



REVISIÓN TEÓRICA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS

Autores:

Georgina Parra Irineo
geopa64@hotmail.com

Luis Enrique Ibarra Morales
luisim00@hotmail.com
UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA

Juan Patricio Galindo Mora
patricio.galindom@hotmail.com

Jorge Gpe. Treviño Montemayor
jorge.treviñom@uanl.edu.mx
Nacionalidad de los autores: Mexicana

Fecha de envío: 23/Abril/2015

Fecha de aceptación: 06/Mayo 2015

RESUMEN

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 en México. 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. Razón por la cual, el presente estudio trata de identificar de manera teórica los factores que desde los distintos enfoques teóricos más relevantes se consideran que tienen un impacto significativo en la internacionalización de las empresas exportadoras de alimentos procesados, y así, aumentar el conocimiento que se tiene acerca del fenómeno.

Palabras Claves: Alimentos procesados, factores críticos, industria, internacionalización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el comercio internacional se ha facilitado gracias a los tratados de libre comercio, lo que ha permitido que sea más fácil acceder a mercados exteriores. 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 una ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mismo.

Como lo señala 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.*” (p. 37-42).

En México, la industria de alimentos procesados 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 tienen acuerdos comerciales.

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, etc. 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, etc. En 2013 la producción de alimentos procesados en México fue de 135,293 millones de dólares, lo cual significó un crecimiento de 4% respecto al 2012. La industria de alimentos procesados representó 12% del PIB manufacturero y el 4% del

PIB Total. (Pro México con base en INEGI y Global Insight. 2013). El principal destino de las exportaciones de México fue EE. UU., con el 70% del total de las exportaciones, seguido de Japón con 6%, Guatemala 2% y Venezuela 2%. (Global Trade Atlas 2013).

La inversión en México se ha incrementado gracias a la competitividad de costos del país en comparación con otros países, a su ubicación geográfica y una mano de obra especializada. En el 2012, la Inversión extranjera directa (IED) resumió 185 millones de dólares, alcanzando un valor acumulado de 22,4 millones de dólares durante el período 2002-2012. (Pro México SE 2013).

Los puntos fuertes de la industria en México son:

- Mano de obra calificada: Según las estimaciones del CONACyT, 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.
- Costos competitivos: De acuerdo con los EE.UU. Manufacturing Index - Outsourcing de Alix Partners (2011), México es el país más competitivo en términos de costos 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 cuanto a la industria de alimentos procesados, México ofrece 14,1 % de ahorro en los costos de fabricación en comparación con los Estados Unidos. (BANCOMEXT, 2012.)

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 más mercados ya que se han detectado demandas reales por los alimentos procesados mexicanos, aquí es donde radica la oportunidad, existe ya un oferta exportable de calidad que deberá apostar por la internacionalización.

MARCO TEORICO

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 mercado meta, la utilización de una estrategias de entrada al mercado internacional, el conocimiento del valor del mercado meta, la Capacidad y Habilidades gerenciales, la capacidad instalada de la empresa, los apoyos a la exportación por parte del gobierno Mexicano y su influencia en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados. Tomando como referencia la literatura existente, se tratara de explicar y justificar el modelo que se propone para estudiar estas relaciones, así como el planteamiento de la hipótesis que se formuló para esta investigación.

Desarrollo Conceptual del Marco Teórico.

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.

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

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 y gestionar 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.

Los mercados meta atractivos, por lo general, corresponden a aquellos países respecto a los cuales la empresa posee alguna ventaja competitiva.

Qué son los factores críticos de éxito?

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).

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 críticos de éxito como: *“los elementos que hacen que una empresa sea exitoso”*.

Por otro lado Eberhagen y Naseroladl, (1992) definen a los factores críticos de éxito como *“aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad”*.

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 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.

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 implica el 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.

La Internacionalización de las empresas.

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).

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 se vive dentro de un sistema de negocios globalmente integrado.

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: aspectos generales

El proceso de internacionalización se definirá como un conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. (Sistema de información Empresarial de Canarias 2015.)

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. (Lugo, 2007).

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.

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. En concreto, son tres los factores que se consideran necesarios para explicar la capacidad y disposición de la empresa a internacionalizarse. (Lugo, 2007).

- 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 tecnologías- 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 considerar.

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. (Lugo, 2007).

Dentro de los enfoques agrupados bajo la perspectiva de proceso se incluye 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.

El modelo de UPPSALA / Escuela nórdica. El modelo 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).

Johanson y Wiedersheim 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. (Johanson J.; Wiedershein P, 1975, p.322.)

Variables independientes

Selección del País de destino.

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

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.

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).

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 de acuerdo a (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.

Utilización de una estrategia de entrada al mercado internacional

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).

