tienen un posgrado y más de dos terceras partes tienen el grado de Licenciatura. (Gráfica 6).

Es por eso que en el caso de las empresas exportadoras, los mismos empresarios han expresado la importancia de contar con preparación en las áreas administrativas y de negocios internacionales que les garantice un buen desempeño en las gestiones administrativas y estratégicas de la empresa.

**Gráfica No. 6 Grado académico de los encuestados**

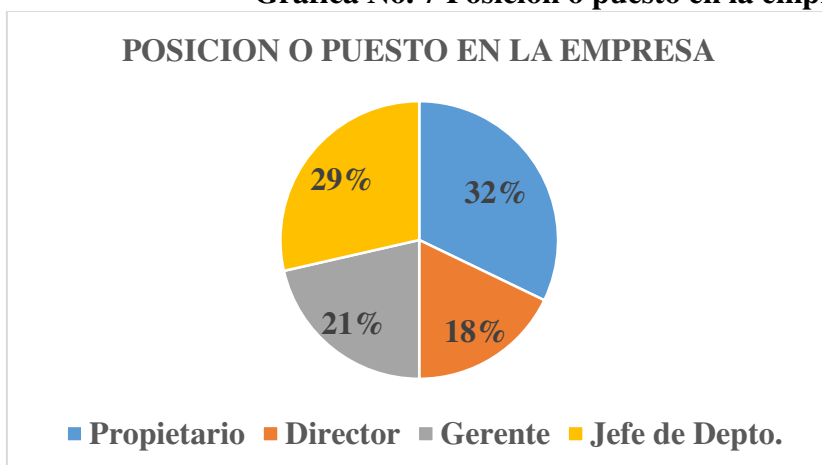


Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta.

- **Posición o puesto en la empresa.**

En la siguiente gráfica 7, se muestra la posición organizacional de las personas que respondieron en la encuesta. En ella se puede observar que la mitad de ellos propietarios (32%) y directores generales (18%), y el 21% son gerentes de la empresa y el 29% son jefes del departamento de comercialización y exportaciones. Lo que significa que el grupo encuestado es una muestra homogénea en cuanto a su responsabilidad organizacional en la empresa y que conocen acerca de los negocios internacionales y de las exportaciones en las empresas que trabajan.

**Gráfica No. 7 Posición o puesto en la empresa.**

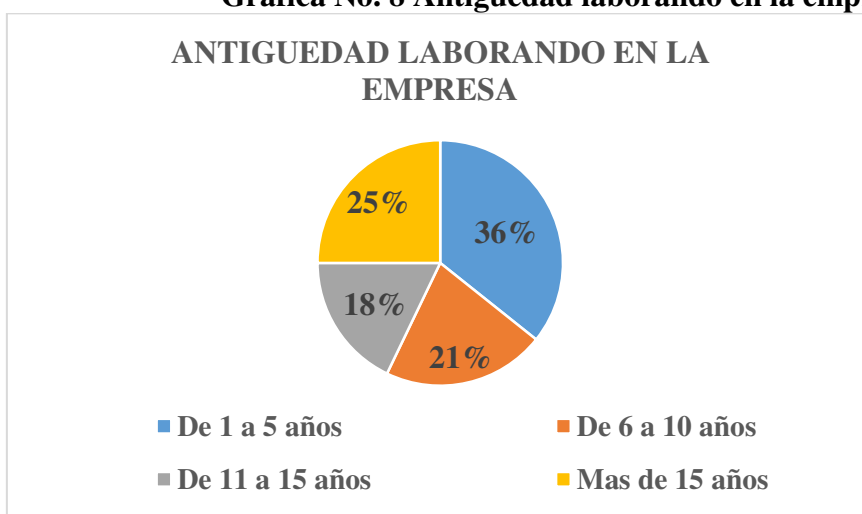


Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta

- **Antigüedad laborando en la empresa**

En la gráfica siguiente, no. 8, podemos observar la antigüedad laborando en la empresa con la que cuentan los entrevistados. La grafica nos muestra que el 36% de los trabajadores en puestos claves tienen poco tiempo laborando en la empresa, de 1 a 5 años, el 21% cuenta con una antigüedad de entre 6 a 10 años, sin embargo la otra gran mayoría con un 43% tienen más de 11 años trabajando en la empresa. Correlacionando estos resultados con los parámetros anteriores, vemos que los que tienen más antigüedad, más de 15 años en la empresa, en su mayoría son propietarios de las mismas, mientras que los que tienen menos antigüedad de 1 a 5 años, ocupan puestos de responsabilidad específicos como lo son: Gerentes o jefe del departamento de comercialización y exportaciones.

**Gráfica No. 8 Antigüedad laborando en la empresa**



Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta

La antigüedad en el trabajo, además de ser un dato referencial importante para un trabajador, especialmente cuando se encuentra buscando un nuevo empleo, sirve a muchos otros efectos. Entre los beneficios no monetizados de la antigüedad laboral, se esconden muchos otros que responden a principios de la cultura de la empresa y que más o menos se repiten en todas las grandes compañías que reconocen el talento y la fidelidad de sus trabajadores.

#### b) Perfil de la empresa

A continuación (tabla 17) se muestra el análisis descriptivo de las empresas que participaron en la investigación con los datos de identificación de la empresa y el porcentaje de participación en los diferentes países.

**Tabla No. 16 Datos de información de la empresa**

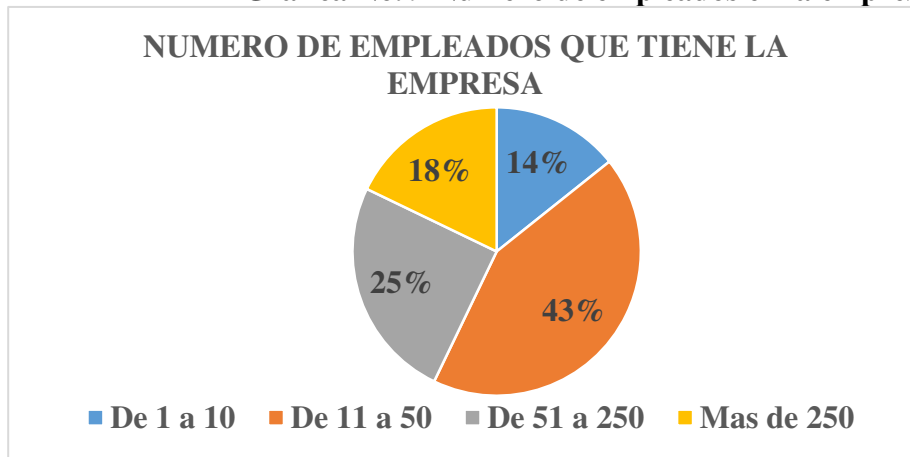
No.	Número de Empleados	Antigüedad en la Exportación	Destino de las Exportaciones
1	de 51 a 250	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
2	más de 250	más de 15 años	96% EU y 4% Canadá
3	más de 250	más de 15 años	90% EU, 5% Can 5% Sudame.
4	más de 250	de 11 a 15 años	35% Sudamérica 65% otros
5	de 51 a 250	más de 15 años	100% Estados Unidos
6	de 51 a 250	de 6 a 10 años	80% EU y 20% otros
7	de 11 a 50	más de 15 años	60% EU y 40% Europa
8	de 11 a 50	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
9	de 11 a 50	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
10	de 11 a 50	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
11	de 11 a 50	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
12	de 51 a 250	de 11 a 15 años	10% EU, 20% Japón, 11% corea
13	de 11 a 50	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
14	más de 250	más de 15 años	100% Estados Unidos
15	de 11 a 50	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
16	de 11 a 50	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
17	de 11 a 50	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
18	de 1 a 10	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
19	de 11 a 50	de 6 a 10 años	90% EU y 10% Canadá
20	de 11 a 50	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
21	de 1 a 10	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos
22	de 11 a 50	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
23	de 51 a 250	de 11 a 15 años	70% Sudamérica, 30% otros
24	de 51 a 250	De 1 a 5 años	70% EU y 30% Japón
25	de 1 a 10	más de 15 años	100% Estados Unidos
26	más de 250	más de 15 años	60% EU y 40% otros
27	de 51 a 250	de 6 a 10 años	100% Estados Unidos
28	de 1 a 10	De 1 a 5 años	100% Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de las encuestas.

