

## ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE FRESA EN MÉXICO\*

Rubén Molina Martínez<sup>1</sup>  
Jesús Sigifredo Gastélum Valdez<sup>2</sup>

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo identificar los factores que determinan la diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa de México, además se hace una propuesta para darle una solución al problema. Se aplicó un instrumento con una escala tipo Likert de cinco puntos, para conocer las percepciones de cada una de las variables utilizadas y como afectan para llevar a cabo la diversificación de mercados. El universo de estudio fue de 17 empresas exportadoras de fresa localizadas en México. Para el análisis de resultados se utilizó SPSS para procesar las encuestas. Los resultados obtenidos en la presente investigación muestra que las variables que más importancia tienen para los exportadores de fresa son la experiencia exportadora, la productividad y el tamaño de la empresa.

**Palabras clave:** diversificación de mercados, estrategia, escala Likert, exportación.

### ABSTRACT

This research aims to identify key factors that determine market diversification of the Mexican exporters of strawberries and to propose a solution to the identified problem. using Likert scale of five points to know how the variables are perceived by companies to carry out the strategy of market diversification. The universe of study was 17 strawberries exporters located in México. To make the results analysis it was used SPSS software. The results were that the factors that most matters for the strawberries exporters to develop a geographical diversification strategy are exporting experience, productivity and firm size.

**Keywords:** exportation, Likert scale, market diversification, strategy.

**Clasificación JEL:** M00; F100.

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de las plantaciones comerciales de fresa alrededor del mundo, esta se ha convertido en uno de los frutos favoritos por los consumidores globales. La producción mundial de este producto ha ido incrementándose con

---

\* Artículo recibido el 12 de octubre y aceptado el 14 de noviembre de 2015.

1 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo: ruben.molina@gmail.com

2 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo:jgos\_zero@hotmail.com

el paso del tiempo, alcanzando en 2010 cerca de 4 millones y medio de toneladas, siendo los principales productores Estados Unidos, con una producción de cerca de 1 millón 300 mil toneladas, Turquía con 299 mil toneladas y España con 275 mil toneladas, México se ubicó en la sexta posición con una producción de 227 mil toneladas (FAO, 2011).

La importancia de este fruto también radica en la cantidad de toneladas que son exportadas por los diferentes países, la *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO, 2011) estima que las exportaciones de fresa alcanzaron cerca de 818 miles de toneladas. Los principales exportadores son España con 360 mil toneladas, Estados Unidos con 140 mil toneladas y México que exportó 66 mil toneladas.

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

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

La estructura del artículo está compuesta por cinco apartados, se inicia con las referencias teóricas, donde se revisan la estrategia de diversificación de mercados, desde los trabajos pioneros de Chandler (1962) y Ansoff (1976) que hablan acerca de la estrategia de diversificación como estrategia corporativa, también se define la diversificación, los tipos de diversificación que hay, enfocándose en la diversificación geográfica o de mercado basados en los trabajos principalmente de Lu y Beamish (2001), Hitt, Hosskinson y Kim (1997) y Johanson, Wiedersheim-Paul (1975), junto con algunos modelos de diversificación de mercados (Requena y Castillo (2003), Melitz (2003) y las diferentes adaptaciones y variaciones que se le han hecho a estos modelos con Cirera, Marin y Markwald (2012).

En este mismo apartado se revisó el tamaño de la empresa y su influencia en la decisión de diversificar los mercados, se hizo una clasificación de las empresas basado en la estructura utilizada en México con base en el número de empleados, activos y ventas principalmente. Para investigar la relación que hay entre el tamaño de la empresa y la estrategia de la diversificación se tomó como modelo base el propuesto por Bonarccorsi (1992), Woo (1987), y Alonso y Donoso (1998).

Los costos hundidos, empíricamente también tienen incidencia en la decisión si diversificar o concentrar. Basado principalmente en el modelo de

Castagnino (2010) y Roberts y Tybout (1989), se analiza como si se comparan costos hundidos en países con un nivel económico similar y una cultura similar es más sencillo para las empresas lograr diversificar los mercados.

La política comercial también se considero como una variable explicativa, se habla de algunos de los instrumentos que los países disponen para restringir o estimular las importaciones y exportaciones, como aranceles, cuotas y cupos, y algunos programas para el estímulo de exportaciones hay en México y como estos influyen para que las empresas desarrollen una estrategia de diversificación de mercados.

La productividad, se considera que también influye en la diversificación, se explican algunos de los factores que afectan la productividad como la gestión administrativa, los insumos, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el capital. Para cerrar con las referencias teóricas, se explican algunas de las ideas relacionadas con la experiencia exportadora. Se comienza con el concepto de la misma.