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, 2004)

- 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, 2004).

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).

Conocimiento del valor del mercado meta

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 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 las bases 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).

A pesar de la importancia de la decisión inicial de entrar en mercados exteriores, se conoce poco sobre el proceso real por el cual las empresas identifican dichos mercados y sus clientes específicos dentro de los mismos. A continuación se describen algunos factores relativos al mercado que se deben considerar para conocer el valor del mercado meta en el que se desea incursionar.

Turbulencia del mercado. Un mercado se denomina turbulento cuando, por una parte, se producen en él variaciones en su composición física, que no tienen que asociarse necesariamente con incrementos o disminuciones de su tamaño, en las preferencias de quienes lo integran, en las actuaciones de quienes lo intentan satisfacer o en las características de los restantes factores que lo condicionan. Esta primera fuente de turbulencia se denomina dinamismo del mercado. Por otra parte, también denominamos mercado turbulento a aquél que se encuentra rodeado de incógnitas en lo que respecta a su futuro más o menos inmediato, estaríamos ante una segunda fuente de turbulencia denominada incertidumbre del mercado. (Martín A. J., 2003.)

Crecimiento del mercado. Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del mercado como factor moderador de la relación que estamos analizando. Bajo su punto de vista, a medida que la demanda global de un sector aumente considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para nutrirse de dicho crecimiento pues disminuirá la intensidad competitiva, de modo que el nexo orientación al mercado-resultado quedará mitigado. Sin embargo, en mercados con bajos niveles de crecimiento la organización deberá tener perfectamente claro el camino para satisfacer las necesidades de los consumidores, generando mayor valor que los competidores. La orientación al mercado es más valiosa para alcanzar resultados positivos y la intensidad de la relación orientación al mercado-resultado es mucho más fuerte en este segundo caso (Slater y Narver, 1994a), proposición que es contrastada empíricamente por los autores utilizando como medida de los resultados el incremento de las ventas.

Poder del comprador. Entendemos por poder del comprador el grado en el cual un comprador puede negociar precios más bajos, o un valor recibido mayor, con el vendedor (Narver y Slater, 1990). Cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayor es su posibilidad de ejercer presión sobre los precios o de exigir mayores niveles de calidad o servicio. Ante esta situación, la empresa se ve obligada a generar una oferta que satisfaga plenamente las exigencias de valor de sus compradores, por tanto, se puede decir que, cuanto mayor sea el poder del comprador, más valiosa será la orientación al mercado de la empresa, aspecto que ha sido corroborado empíricamente por Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999).

Capacidad y habilidades gerenciales.

El ITC (Centro de Comercio Internacional) y otras organizaciones de promoción comercial han apoyado ampliamente a los países en desarrollo brindándoles asistencia técnica con el fin de generar capacidad gerencial para la promoción y el desarrollo de las exportaciones, sin embargo

existen otras iniciativas que son necesarias para generar capacidad gerencial en las empresas. En materia de política se registran varias opciones que impulsan la capacidad gerencial, por ejemplo las adoptadas para la instalación de la industria automotriz en México y en Corea del Sur, como lo subraya la UNCTAD (1996, p.56).

La capacidad gerencial para exportar por medio de empresas mercantiles establecidas en el propio país no es la misma que requiere una empresa que desea invertir en un mercado extranjero con miras a establecer un sistema de distribución para sus productos. 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).

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). 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.

Capacidad instalada de la empresa

Como capacidad 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 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. 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)

Apoyos del gobierno a la exportación

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 financiamos?

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.

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.