- **Tamaño de empresa según el número de trabajadores.**

La siguiente gráfica 9, muestra el porcentaje de las empresas que participaron en la encuesta a través de sus representantes. Siendo en su mayoría empresas pequeñas que cuentan con alrededor de 11 a 50 empleados (43%), seguidas de las medianas (25%) y con una importante participación de las empresas grandes con un 18%. De manera general, se puede observar que las empresas pequeñas y medianas, en mayor porcentaje, son las que realizan actividades de exportación en el estado de Sonora.

**Gráfica No. 9 Número de empleados en la empresa**



Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta

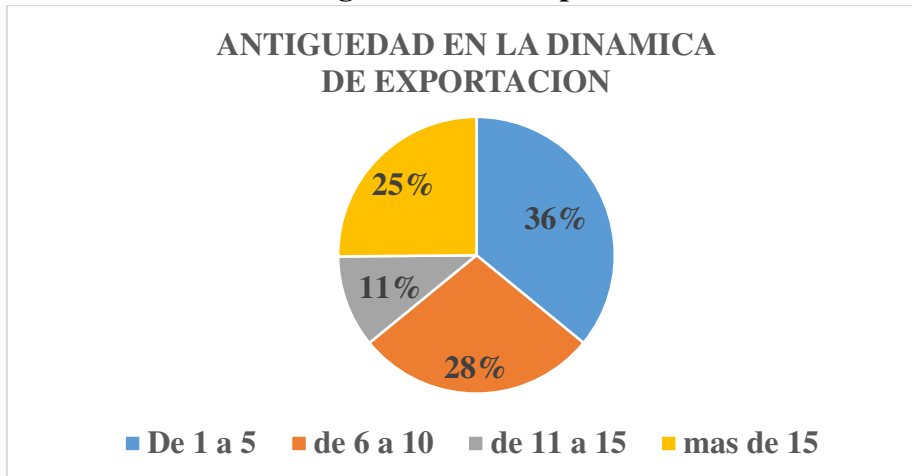
- **Antigüedad de la empresa en la actividad de exportación**

En la gráfica 10 se muestran los resultados obtenidos del tiempo que tienen las empresas encuestadas en la dinámica de exportación. Se puede observar que el 36% de las empresas tienen de 1 a 5 años exportando, 28% de 6 a 10 años, el 11% de 11 a 15 años y 25% de las empresas tienen más de 15 años realizando actividades de exportación.

Este dato es importante ya que las respuestas a esta pregunta sugieren la experiencia en exportaciones con que cuenta la empresa y en base a ello es posible deducir el impacto de los factores de éxito considerados en la presente investigación sobre los incrementos en las exportaciones de la empresa y todas tienen experiencia.



**Gráfica No. 10 Antigüedad de la empresa en la dinámica de exportación**

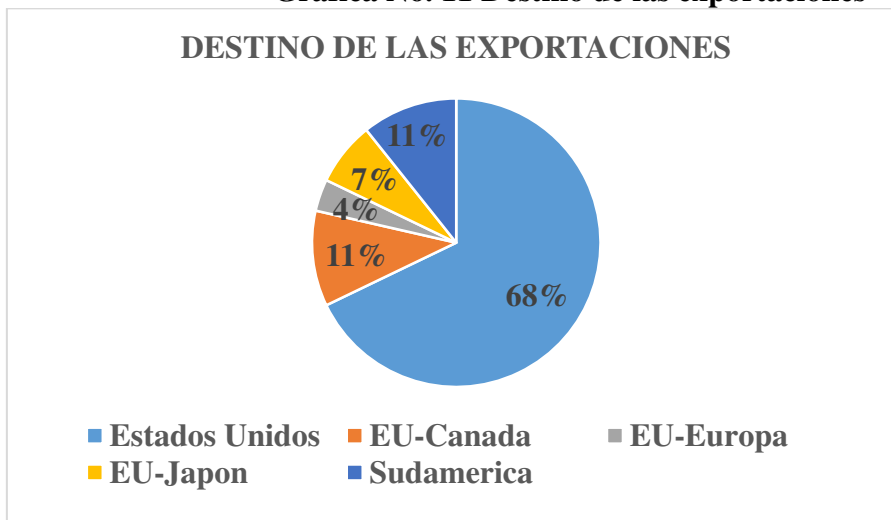


Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta

- **Destino de las exportaciones que realizan las empresas encuestadas.**

En la gráfica 11 podemos ver los porcentajes por destinos de las exportaciones que realizan las empresas encuestadas en la presente investigación, podemos afirmar que la gran mayoría de las exportaciones tienen como destino Estados Unidos de Norteamérica, casi un 70% y realizan exportaciones hacia otros destinos al mismo tiempo, algunas empresas realizan exportaciones únicamente hacia Sudamérica representando el 11% de ellas.

**Gráfica No. 11 Destino de las exportaciones**



Fuente: Elaboración propia en base a el análisis descriptivo de la encuesta

Con el análisis de la gráfica anterior reafirmamos lo que nos señala Lerma (2006) con respecto al contexto mexicano ya que para México, los Estados Unidos de Norteamérica, suele ser la primera y muchas veces la única opción en la mente de los empresarios mexicanos que desean exportar, esto es lógico, porque, el mercado de ese país es el más importante del mundo con un ingreso per cápita y poder de compra más de diez veces mayor que el promedio mexicano, además de ser el más cercano geográficamente, sobre todo para las empresas del Estado de Sonora, también es hacia donde se dirigen las mejores vías de comunicación mexicanas.

#### 4.2.2 Resultados de estadística inferencial

Para probar la hipótesis y estimar parámetros que van más allá de solo describir las distribuciones de las variables se utiliza la estadística inferencial. En este proyecto de investigación se recolectaron los datos de la muestra y se alimentaron en una base de datos para pasarla al Excel y luego usar el paquete estadístico de SPSS V21.

En esta sección se presentan los resultados de la estadística inferencial obtenidos de las 28 encuestas aplicadas. El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica utilizada para estudiar la relación entre variables, en la investigación social el análisis se utiliza para predecir diferentes aspectos, desde medidas económicas hasta el comportamiento humano (Pardo Merino, A. y Ruiz Díaz, M.A. 2009). Antes de pasar a los resultados de regresión se presentan los resultados definitivos del Alfa de Cronbach (tabla 18) para las variables independientes ya con todas las 28 encuestas capturadas, lo que da unos resultados satisfactorios entre .70 y .90, lo que permite asegurar que los resultados estadísticos inferenciales son validos.

**Tabla No. 17 Resultados del alfa de Cronbach para las variables independientes.**

VARIABLES	ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
Selección del país de destino*	4	.845
Habilidades gerenciales	5	.741
Capacidad Instalada en la empresa**	4	.750
Precio de exportación***	3	.829
Apoyos del Gobierno a la exportación	5	.903

\*El alfa de Cronbach para la variable, mejoró al eliminar el ítem 2.

\*\*El alfa de Cronbach para la variable, mejoró al eliminar el ítem 4.

\*\*\*El alfa de Cronbach para la variable, mejoró al eliminar el ítem 2,5.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del SPSS v.21.

- **Coefficiente de correlación**

El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre variables y este estadístico puede oscilar entre -1 y 1; también debe observarse la interrelación entre las variables independientes donde los coeficientes deben ser bajos, puesto que, de lo contrario, cabe la posibilidad de que exista multicolinealidad. De la misma manera debe observarse la interrelación entre la variable dependiente y las variables independientes donde los coeficientes deberán ser altos y para todos los casos su significación inferior al 0.05 (Rodríguez Jaime 2001). En la siguiente tabla 18 se presenta la matriz de correlación entre variables obtenida con los datos de la variable dependiente Y (Aumento de las exportaciones).