Un segundo apartado son los modelos que existen y que analizan la experiencia exportadora propuestos por Lee y Yang (1990) donde resumen por etapas y de acuerdo a la cantidad de años exportando y los mercados que atacan si deben de diversificar o concentrar. Navarro (2002) también identifica algunas de estas situaciones de una forma similar.

En el tercer apartado se proporcionan algunos datos de comercio internacional de la fresa que sirven como antecedentes para poder realizar la descripción del problema que a grandes rasgos es la concentración de las exportaciones en un solo mercado.

El siguiente apartado corresponde al trabajo de campo que se desarrolló en esta investigación. Se definió el universo y muestra de estudio que son las empresas exportadoras establecidas en México que de acuerdo a la base de datos de Proméxico son 20 empresas. El instrumento para recolectar los datos constó de 24 ítems en forma de escala Likert que las personas encargadas de las exportaciones de las empresas se dieron el tiempo de responder, con el propósito de conocer como cada uno de los factores propuestos inciden para la desarrollar una estrategia de diversificación de mercados para los exportadores de fresa que pueda contrarrestar la concentración de las exportaciones.

En el mismo apartado del trabajo de campo se muestran los resultados de la estadística descriptiva donde lo más representativo que arrojó esta investigación es que las variables más significativas para la empresa son el tamaño de la empresa, la productividad y la experiencia exportadora, siendo la última la que los exportadores de fresa consideran más importante.

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

## 2. REFERENCIAS TEÓRICAS

Diversos autores han considerado que la estrategia es el resultado final de un proceso formal de planeación y este proceso radica principalmente en la alta dirección de la empresa (Hill, 2005). Por lo que la planeación estratégica dentro de las empresas tiene una importancia fundamental en el desarrollo, implementación y evaluación de las estrategias corporativas.

Hill (2005, p. 10) considera que el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la empresa e identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la empresas para identificar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fortalezas para reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Ejecutar la estrategia.

Con este proceso, las empresas deben de ser capaces de crear sus estrategias para obtener una ventaja competitiva. Una de las muchas estrategias que pueden ayudar a obtener una ventaja competitiva es la estrategia de diversificación de mercados, en esta investigación se busca que las empresas exportadoras de México consideren ejecutar esta estrategia.

### **La estrategia de diversificación de mercados**

Los trabajos pioneros acerca de estrategia de Chandler (1962) y Ansoff (1976), consideraban a la estrategia de diversificación como una parte importante para las empresas y su respectivo crecimiento.

Cuando la empresa ha tomado la decisión de internacionalizarse a través de exportaciones, un aspecto a considerar es cuanto y a donde. La empresa tiene dos posibles decisiones para aumentar sus ventas si tal es el objetivo de la empresa: concentrar las ventas en un solo mercado buscando minimizar los costos de entrada y maximizar la rentabilidad de las ventas en el exterior o diversificar sus ventas en diferentes mercados explorando cual ofrece mayor rentabilidad o es menos riesgoso para las actividades extranjeras (Castillo y Requena, 2003).

Ansoff (1976) considera la diversificación como el crecimiento de la empresa en dos dimensiones las relaciones industria-mercados o de productos-mercados. Gort (1962) la define en términos de *output* en función del número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa.

Otra definición de diversificación es la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad (Ramanujan y Varadarajan, 1989). En este mismo sentido Berry (1975) considera la diversificación como el incremento en el número de sectores en el que las empresas están participando activamente.

Dentro de la estrategia de diversificación se encuentran dos variantes: la diversificación de productos basada principalmente en los trabajos de Rumelt (1974) y Ansoff (1976). Ansoff (1976) explica que la diversificación puede ser horizontal y vertical; mientras que para Rumelt (1974) la diversificación depende de acuerdo a los negocios en los que la empresa se encuentra participando. La segunda estrategia, en la que se basa esta investigación, es la diversificación de mercados, relacionada con la amplitud de la empresa basando su decisión de operar ya sea en mercados regionales, nacionales o internacionales (Bueno Campos, 1991).

La estrategia de diversificación de mercados es considerada clave para el crecimiento de las empresas ya sea en el ámbito nacional o internacional (Lu y Beamish, 2001). Trabajos relacionados con esta estrategia recaen principalmente en la expansión de la empresa hacia los mercados internacionales, y el grado de diversificación depende del número de mercados diferentes en los que la empresa tiene operaciones (Hitt, Hosskinson y Kim, 1997).