Marco de referencia comercial

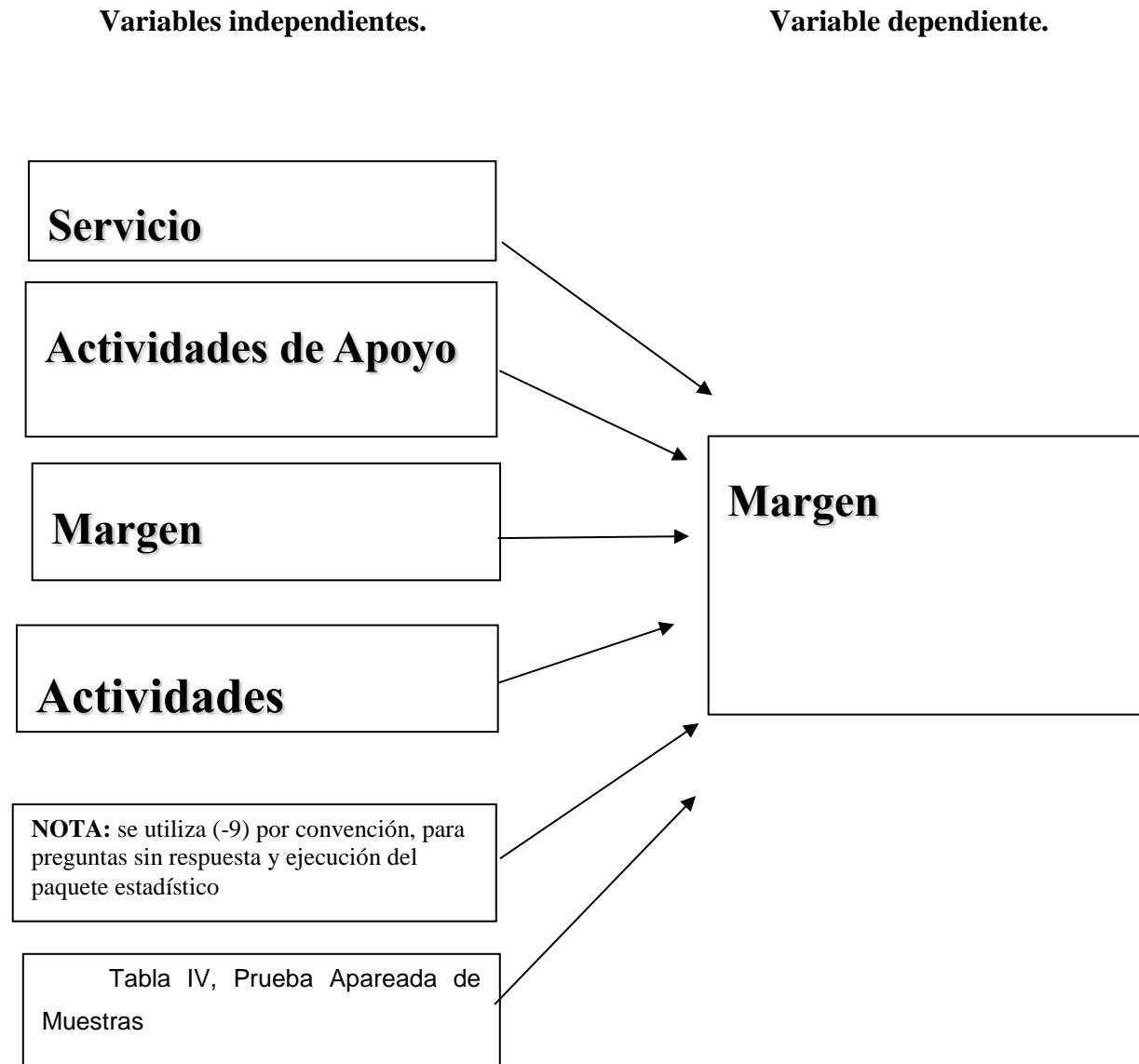
Tratados y Acuerdos firmados por México

México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 45 países (TLCs), 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI.

México es el primer país con el mayor número de Tratados de Libre Comercio en el mundo. La red de Tratados de Libre Comercio de México con 45 países, en tres continentes, representa una oportunidad única para el comercio exterior y para la inversión, ya que abre una puerta de acceso a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores, que representa dos terceras partes de las importaciones mundiales y 75 por ciento del PIB mundial. Los acuerdos comerciales firmados por México han creado un marco jurídico que ofrece certidumbre a los agentes económicos, incluyendo exportadores, inversionistas y consumidores.

MODELO GRAFICO



Fuente: Elaboración propia.

METODO

La metodología utilizada permitirá recoger datos pertinentes con la finalidad de llevar a cabo una propuesta con base a las experiencias obtenidas por las empresas que participen en el proyecto. Se trata de un ejercicio de evaluación, a fin de definir los factores que ayudan al acceso del mercado internacional y a desarrollar un proceso de internacionalización exitoso a las empresas del sector de alimentos procesados. También, será una excelente fuente de información las entrevistas que se realicen a los representantes de las organizaciones así como las conversaciones con los responsables de los diversos departamentos encargados de la comercialización y exportación de la empresa. Por lo que, la investigación pretende estudiar las acciones que han realizado las empresas exportadoras de alimentos elaborados y que factores han contribuido para lograr entrar al mercado internacional y ser más competitivo.