**Tabla. No. 18 Matriz de Correlaciones**

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Correlación de Pearson	Y	1.000	.375	.503	.505	.039	.383
	X1	.375	1.000	.427	.564	-.188	.078
	X2	.503	.427	1.000	.552	-.139	.194
	X3	.505	.564	.552	1.000	-.114	.029
	X4	.039	-.188	-.139	-.114	1.000	.443
	X5	.383	.078	.194	.029	.443	1.000
Sig. (unilateral)	Y	.	.025	.003	.003	.423	.022
	X1	.025	.	.012	.001	.169	.347
	X2	.003	.012	.	.001	.241	.162
	X3	.003	.001	.001	.	.281	.441
	X4	.423	.169	.241	.281	.	.009
	X5	.022	.347	.162	.441	.009	.
N	Y	28	28	28	28	28	28
	X1	28	28	28	28	28	28
	X2	28	28	28	28	28	28
	X3	28	28	28	28	28	28
	X4	28	28	28	28	28	28
	X5	28	28	28	28	28	28

El análisis de la matriz de correlación nos muestra relaciones interesantes entre las variables. Existe correlación significativa entre el incremento de las exportaciones y la capacidad de producción instalada en la empresa, ya que la significación es .003 y la correlación de Pearson ( $r = .505$ ) señala que se trata de una relación fuerte y positiva, por estar más próxima al 1. La variable que no presenta significancia y no tiene una correlación significativa es X4 precio del exportación, con significación de .423, muy lejos de .05 y la correlación Pearson  $r = .039$ , señala que se trata de una relación débil al estar más cerca de 0.

En el resumen del modelo (tabla 19) podemos interpretar que existe una correlación positiva con el valor de  $R=.505$  para el modelo 1 y  $R=.625$  para el modelo 2. La tabla del estadístico de la regresión  $R^2$  es 0.390, para el modelo 2, considerado como aceptable en las ciencias sociales, porque significa que la variable dependiente y su varianza es explicada en un 39% de las variables independientes seleccionadas por el modelo. El estadístico F permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes (Pardo Merino & Ruiz Díaz, 2009). Con  $\text{Sig.}=.006$  para el primer modelo generado, y para el segundo modelo  $\text{Sig.}=.026$  indica que sí existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y las variables independientes del modelo en estudio. Modelo de regresión lineal múltiple con 28 casos en total. Se generaron 2 modelos

**Tabla No. 19 Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios					Durbin-Watson
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	
1	.505 <sup>a</sup>	.255	.226	1.5560346	.255	8.879	1	26	.006	
2	.625 <sup>b</sup>	.390	.341	1.4352435	.136	5.561	1	25	.026	2.782

a. Predictores: (Constante), X3 b. Predictores: (Constante), X3, X5 c. Variable dependiente: Y

Uno de los supuestos básicos del análisis de regresión lineal es el de independencia entre los residuos; el estadístico de Durbin Watson proporciona información sobre el grado de independencia y se puede asumir independencia cuando toma valores entre 1.5 y 2.5 (Pardo Merino & Ruiz Díaz, 2009). Como se puede observar en la Tabla 19, el indicador Durbin Watson es de 2.782 indicado como aceptable por lo que se considera que existe independencia entre los residuos.

#### • Resultados del ANOVA

El análisis de varianza ANOVA compara las medias de cada variable para demostrar que existe independencia entre las variables. En la Tabla No. 20 ANOVA se observa que al presentar una significancia de .006 para el primer modelo y .002 para el segundo modelo, se deduce que no existe interdependencia entre las variables independientes ya que el valor es inferior al 0.05 indicando que existe una relación lineal significativa. Puede afirmarse por lo tanto que el hiperplano definido por la ecuación de regresión ofrece un buen ajuste a la nube de puntos.

**Tabla No. 20 ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21.499	1	21.499	8.879	<b>.006<sup>b</sup></b>
	Residuo	62.952	26	2.421		
	Total	84.451	27			
2	<b>Regresión</b>	<b>32.953</b>	<b>2</b>	<b>16.477</b>	<b>7.999</b>	<b>.002<sup>c</sup></b>
	<b>Residuo</b>	<b>51.498</b>	<b>25</b>	<b>2.060</b>		
	<b>Total</b>	<b>84.451</b>	<b>27</b>			

a. Variable dependiente: Y

b. Predictores: (Constante), X3

c. Predictores: (Constante), X3, X5

Los resultados definitivos que muestran los coeficientes del modelo de regresión múltiple se observan en la Tabla 21. Los coeficientes no estandarizados contienen los coeficientes de regresión que definen la ecuación de regresión en puntuaciones directas en donde quedaron excluidas las variables X1, X2 y X4 y se aprobaron la X3 y X5. Por lo que el coeficiente que corresponde a la Constante, es la que se ha denominado B<sub>0</sub>, mientras que los coeficientes para X<sub>3</sub> y X<sub>5</sub>, son β<sub>3</sub> y β<sub>5</sub>, respectivamente. Los coeficientes de regresión estandarizados y/o tipificados *Beta*, permiten valorar la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión.

Se puede apreciar que la variable con mayor importancia relativa en la ecuación de regresión, es la definida como X<sub>3</sub> Capacidad de producción instalada en la empresa, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado de .494 con respecto a la variable X<sub>5</sub> Apoyos del gobierno a la exportación, con un valor absoluto en su coeficiente estandarizado igual a .368.

**Tabla No. 21 Coeficientes del modelo de regresión.**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4.239	1.641		2.583	.016
	X3 Cap. Prod	1.174	.394	.505	2.980	.006
2	<b>(Constante)</b>	<b>2.934</b>	<b>1.612</b>		<b>1.820</b>	<b>.081</b>
	<b>X3 Cap. prod</b>	<b>1.148</b>	<b>.363</b>	<b>.494</b>	<b>3.160</b>	<b>.004</b>
	<b>X5 Apoyo del gob.</b>	<b>.633</b>	<b>.269</b>	<b>.368</b>	<b>2.358</b>	<b>.026</b>

a. Variable dependiente: Y

b. Predictores: (Constante), X3

c. Predictores: (Constante), X3, X5

Las variables excluidas se observan en la tabla 22, para el modelo 1 y el modelo 2, fueron, X1 selección del país de destino, X2 habilidades gerenciales y X4 precio del producto de exportación y X5 apoyo del gobierno a la exportación (no seleccionada, solo para el modelo 1), los valores beta que muestra la tabla para las variables excluidas tiene muy poco peso, así como los valores de t y sig., no son significativos.

**Tabla No. 22 Variables excluidas**

Modelo	En beta	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad		
					Tolerancia	VIF	
1	X1	.132 <sup>b</sup>	<b>.637</b>	<b>.530</b>	.126	.682	1.466
	X2	.323 <sup>b</sup>	<b>1.643</b>	<b>.113</b>	.312	.695	1.438
	X4	.098 <sup>b</sup>	<b>.566</b>	<b>.577</b>	.112	.987	1.013
	X5	.368 <sup>b</sup>	<b>2.358</b>	<b>.026</b>	.427	.999	1.001
2	X1	.100 <sup>c</sup>	<b>.517</b>	<b>.610</b>	.105	.678	1.474
	X2	.240 <sup>c</sup>	<b>1.268</b>	<b>.217</b>	.251	.664	1.506
	X4	-.086 <sup>c</sup>	<b>-.483</b>	<b>.634</b>	-.098	.788	1.270

- **Colinealidad**

De acuerdo a la regla empírica de Belsley (1991), en condiciones de no-colinealidad, estos índices no deben de superar el valor de 15. Índices mayores a 15, indican un posible problema de colinealidad y mayores a 30, delatan un serio problema de colinealidad entre las variables independientes. En la Tabla 23, se muestra los datos que se obtuvieron del modelo de regresión, aceptables para el análisis.