Algunas de las críticas que hechas a la diversificación de mercados se basan en cuestiones de contexto internacional o el tamaño de los mercados, con esta implicación se considera que la estrategia de diversificación de mercados sea considerada como solo una estrategia regional y no internacional debido a que pasar o no a una frontera internacional sería similar a pasar a una frontera regional (Jarillo, 1992).

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

Grant (2002), enumera las ventajas de las firmas que se encuentran diversificadas como: el aumento del poder de mercado, la explotación de sinergias y la reducción del riesgo global.

La expansión hacia nuevos mercados geográficos, constituye una importante oportunidad de crecimiento y de creación de valor para cualquier empresa, de acuerdo con Lu y Beamish (2001), la implantación estratégica supo-

ne importantes cambios sobre todo si los nuevos mercados son muy diferentes al mercado de origen y más complicado si se piensan establecer subsidiarias propias. Cuando una empresa piensa en tener actividades en el exterior se enfrenta con nuevos competidores y con una nueva dinámica competitiva, lo que incluye nuevos factores como la economía, política, asuntos legales y culturales (Ansoff y McDonell, 1990). De los factores mencionados anteriormente podemos encontrar que el desarrollo económico, el grado de saturación de mercado, diferencias en los gustos y hábitos de compra y las diferentes políticas de gobierno son aspectos que se pueden ejemplificar como factores competitivos. Si las diferencias son muy marcadas entre los nuevos mercados y los mercados de origen se puede presentar el caso que los conocimientos y capacidades desarrollados para operar en el mercado de origen no puedan ser utilizados en los nuevos mercados (Lu y Beamish, 2001

Entre los inconvenientes de entrar a nuevos mercados se encuentran tanto los riesgos políticos como los riesgos operativos ya que el entorno puede que sea muy diferente (Delios y Henisz, 2000). También se puede considerar que a través de la estrategia de diversificación de mercados se obtienen beneficios adicionales para las empresas y la economía en general al mejorar la balanza comercial del país. En este mismo sentido al encontrarse participando en diferentes mercados al mismo tiempo se tiene que innovar en la manera que los diferentes mercados sean satisfechos por lo que se tendría que mejorar la investigación y desarrollo generando empleos y mejorando la relación academia-sector productivo.

### **El tamaño de la empresa**

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

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

El tamaño de la empresa con base en Bonarccorsi (1992) sustenta que las empresas más grandes tendrán más ventajas que una pequeña para internacionalizarse o expandir los mercados, algunas de ellas son: a) dispone de más recursos, b) tiene una ventaja de acción comercial más amplia e intensa, y c) tiene una mayor capacidad para asumir riesgos. En cuanto a las empresas

pequeñas y medianas también tienen ventajas como la rapidez y flexibilidad (Dean, et al., 1998). Otros aspectos positivos de las empresas pequeñas y medianas están relacionadas con la estructura del mercado y con los aspectos organizacionales y comerciales de la empresa. Si bien con la empresa grande se puede hablar de ventaja en producción de bienes estandarizados para beneficiarse de economías de escala, las empresas pequeñas buscan beneficiarse de la especialización en un bien diferenciado que pueda adaptarse a mercados donde la diferenciación o innovación sean intensas. Adicionalmente las pequeñas y medianas empresas buscan nichos de mercado pequeños que no sean atractivos para las grandes (McMillan, Hambrick y Day, 1982).

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

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

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

- Muchos de las investigaciones se basan en la idea de relacionar el tamaño empresarial con la probabilidad de exportar (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Bonarcorsi, 1992; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Barroso et al., 1998; Del Río et al., 1999; Del Río, 2000).
- Otras investigaciones relacionan el tamaño empresarial con la propensión exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Louter et al., 1991; Naidu y Prasad, 1994; Moini 1995; Alonso y Donoso, 1994, 1998; Moen, 1999; Del Río, et al., 1999; Beamish et al., 1999; Del Río, 2000; Eusebio, 2001).
- Otras investigaciones incluyen el tamaño empresarial con el crecimiento en las ventas de exportación (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Walters y Samiee, 1990; Cavusgil y Zou, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Moini, 1995; Barroso et al., 1998; Moen, 1999; Beamish et al., 1999).

Finalmente para el interés de esta investigación se tomaron en cuenta los trabajos donde se relaciona el tamaño empresarial y una serie de variables en las que se incluye, la estrategia de marketing, actitud hacia la exportación, planificación de la actividad exportadora, ventajas competitivas y cultura organizacional (Aaby y Slater, 1989; Walters y Samiee, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Katsikeas, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Moen, 1999; Navarro, 2000; Ling-yee y Ogunmokun, 2001).