CONCLUSIÓN

Dentro de las orientaciones fundamentales de todos los países del mundo, se puede encontrar un factor común, todos desean alcanzar el desarrollo económico y social. A nivel internacional es claro que el mecanismo para lograrlo, es mediante el impulso y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, que no solo representan la mayor cantidad de instancias económicas, sino también son las mayores generadoras de empleos, y entendiendo los procesos de globalización en que se encuentran las Naciones, el desarrollo de las Pymes exportadoras debe considerarse como una indiscutible clave de éxito en los programas de crecimiento. En este trabajo se han revisado teóricamente los factores propuestos como factores críticos de éxito que influyen en la internacionalización de las empresas del sector de alimentos procesados. Posteriormente se realizara un trabajo de campo mediante un estudio de las empresas que serán seleccionadas de un marco muestral de 45 empresas del sector, registradas en el Directorio de exportadores en Sonora de la Secretaria de Economía. Se tomara una muestra representativa mediante un muestreo simple aleatorio. El estudio define y caracteriza a la pequeña y mediana empresa exportadora, considerando tanto a las firmas como a los emprendedores que las dirigen.

REFERENCIAS

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

- 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.
- Ceballos, P. A. (1997). *La Economía Mexicana en el Contexto de la Globalización*. Edita la Universidad Veracruzana, México.
- Czinkota Michael R. and Ronkainen Ilkka A. 1998. *International Marketing*, The Dryden Press.
- Daniels, J. (2004). *Negocios Internacionales*. México: Pearson Prentice Hall.
- Dunning, J. (1988) "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extentions". *Journal of International Business Studies*. Vol. 19 (1)
- Eberhagen, Nielas; Naseroladl, Manssur (1992). "Critical Success Factor. A survey". University of Váxjó.
- González-Salinas Rubén C., Blanco-Jiménez Mónica and Galindo-Mora, Patricio. (2014). *Organizational and Psychosocial Cultural Factors for Successful Investment by Foreign Companies in Mexico*. *The International Trade Journal*, Taylor & Francis Group, pp. 442-458. Vol. 28(5).
- Hidalgo Nuchera, Antonio y Diaz-Balart Fidel (2002), "Hacia la organización del futuro basada en el conocimiento", *Revista CEPADE*, febrero, nº 27, pp. 37-42.
- Kotabe, M. y Helsen, K. (2002). *Marketing Global Marketing*, Limusa Wiley. México.
- Lerma K., Alejandro (2006). *Comercio y Mercadotecnia Internacional*, cuarta edición, Thomson, México.
- 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 <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*
- Melin. (1992). *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*, 1992 - Wiley Online Library Neiva: Ed. Universidad Sur colombiana.
- Paramo, D. (2009). *Aspectos culturales de los mercados para la toma de decisiones internacionales*.
- 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).
- Rockart, John F. (1982). "The changing role of the information systems executives: A critical success factors perspective". *Sloan Management Review Association*.
- Simmonds, K., and Smith, H. 1968. "The First ExportOrder: A Marketing Innovation." *British Journal of Marketing*, Summer, 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.
- Temporal, P. &. (2003). *Branding de alta Tecnología*. Mexico: McGraw Hill.
- Secretaría de Economía. PRO MEXICO 2012. Pro México con base en INEGI y Global Insight. 2013 <http://embamex.sre.gob.mx/rusia/images/stories/Comercio/procesadospromexico.pdf>
- BANCOMEXT 2012, 2014. CONACYT 2012
- Fuentes de información. Páginas web:**
Sistema de información empresarial de canarias. <http://www.siecan.org/index.php.2015>.

- Gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas Ing. Günter Rossmann, Encargado del Proyecto por la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Gmb H MEMORIA DEL PROYECTO COPATROCINADO POR OEA Y GTZ 1982-2000 portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=WU8QzMcsCx0%3D&tabid.
- Kindleberger, C.P., 1969. Proceso de Internacionalización empresarial en el mundo. www.gestiopolis.com/.../proceso-de-internacionalizacion-de-las-empresas.
- 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>
- Pensamiento y gestión, 29 Universidad del Norte, viix, 2010. Cultura y Negocios Internacionales. portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=WU8QzMcsCx0%3D&tabid..
http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/up_news/UP_business4.pdf
- Udecinternacionales.bligoo.com. Rugman Alan, Hodgetts Richard, Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica. www.academia.edu/.../selección-del-modo
- La Selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas. Enero de 2007. www.gestiopolis.com/canales/de/mercadotecnia/art.23.mercadotecnia/internacional.htm
- 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
- Patricia-Huerta, Brigitte-Estroz, Roxana-San. Martin. Estrategias de entrada al mercado internacional.
- 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
- Andersen, 1997; Bradley, 1995. Negocios Internacionales. www.impgroup.org/uploads/papers/83.pdf
- Johanson & Vahlne 1993. A Process Model of Internationalization. www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf
- Douglas y Craig, 1992. Selección de los mercados exteriores. www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/3.pdf
- Papadopoulos, Chen y Thomas (2002). La selección de mercados <http://www.cepade.es/Ademas/revista27/art4.pdf>
- Tratados y Acuerdos firmados por México. Tratados de libre comercio suscritos por México. <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/4379/>