**Tabla No. 23 Diagnósticos de colinealidad**

Modelo	Dimensión	Auto valor	Índice de condición	Proporciones de varianza		
				(Constante)	X3	X5
1	(Constante)	1.984	1.000	.01	.01	
	X3 Cap. Prod	.016	<b>11.070</b>	.99	.99	
2	(Constante)	2.862	1.000	.00	.00	.02
	X3 Cap. prod	.122	<b>4.836</b>	.03	.05	.94
	X5 Apoyo del gob.	.016	<b>13.512</b>	.97	.94	.04

Como conclusión de este capítulo, para la comprobación de la hipótesis se hizo un análisis de regresión de datos, a través del SPSS v.21, en la que se describe la relación existente entre la variable dependiente y las variables independientes, encontrándose los siguientes resultados: Para el análisis de esta investigación se estimaron los efectos de las variables independientes en la variable dependiente: incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, para los años 2013, 2014 y 2015, tomando como variables predictores: la selección del país de destino (SPD), las habilidades gerenciales (HG), la Capacidad de producción instalada (CPI), el Precio de exportación (PE) y los apoyos por parte del gobierno (AGE) a las empresas exportadoras. Sin embargo, solo dos variables resultaron significativas estadísticamente como se muestra en la Tabla No. 24

**Tabla No. 24 RESULTADOS ECONOMETRICOS Modelo 2**

<b>IE</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	
X1 SPD	2.934	.100	.610	Se rechaza
X2 HG	2.934	.240	.217	Se rechaza
X3 CPI	<b>2.934</b>	<b>1.148</b>	<b>.004</b>	<b>Si se acepta</b>
X4 PE	2.934	.086	.634	Se rechaza
X5 AGE	<b>2.934</b>	<b>.633</b>	<b>.026</b>	<b>Si se acepta</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Con base en el análisis de estos factores de éxito se ha obtenido un modelo de regresión lineal múltiple, producto del presente trabajo de investigación.

**Ecuación de regresión lineal múltiple:  $Y = 2.934 + 1.148 X3 + .633 X5 + e$**

Los resultados obtenidos en la aplicación de las 28 encuesta de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, permiten concluir que la capacidad de producción instalada en la empresa y los apoyos del gobierno a la exportación están relacionados de manera positiva y con una relación significativa con los resultados del incremento de las exportaciones. Con base a lo anterior, las hipótesis operativas H<sub>1</sub> Selección del país de destino, H<sub>2</sub> Habilidades gerenciales y H<sub>4</sub> Precio del producto, planteadas para este estudio, no se pueden aceptar, ya que el orden de importancia e impacto en la variable Y= Incremento en las exportaciones, no son significativas.

### 4.3 Resultados por orden de importancia de los factores:

A fin de contestar a la pregunta secundaria “En qué orden de importancia, según la opinión de los entrevistados, han contribuido al incremento en las exportaciones, cada uno de los factores de éxito propuestos que promueven la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados?, se desarrolla la siguiente sección.

Para dar respuesta a esta pregunta secundaria planteada con no. 26 del cuestionario, se realizó un análisis estadístico de promedios y los resultados muestran que los propietario, directivos, gerentes y jefes de departamento, en base a su experiencia, que los factores de éxito más importantes en el incremento de las exportaciones de sus empresas son (tabla 25): las habilidades gerenciales y la capacidad instalada en la empresa, señalando como segundo lugar de importancia el precio del producto de exportación, después la selección del país de destino y por último el apoyo del gobierno a las empresas exportadoras.

Analizando el resultado de las respuestas de los entrevistados, es aceptable que se reconozca el trabajo realizado por los responsables de las exportaciones y se señale como el factor más importante las Habilidades gerenciales, sin embargo se reconoce, en base a la experiencia de los mismos, que la Capacidad de producción instalada en la empresa es un factor muy importante en la internacionalización de las mismas, coincidiendo con el resultado del modelo generado en la regresión lineal múltiple.

**Tabla. No. 25 Resultados de la pregunta 26.**

Puntuación otorgada		Factor de éxito propuesto	Lugar
87	POCO IMPORTANTE	X1 Selección del país de destino	3
60	<b>MAS IMPORTANTE</b>	<b>X2 Habilidades Gerenciales</b>	<b>1</b>
60	<b>MAS IMPORTANTE</b>	<b>X3 Capacidad de producción instalada</b>	<b>1</b>
82	IMPORTANTE	X4 Precio de exportación	2
130	MUY POCO IMPORTANTE	X5 Apoyo del gobierno a la exportación	4



## CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES

En el presente apartado se busca mostrar las conclusiones derivadas del análisis de los resultados estadísticos obtenidos en la investigación cuantitativa. En cuanto a las conclusiones estas se presentan con base en la estadística inferencial y se detalla si las hipótesis son aceptadas o rechazadas. Finalmente, también se presenta una discusión de los resultados obtenidos, las contribuciones al conocimiento así como recomendaciones para futuras investigaciones. Se presentan las conclusiones de los resultados de la investigación realizada en las 28 empresas que participaron aleatoriamente en la encuesta. Análisis que muestra la estadística inferencial en un estudio de análisis de regresión lineal múltiple.

Para el segundo modelo podemos concluir que la hipótesis general: “La selección del país de destino, las habilidades gerenciales, la capacidad instalada de la empresa, el precio de los productos de exportación y los apoyos del gobierno a la exportación son factores de éxito que promueven la internacionalización de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados en el Estado de Sonora, sobre la base del aumento en las exportaciones.” Se acepta parcialmente.

Mientras que las hipótesis específicas algunas de ellas se aprueban y otras se rechazan estadísticamente de la siguiente manera:

H1- La Selección del país de destino influye positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Se rechaza.

H2 - Las Habilidades Gerenciales influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Se rechaza.

H3- La Capacidad de producción instalada en la empresa influye positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Si se aceptan.

H4- El Precio de los productos de exportación influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Se rechaza.

H5- Los Apoyos del gobierno a las empresas exportadoras influyen positivamente en la internacionalización con el aumento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Si se acepta.

Con base en toda la información teórica y estadística que ha sido recopilada y en este trabajo de investigación, se describen a continuación las contribuciones al conocimiento que se generaron, así como las futuras líneas de investigación y las propuestas de posibles recomendaciones a los directivos de las empresas del sector de alimentos procesados.

Primeramente y considerando la variable X4 Precio del Producto de Exportación, que resulto el factor menos significativo expongo lo siguiente: De acuerdo a los resultados obtenidos de la presente investigación, las entrevistas con los gerentes de las empresas seleccionadas para el estudio y referencias bibliográficas consultadas con respecto al precio de exportación, se considera que el precio es una variable estratégica del cual dependerá el posicionamiento, la imagen del producto y la importancia de los clientes potenciales. Este tipo de estrategia se utiliza para estimular el crecimiento del volumen de ventas y la participación del mercado.

No obstante, se debe de tener en cuenta que aunque una empresa pueda definir una estrategia de penetración fundamentada en los precios, la competitividad no se puede establecer o fundamentar únicamente en los precios. Las ventajas establecidas con base al precio no resultan sostenibles en el largo plazo, debido a que otras empresas podrían innovar el producto o mejorar la tecnología para fabricarlo y reducir los costos o aumentar la satisfacción del cliente. Generalmente una estrategia de precios bajos se utiliza en mercados donde el segmento de ingresos es bajo y normalmente poco rentable.

Esto hace que los empresarios a menudo sean reacios a emprender la exportación; pero pasan por alto que la exportación puede ser rentable aun cuando los precios deban ser inferiores a los del mercado interior.

Como se ha analizado en otros estudios, el precio está integrado por diversos factores algunos de los cuales son controlables por la empresa y otros factores como son la reacción de la competencia, la demanda, las limitaciones gubernamentales, donde no se tienen ningún control. Cuando se establecen precios bajos normalmente aumenta la demanda, hay mayor penetración, se incrementan las ventas, aumenta la producción y se da una reducción de costos unitarios, mejor utilización de los factores productivos, etc. Cuando se establecen precios altos, generalmente en casos de productos nuevos o únicos donde prácticamente no hay competencia, se generan mayores ingresos por unidad de venta, menor volumen de ventas, mayores utilidades y se dirige a consumidores de altos ingresos. Cuando se establecen precios moderados, la empresa se enfrenta a la competencia con un amplio margen de cuota de mercado y a largo plazo permite arraigarse en él. Con esta opción se podría generar una guerra de precios.

Sin embargo, el precio de exportación y la capacidad de producción instalada en la empresa, tienen bastante relación. La capacidad de producción es la producción máxima a la que la empresa puede llegar con los medios que dispone. La empresa tiene capacidad ociosa cuando no produce al 100%. Cuanto mayor sea su capacidad ociosa, mayor interés se tiene en obtener ventas adicionales y eso ayuda a escoger precios más bajos en los nuevos mercados y así aprovechar la capacidad de producción al máximo. Entonces la estrategia de precios bajos, sobre esas condiciones, si ayuda, en el corto plazo, a promover el incremento de las exportaciones de las empresas exportadoras del sector de alimentos procesados del estado de Sonora. En este punto podemos reconocer que la Capacidad de producción, que si fue significativa en el presente estudio, si impacta positivamente en el incremento de las exportaciones ya que a mayor capacidad mayores esfuerzos por obtener más ventas y buscar la oportunidad de introducirse a mas mercados.

En segundo lugar, con menos nivel de significancia en el incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora se encuentra la variable (X1) Selección del País de Destino. Al respecto es importante

señalar que para seleccionar país de destino, el exportador deberá tener en consideración que no es conveniente que trate de abarcar más de lo que le permiten sus posibilidades de oferta exportable y su capacidad de producción, para así poder dar cumplimiento en los negocios convenidos, por lo que se recomienda ser cautelosos a la hora de seleccionar el país de destino para sus exportaciones. Tratar con uno o dos mercados en principio, aunque no debe desestimar los mercados pequeños o poco atractivos. Pero sí es aconsejable no incursionar en aquellos mercados con fuertes restricciones a las importaciones y severos controles de cambio o con claros problemas de balanza de pagos.

Se deberá conocer previamente, los aranceles de importación para los productos en los posibles países de destino junto con los requisitos de ingreso o restricciones existentes, como por ejemplo exigencias técnicas, normas fitosanitarias, licencias previas o certificados especiales, contingentes o cuotas de importación. También, si el mercado potencial concede algún tratamiento preferencial al producto que se desea exportar. Son varias las observaciones previas que hay que considerar a la hora de seleccionar el lugar al que se desea exportar, en el sector de alimentos es importante el tener estas consideraciones bien previstas por la necesidad de cumplir con las regulaciones y condiciones de cada país. Los mismos encuestados mencionaron que el país de destino muchas veces se presenta como una oportunidad y no necesariamente había que seleccionar un mercado en base a una inversión de recursos en investigaciones que ayuden con información que refuercen la decisión más viable.

En cuanto a la tercera variable rechazada fue (X2) Habilidades gerenciales, que resultó no ser significativa en el incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora. Al respecto la literatura señala que además de contar con habilidades propias de un líder efectivo en la administración de empresas con capacidad de exportación, la iniciativa gerencial a la exportación sucede cuando los directivos de la empresa tienen una experiencia agradable en países exteriores, dominan el idioma y han iniciado relaciones confiables con empresarios locales que los motiven a tomar la decisión.

La decisión de dar inicio a un proceso de exportación es tomada por los propietarios de los negocios no por los gerentes o responsables de las áreas de comercialización, son decisiones estratégicas que requieren de la visión y del interés de los dueños de la empresa del convencimiento de sus propietarios respecto a la importancia estratégica de la exportación. Por ello y en base a las entrevistas realizadas, estudios previos revisados, así como al análisis de la bibliografía consultada, se puede constatar que el resultado de la investigación con respecto a esta variable, las habilidades gerenciales, como un factor que no es significativo en el incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, si es correcto.

En cuanto a las variables que si fueron introducidas al modelo de regresión lineal, fueron la Capacidad de producción instalada en la empresa y los Apoyos del Gobierno a la exportación. Estas variables muestran que si están relacionados de manera positiva y con una relación significativa con los resultados del incremento de las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora. Por lo cual, y en base a las entrevistas realizadas, así como a los estudios revisados y bibliografía consultada, expongo lo siguiente:

Los resultados obtenidos por medio de un análisis de regresión lineal múltiple en la presente investigación, muestran que para cada valor de X3 capacidad de producción instalada, le corresponde un incremento en las exportaciones basado en un incremento constante (2.934) más un valor en su *Beta* estandarizada de (1.148) veces el valor de X3. Esto muestra que existe una relación positiva entre el incremento de las exportaciones y la capacidad de producción de las empresas del sector objeto de estudio. Para cada incremento en las exportaciones realizadas por las empresas del sector de alimentos procesados en estado de Sonora, un gran porcentaje del esfuerzo se debe a la capacidad de producción instalada en la propia empresa.

Las consideraciones más importantes que deben tener los pequeños y medianos empresarios a la hora de evaluar las potencialidades de exportación son la interpretación correcta de las expectativas del mercado y determinar si la empresa tiene buenas condiciones de adaptación para cumplir que dichas expectativas.

Tomar la decisión de comenzar a exportar implica en primer lugar evaluar costos, la capacidad real de producción y su relación con las tendencias de la demanda interna. Estos datos contribuirán a tener mejor información sobre el volumen de producción y venta en los últimos años, así como sus variaciones. También se necesita poder determinar si la empresa está en condiciones de exportar, lo que implica: evaluar costos, capacidad de producción, demanda interna, empaque, embalaje entre otras especificaciones del producto.

Como lo señalan varios autores, la capacidad tecnológica de producción provoca la diversificación del producto, lo que favorece la actividad exportadora en los mercados internacionales (Merino, 2001; Moreno y Rodríguez, 1998). En resumen, las exportaciones aumentan a medida que el sistema productivo se vuelve más automatizado y con un mayor contenido tecnológico, debido a que posibilita a la empresa a reaccionar más eficazmente a la oferta exportable y a los gustos de los consumidores (Tracey et al., 1999).

Según la opinión de los mismos sujetos de estudio, contar con la capacidad de producción instalada en la empresa es primordial para tomar la decisión de exportar y además cerciorarse si cuentan con capacidad de producción actualmente no utilizada o, en su caso, posibilidad de incrementarla. Si la empresa tiene totalmente ocupada su capacidad productiva y no dispone de medios financieros para ampliarla no tiene sentido plantearse en ese momento la opción de exportación, simplemente no va a ser capaz de atender la nueva demanda.

En cuanto a los apoyos del gobierno a la exportación (X5) es un factor que si es significativo los resultados obtenidos por medio de un análisis de regresión lineal múltiple en la presente investigación, muestran que para cada valor de X5 le corresponde un incremento en las exportaciones basado en un incremento constante (2.934) más un valor en su *Beta* estandarizada de (.633) veces el valor de X5. Esto muestra que existe una relación positiva entre el incremento de las exportaciones y el apoyo del gobierno a la exportación de las empresas del sector objeto de estudio.

Para cada incremento en las exportaciones, realizadas por las empresas del sector de alimentos procesados en estado de Sonora, un porcentaje del esfuerzo se deben al apoyo del gobierno. Traduciéndolo en números podemos decir que por cada 2.934 exportaciones realizadas el .633 corresponde al apoyo del gobierno.

En este punto podríamos medir el porcentaje correspondiente entre los diferentes programas de apoyo a las empresas que participan en la exportación, que se aplican en el Estado, tales como recursos para participar en ferias internacionales en donde se presenta la oportunidad de dar a conocer los productos alimenticios regionales, el apoyo arancelario, el gobierno reembolsa, compensa o acredita el IVA, que el exportador haya pagado. La exportación tiene tasa 0% del IVA, se puede observar por parte del gobierno mexicano que con el fin de impulsar a la exportación ha puesto en marcha distintos esquemas de apoyo como la Promoción en mercados internacionales, dedicado a los “training” (incubadoras de exportación), con la intención de comercializar productos, dedicado a conquistar mercados internacionales. Un sin número de oportunidades de apoyo que podrían evaluarse en otra línea de investigación.

El objetivo propuesto en la presente investigación fue determinar los factores de éxito que favorecen la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, sobre la base del aumento de sus exportaciones. Dicho objetivo se ha logrado satisfactoriamente con los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, siendo en este caso en particular, para las empresas objeto de estudio del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, la Capacidad de producción instalada en la empresa y los Apoyos del gobierno a las empresas exportadoras los factores que promueven la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados del estado de Sonora, México.

En cuanto a las futuras líneas de investigación que surgen de la presente investigación son:

1. El desarrollo de un proceso de internacionalización efectivo para las empresas del sector de alimentos procesados. Como gestión o proyecto de estudio para los participantes de la carrera de comercio internacional en las universidades, para contribuir a su formación profesional y a una cultura de emprendimiento con una visión global.

2. Integrar un modelo de mejores prácticas para realizar inversiones orientadas a la expansión de las empresas hacia la búsqueda de nuevos mercados, considerando factores que favorezcan dicha expansión.
3. Desarrollo de un conjunto de procesos o prácticas, de acuerdo al contexto de estudio, que midan la importancia de factores como el Precio de exportación, las Habilidades Gerenciales y la Selección del país de destino como factores que impulsan o promueven las exportaciones de las empresas del sector de alimentos procesados.

Finalmente, en este estudio, tal y como lo señalan los diferentes autores y resultados obtenidos, hay evidencia que el impacto e importancia de las variables que promueven la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesado del estado de Sonora, sobre la base del aumento de las exportaciones, es positivo y que se pueden generalizar al menos en este sector de la economía del Estado de Sonora. Sin embargo, resulta de interés revisar el resto de las variables independientes que fueron consideradas en este estudio y que el modelo de regresión excluyó del análisis, como líneas futuras de investigación.



## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

ALADI:	Asociación Latinoamericana de Integración
ANOVA:	Análisis de la Varianza (Analysis of Variance)
APPRI:	Acuerdos comerciales para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones.
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.
CANAINCA	Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias
COMECYT	Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología
CONACYT	Consejo nacional de ciencia y tecnología
COPRESON:	Consejo para la Promoción Económica de Sonora
FUMEC	Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia
IDE	Inversión extranjera directa
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
NAFINSA:	Nacional Financiera Sociedad Anónima
PIB:	Producto Interno Bruto.
PRO MÉXICO	Programas de Inversión y Comercio para MEXICO
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
SE	Secretaría de Economía.
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences.
TLC	Tratados de libre comercio
TMCA	Tasa media de crecimiento anual

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AABY, N. E. y SLATER, S. F. (1989): «Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88», *International Marketing Review*, volume 6, número 4: 53-68.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors», *Journal of International Business Studies*, volumen 23, 1er cuatrimestre: 1-27.
- ANDERSEN, 1997; BRADLEY, 1995. *Negocios Internacionales*.  
[www.impgroup.org/uploads/papers/83.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/83.pdf)
- ARROYO VENEGAS, ISABEL CRISTINA. 2005. La Cultura y el proceso de Globalización en el desarrollo de las Pymes. *Revista Universidad de Costa Rica*: 1-15
- BLANCO, S., MIRANDA, M., & SEGOVIA, M. Capítulo 12 Los factores determinantes del éxito en la actividad exportadora: Una aproximación mediante El análisis rough set. ISO 690 [www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf)
- BELLO, D. C. y BARKSDALE, H. C. (1986): «Exporting at Industrial Trade Shows», *Industrial Marketing Management*, volumen 3, número 15, páginas 197-206.
- BUCKLEY, P. Y M. CASSON (1999). “A theory of international operations”. En: Chertman, J. y J. Leontiades. *European Research in International Business*. Ámsterdam: North Holland
- CATEORA, P. R. (2001). *Marketing Internacional*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- CAVUSGIL, S. T. y NAOR, J. (1987): «Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity», *Journal of Business Research*, número 15, páginas 221-235.
- CAVUSGIL, (1990). On the Internationalization Process of Firms, en Thorelli, H.B. y Cavusgil, S.T. (Eds.). *International Marketing Strategy* (3a edition), Ed. Pergamon Press, Oxford, Inglaterra.
- CAVUSGIL, T. and Zou S. (1994). Marketing strategy performance relationship: An Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 58(1), 1-21.
- CEBALLOS, P. A. (1997). *La Economía Mexicana en el Contexto de la Globalización*. Edita la Universidad Veracruzana, México.
- CHRISTENSEN, C. H.; DA ROCHA, A. y GERTNER, R. K. (1987): «An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms», *Journal of International Business Studies*, número 18, otoño, páginas 61-77.
- CRAIG., D. y. (1992). Selección de los mercados exteriores. Retrieved from [www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf)

- CRESWELL, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed Methods approaches* (3.<sup>a</sup> ed.). Londres: Sage.
- CZINKOTA, M. R. y JOHNSTON, W. J. (1983): «Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?», *Journal of International Business Studies*, volume 14, primavera/verano, páginas 147-153.
- DANIELS, J. (2004). *Negocios Internacionales*. México: Pearson Prentice Hall.
- DAS, M. (1994): «Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings», *European Journal of Marketing*, volume 28, número 12, páginas 19-33.
- DENIS, J. y DEPELTEAU, D. (1985): «Market Knowledge, Diversification, and Export Expansion», *Journal of International business Studies*, número 16, páginas 77-89.
- DOUGLAS Y CRAIG, 1992. Selección de los mercados exteriores.  
[www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf)
- DUNNING, J. (1988) “The eclectic paradigm of international production: A restatement And some possible extentions”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19 (1)
- DUNNING, J.H. (1958). *American Investment in British Manufacturing Industry*. Ed. Allen & Unwin, Londres.
- EBERHAGEN, NIELAS; NASEROLADL, MANSSUR (1992). “Critical Success Factor. A survey”. University of VáxjÓ.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior Of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 22, páginas 479-501.
- GARCÍA DE ALBA Z. S. (2009). *Revista Mercadotecnia Global ITESO* on 20 octubre.
- HAIR J., ANDERSON, R., TATHAM, R. & BLACK, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- HIDALGO NUCHERA, ANTONIO Y DIAZ-BALART (2002), “Hacia la organización Del futuro basada en el conocimiento”, *Revista CEPADE*, febrero, nº 27, pp. 37-42. [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Luis\\_R%C3%ADo\\_Colorado](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Luis_R%C3%ADo_Colorado)
- HYMER, S. H. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- HOMS, R. (2003). *La Era de las Marcas Depredadoras* . México: McGraw-Hill.
- HUERTA PATRICIA, BRIGITTE-ESTROZ, ROXANA-SAN. MARTIN. *Estrategias De entrada al mercado internacional*.

- JOHANSON & VAHLNE 1993. A Process Model of Internationalization.  
[www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf)
- KATSIKEAS, C. y PIERCY, N. F. (1996): «Determinants of Export Performance in a European Context», *European journal of Marketing*, volumen 30, páginas 6-36.
- KEOHANE, R., AND MILNER, H. (1996). *Internationalization and domestic politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- KOTABE, M. Y HELSEN, K. (2002). *Marketing Global Marketing*, Limusa Wiley. México.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S. AND SAMIEE, S. (2002). Marketing strategy Determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55(1), 51– 67.
- LERMA K., ALEJANDRO (2006). *Comercio y Mercadotecnia Internacional*, cuarta Edition, Thomson, México
- LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991): «An Inquiry Successful Exporting», *European Journal of Marketing*, volumen 25, número 6 Páginas 7-23.
- LUGO BENÍTEZ, J.E.: “El proceso de internacionalización de las empresas en el Mundo competitivo y globalizado actual” en *Contribuciones a la Economía*, Junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. (Equipo de Investigación Universidad de Vigo, 2001, 37)
- LUCK, S. (1996). “Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful Small Business owners”. *Journal of Small Business Management*. Octubre. Vol. 34. No. 3, pp. 68-75.
- MARTIN, A.J., (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de Las Empresas*. Departamento de Economía y Administración de Empresas Universidad de Málaga.
- MARTENSON, R. (1987). *Is Standardization of Marketing Feasible in Culture-bound Industries*.
- MCCUTCHEON, D.M.; Raturi, A.S.; Meredith, J.R. (1994). The customization responsiveness squeeze. *Sloan Management Review*, Vol. 35(2), 88-99.
- MELIN. (1992). *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*, 1992 - Wiley Online Library Neiva: Ed. Universidad Surcolombiana.  
[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/up\\_news/UP\\_business4.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/up_news/UP_business4.pdf)
- MERINO, F. (2001). El proceso de internacionalización de las PyMEs. *Papeles de la Economía Española* (89/90), 106-16.

- MOON, J., LEE, H. (1990). On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, Vol. 7(5), 16-26.
- MORENO, L.; RODRÍGUEZ, D. (1998). Diferenciación de producto y actividad Exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996. *Information Commercial Española*, (773), 25-35.
- MYERS, S. CAVUSGIL, T., DIAMANTOPOULOS, A. (2002). Antecedents and Actions of export pricing strategy: A conceptual framework and research Propositions. *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 159-188.
- NAFINSA, 2006. Nacional Financiera. Programa de emprendedores. Abril de 2006.
- NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (2002): La dirección estratégica de la empresa. Teoría Y aplicaciones. Civitas, Madrid.
- NUNNALLY, J., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill
- PAPADOPOULOS, CHEN Y THOMAS (2002). La selección de mercados Exteriores En la internacionalización de las empresas. <http://www.cepade.es/Ademas/revista27/art4.pdf>
- PARAMO, D. (2009). Aspectos culturales de los mercados para la toma de decisiones Internacionales. *Pensamiento y gestión*, 29 Universidad del Norte, viix, 2010. *Cultura y Negocios internacionales*.  
portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=WU8QzMcsCx0%3D&tabid..
- PÁRAMO, M. D. (2010). *Pensamiento y Gestión*, 29 Universidad del Norte, vii-x, 2010.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and Competitors*. Free Press, New York. (Existe versión en castellano: *Estrategia Competitiva*. CECSA. México, 1982).
- PROMÉXICO, Inversión y Comercio (2014). Ficha para el autodiagnóstico de las PyMES que deseen exportar. Recuperado el 15 de abril de 2014, de: [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/Autodiagnostico\\_PyMES](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Autodiagnostico_PyMES)
- RAYMOND, M. A.; KIM, J. y SHAO, A. T. (2001): «Export Strategy and Performance: A Comparison of Exporter in a Developed Market and a Emerging Market», *Journal of Global Marketing*, volumen 15, páginas 5-29.
- REID, S. D. (1986): «Is Technology Linked with Export Performance in Small Firms?», In HUBNER, D. (Ed.), *The Art and Science of Innovation Management*, Elsevier Science publishers, páginas 273-283, Amsterdam.
- RIES, A. &. (2000). *22 Leyes Inmutables de la Marca*. México: McGraw Hill.

- RIES, A.CATARINA.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lni/ramirez.../capitulo2.pdf  
International Marketing Review, 7, 17.
- RENDÓN A. Y A. MORALES (2008). Grupos económicos en la industria de Alimentos. Nueva época.
- ROCKART, JOHN F. (1982). "The changing role of the information systems Executives: A critical success factors perspective". Sloan Management Review Association.
- RODRÍGUEZ, A. ALARCÓN, G. MENDOZA, J. / Desarrollo Conceptual de los Factores críticos de éxito en la adquisición y fusión de empresas: contexto para un estudio de organizaciones mexicanas. Innovaciones de Negocios, UANL (2013).
- RODRÍGUEZ, V. J. (2001). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
- RUÍZ ROJAS, P. (Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial.) Paola Andrea Ruiz Rojas.  
[www.metalactual.com/revista/27/admin\\_habilidades.pdf](http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf)
- SIMMONDS, K., AND SMITH, H. "The First Export Order: A Marketing Innovation." British Journal of Marketing, Summer, 1968, pp 93-100. An interview study of nine UK exporting firms.
- SHOHAM, A. (1995). Global Marketing Standardization. Journal of Global Marketing 9 (1/2), 91-119.
- SUÁREZ TEROL, J. Con la colaboración de Acocex (Asociación de Consultores de Comercio Exterior de España) y Cesma Business School.  
[www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/./indice\\_libro.pdf](http://www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/./indice_libro.pdf)
- TEJADA F., J. (1997) El proceso dela investigación científica. Ed. Fundación " la Caixa".
- TEMPORAL, P. &. (2003). *Branding de alta Tecnologia*. Mexico: McGraw Hill.
- TRACEY, M.; VONDEREMBSE, M.A.; Lim, J. (1999). Manufacturing Technology And Strategy Formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. Journal of Operations Management, Vol. 17(4), 411-428.
- VÁZQUEZ, M.A. (1992). La industria en Sonora: un análisis retrospectivo. La Economía sonorenses más allá de los valles, Hermosillo, Sonora, Universidad de Sonora, p. 43-74.
- VÁZQUEZ, M.A., & HERNÁNDEZ, MA. C. (2008). Industrialización sonorenses: Itinerario de un proyecto inconcluso. Estudios sociales (Hermosillo, Son.), 16(31), 205-235. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-)

WHETTEN, DAVID A. y CAMERON, KIM S. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. El Desarrollo de Habilidades Directivas.

ZOU, SH. AND STAN, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, Vol. 15(5), 333-356.

OTRAS FUENTES CONSULTADAS EN LÍNEA:

BANCOMEXT 2012, 2013, 2014, 2015.

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010).

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2012, 2013, 2014, 2015). Información estadística y Arancelaria. Recuperado el 4 de octubre de 2013, de:  
<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio>

Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Educación Pública. Principales cifras, ciclo escolar 2013-2014.

Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas.  
<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>

Udecinternacionales.bligoo.com. Rugman Alan, Hodgetts Richard, *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica.*  
[www.academia.edu/.../selección-del-modo](http://www.academia.edu/.../selección-del-modo)

La Selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas. Versión de Enero de 2007.  
[www.gestiopolis.com/canales/de/mercadotecnia/art.23.mercadotecnia/internacional.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/de/mercadotecnia/art.23.mercadotecnia/internacional.htm)

Las nueve opciones estratégicas para acceder a mercados internacionales.  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/histomex.htm#mas-autor>

L.E. Juan Pablo Zorrilla Salgador. GLOBALIZACIÓN, INTEGRACIÓN INTERNACIONAL Y APERTURA ECONÓMICA 05 / 2004.  
www.marketing-xxi.com cap 14. Mercadotecnia Internacional

Como acceder a los mercados internacionales.  
[www.ubiobio.cl/miweb/webfile/.../42/.../estrategias%20de%20entrada.pdf](http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/.../42/.../estrategias%20de%20entrada.pdf)

Encuesta a pymes exportadoras  
[www.palermo.edu/economicas/pdf.../cedex/primer\\_a\\_encuesta\\_cdex.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf.../cedex/primer_a_encuesta_cdex.pdf)

Información de San Luis R.C., Sonora.  
<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>

Tratados y Acuerdos firmados por México.

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/4379/Tratados-de-libre-comercio-suscritos-por-M%C3%A9xico> Tratados de libre comercio suscritos por México.

PRO México Inversión y Comercio.

[http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/agroalimentaria\\_perfil\\_del\\_sector](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/agroalimentaria_perfil_del_sector)

SUJETO DE ESTUDIO <https://explorable.com/es/sujetos-de-ciencias-sociales>

El Sector de los Alimentos Procesados en México - Actinver

<https://www.actinver.com/cs/groups/public/.../actinver017720.pdf>

ESTUDIO DE TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS DEL ESTADO DE MÉXICO.

Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología COMECYT y Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia. FUMEC. [fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf](http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf)

Sistema de Información Científica Redalyc. (Sujeto de estudio.)

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Council of International Organizations for Medical Sciences (CIOMS) (2003)

Luis Fernando Martín, Máster en Dirección de Marketing y Comunicación Estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona – España), Comunicador Social – Periodista Universidad de La Sabana (Bogotá – Colombia), Administración, Editorial Pearson Education. El Desarrollo de Habilidades Directivas. WHETTEN, DAVID A. y CAMERON, KIM S. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011 • [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<http://www.canainca.org.mx/> Fortaleciendo a la Industria de Conservas Alimenticias desde 1985. Como determinar el precio de exportación. Formación del precio de Exportación.

[www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf](http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf)

Cómo seleccionar los mercados de destino. Juan Ramón SUÁREZ TEROL. Con la colaboración de Acocecx (Asociación de Consultores de Comercio Exterior de España) y Cesma Business School.

[http://www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/HTML\\_com\\_ext/mages/indice\\_libro.pdf](http://www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/HTML_com_ext/mages/indice_libro.pdf)

Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia

Estudios Gerenciales, Volume 30, Issue 131, Pages 172-183

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1796](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1796)



## ANEXOS

### 1. Instrumento de medición utilizado en la investigación.



**UANL**  
**LEON**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO**

**Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración**  
**Encuesta dirigida a las PyMES Exportadoras de Sector de Alimentos**  
**Procesados del Estado de Sonora**

Este trabajo forma parte de una tesis doctoral titulada *“Factores críticos de éxito que influyen en la internacionalización de las Empresas del sector de alimentos procesados del Estado de Sonora”*. Nos es grato contactarlo, dada su experiencia en el sector, para solicitarle tenga la amabilidad de responder este cuestionario. La información proporcionada será completamente confidencial y anónima.

**Sección 1- Datos de identificación del encuestado y de la empresa:**

**INSTRUCCIONES:** Favor de contestar las preguntas y cuando sea el caso marque el círculo de la opción que considera correcta.

<b>1-Grado Académico</b>	Carrera Técnica <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>	Maestría <input type="radio"/>	Doctorado <input type="radio"/>
			Otro _____	
<b>2-Posición o puesto en la Empresa.</b>	Jefe del departamento <input type="radio"/>	Gerente <input type="radio"/>	Director <input type="radio"/>	Propietario <input type="radio"/>
<b>3-Antigüedad laborando en la Empresa.</b>	De 1 a 5 años <input type="radio"/>	De 6 a 10 años <input type="radio"/>	De 11 a 15 a años <input type="radio"/>	Más de 15 años <input type="radio"/>
<b>4-Año en que fue creada la empresa.</b>				
<b>5-Número de empleados en la Empresa.</b>	De 1 a 10 empleados <input type="radio"/>	De 11 a 50 empleados <input type="radio"/>	De 51 a 250 empleados <input type="radio"/>	Más de 250 empleados <input type="radio"/>
<b>6-Mencione los productos que se elaboran en la empresa</b>				
<b>7-Volumen de ventas totales en el 2015 en Moneda nacional.</b>				
<b>8-Antigüedad de la empresa en la exportación.</b>	De 1 a 5 años <input type="radio"/>	De 6 a 10 años <input type="radio"/>	De 11 a 15 años <input type="radio"/>	Más de 15 años <input type="radio"/>
<b>9-Indique marcando con una X el rango de las ventas totales en dólares de las exportaciones realizadas por la empresa en los últimos tres años. 2013, 2014, y 2015.</b>		2013	2014	2015
	No Exporto.	_____	_____	_____
	Menos de 100,000.	_____	_____	_____
	De 100,000 a 300.	_____	_____	_____
	De 300,000 a 500.	_____	_____	_____
	Más de 500,000.	_____	_____	_____
<b>10-Porcentaje de exportaciones por países.</b>	_____ % E.U.A.	_____ % Japón	_____ % Europa	_____ % Otros
	_____ % Canadá	_____ % Francia	_____ % Sudamérica	



UANL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO

LEON

**Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración**  
**Encuesta dirigida a las PyMES Exportadoras de Sector de Alimentos**  
**Procesados del Estado de Sonora.**

**Sección 2- Factores de la internacionalización:**

INSTRUCCIONES: De las siguientes afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas o incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión.

	① Nunca	② Pocas veces	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
	<b>Selección del país de destino.</b>				
1	La empresa realiza una selección preliminar de países a donde exportar sus productos.				① ② ③ ④ ⑤
2	La empresa solo busca exportar a los Estados Unidos				① ② ③ ④ ⑤
3	Si la empresa realiza investigación sobre el valor del mercado del país al que desea introducirse, sus exportaciones aumentan.				① ② ③ ④ ⑤
4	La empresa considera que es necesario seleccionar los países para incrementar sus exportaciones				① ② ③ ④ ⑤
5	La selección del país de destino ha contribuido significativamente al incremento de las exportaciones.				① ② ③ ④ ⑤
	<b>Habilidades gerenciales</b>				
6	La empresa necesita un departamento de comercialización para incrementar sus ventas al extranjero.				① ② ③ ④ ⑤
7	Uno de los factores más condicionantes de la expansión de las exportaciones en una la empresa es la visión de sus propietarios.				① ② ③ ④ ⑤
8	La empresa cuenta con personal especializado para promover las exportaciones.				① ② ③ ④ ⑤
9	La empresa capacita a sus profesionales con habilidades gerenciales para que aprendan sobre la realidad de los mercados, con lo que se incrementan sus ventas al exterior.				① ② ③ ④ ⑤
10	Las habilidades gerenciales han permitido un aumento significativo en las exportaciones de la empresa				① ② ③ ④ ⑤
	<b>Capacidad de producción instalada en la empresa</b>				
11	Si la empresa enfrentara un aumento en la demanda internacional, se tiene la capacidad instalada para abastecerla.				① ② ③ ④ ⑤
12	La empresa realiza mejoras a los procesos de producción e instalaciones para poder exportar.				① ② ③ ④ ⑤
13	La empresa cuenta con la capacidad instalada suficiente para atender el incremento de las ventas en el mercado exterior.				① ② ③ ④ ⑤
14	Se tiene que incrementar la capacidad instalada para atender al mercado de exportación.				① ② ③ ④ ⑤
15	La capacidad de producción instalada en la empresa ha contribuido al incremento significativo de las exportaciones.				① ② ③ ④ ⑤

**INSTRUCCIONES:** De las siguientes afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas o incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión.

① Nunca	② Pocas veces	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

<b>Precio de exportación</b>		
j16	El precio de los productos de la empresa es más bajo que los de otros países.	① ② ③ ④ ⑤
17	Los precios de exportación son equivalentes a los precios que se ofrecen en el mercado nacional.	① ② ③ ④ ⑤
18	El precio de exportación de la empresa es competitivo con los precios internacionales.	① ② ③ ④ ⑤
19	La ventaja competitiva de los productos de la empresa es el precio que ofrece.	① ② ③ ④ ⑤
20	El precio de exportación ha contribuido al incremento significativo de las exportaciones.	① ② ③ ④ ⑤
<b>Apoyos a la exportación por parte del Gobierno (federal y/o estatal)</b>		
21	La empresa participa en ferias o presentaciones comerciales en el exterior por medio de programas de parte del Gobierno.	① ② ③ ④ ⑤
22	La empresa ha realizado gestiones destinadas a la exportación por medio de programas que ofrece el Gobierno.	① ② ③ ④ ⑤
23	Los programas de apoyo a la exportación por parte del Gobierno facilitan la obtención de recursos para aumentar las exportaciones	① ② ③ ④ ⑤
24	La empresa ha exportado gracias al apoyo del Gobierno.	① ② ③ ④ ⑤
25	Los programas de apoyo a la exportación por parte del Gobierno han aumentado significativamente las exportaciones.	① ② ③ ④ ⑤

**26. En base a su experiencia, seleccione cuales factores considera que han contribuido a aumentar sus exportaciones. Marque del 1 al 5, en donde 1 es el que más ha contribuido.**

La Selección del país de destino	① ② ③ ④ ⑤
Las Habilidades gerenciales	① ② ③ ④ ⑤
La Capacidad de producción instalada en la empresa	① ② ③ ④ ⑤
Los Precios de exportación	① ② ③ ④ ⑤
Los Programas de apoyo a la exportación por parte del Gobierno	① ② ③ ④ ⑤

**¡Gracias por su valiosa participación!**