### **Costos Hundidos**

La idea de utilizar los costos hundidos como variable explicativa surge de una serie de artículos de la década de los 80. Autores como Baldwin (1988, 1989) Baldwin y Krugman (1989), Dixit (1989a, 1989b) y Krugman (1989), parten del supuesto que las firmas no exportadoras deben incurrir en un costo hundido de entrada para poder ingresar a los mercados externos. Proponen que la función de exportaciones del periodo actual depende del número y tipo de productos que estaban exportando en periodos anteriores. Esto significa que cambios transitorios de política o choques macroeconómicos pueden llevar a cambios permanentes dentro de la estructura de mercado y por lo tanto, estos cambios afectan el flujo comercial y sea probable que los cambios no puedan ser revertidos, lo que conlleva que los costos hundidos producen histéresis<sup>3</sup> en los flujos comerciales. Cuando las condiciones del mercado en un futuro sean inciertas, los costos hundidos producen patrones de entrada y de salida que dependen de los procesos estocásticos.

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

En el artículo de Roberts y Tybout (1989) prueban la histéresis por los costos hundidos, utilizan la técnica de panel de datos de los patrones de entrada y salida de las empresas. Desarrollan y estiman un modelo dinámico de se-

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



lección discreta que expresa el estatus exportador de las empresas como función de su experiencia en exportación. El modelo permite cuantificar los efectos de las características del productor y la experiencia sobre la probabilidad de participar en el mercado. Con algunas modificaciones el modelo puede utilizarse para analizar actividades de inversión, diversificación de mercados y de producto, realizar inversiones de innovación y desarrollo o inversiones de capital.

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

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

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

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

## Política comercial

La política comercial es una de las herramientas primordiales para conseguir los objetivos que los gobiernos y empresas se plantean, su uso puede ser referido para lograr una diversificación en su sentido más amplio y para generar un valor agregado adicional (Gibbs, 2007).

Muchas de las teorías que explican cómo funcionan las políticas comerciales están altamente relacionadas con las teorías del comercio, las ideas de

Keynes, pero es en el neoliberalismo y el neoproteccionismo donde mayor importancia se dan a las políticas comerciales (Rohde, 2005).

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

Con el neoliberalismo, que tiene auge en los años 80, enfatizan la interdependencia comercial y económica de las naciones a través de esfuerzos en comercio multilateral con la realización de las rondas de negociaciones y la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la firma de tratados comerciales multilaterales que buscan la reducción de tarifas arancelarias entre los países miembros para mejorar la relación comercial.

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

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

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

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

Los nuevos keynesianos, por su parte, argumentan que las fluctuaciones son inherentes a las fallas de mercado y resultan dañinas al crecimiento, de tal manera que las políticas deben de ser activas para aminorarlas, principalmente cuando existen mercados monopólicos ineficientes. Afirman que los mecanismos de ajuste de las economías de mercado son débiles, inexistentes posiblemente o perversos por lo que se necesitaba de una política pública. (Martner, 2002).

Para la aplicación de una política comercial se requieren de diferentes instrumentos, en el caso de los exportadores de fresa, se consideraron dos grupos, aquellos que restringen el comercio y aquellas que lo fomentan. En el primer grupo se habla de medidas arancelarias y no arancelarias; en el segundo grupo

se habla de programas de fomento a las exportaciones. Ambos grupos son los instrumentos más utilizados por los Estados para regular su comercio internacional.

### **Productividad de la empresa**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pedraza y Navarro (2006), consideran que los factores que influyen en la productividad de las empresas son gestión administrativa, capital, materiales y suministros, desarrollo tecnológico y fuerza de trabajo. Para este trabajo se consideraron los anteriores factores dentro de las empresas y cuál es el efecto que pueden tener dentro de la empresa exportadora de fresa y cuál es su relación con la estrategia de diversificación de mercados de la empresa.

### **Experiencia exportadora**

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

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

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

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

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

sus ventas exteriores como factor discriminante. En esta tercera etapa se incluye un grupo intermedio entre la concentración y diversificación.

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

### **3. SITUACIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE FRESA EN MÉXICO**

A pesar de que la superficie sembrada de fresa no es tan significativa comparada con el total destinado para cultivos, solamente cerca del 3% es destinado a la siembra de la fresa (SIAP, 2012). La importancia radica en el potencial del mercado tanto nacional como extranjero donde convergen distintos tipos de actores, desde los productores, grandes, medianos y pequeños, con diversas capacidades tecnológicas, como en un nivel de distribución y comercialización. Respecto a la producción que ha tenido México se ha comportado de una manera uniforme y con tendencias positivas. En el 2001 se tuvo una producción total de 130 mil 688 toneladas mientras que para 2005 se incrementó la producción a 162 mil 627 toneladas, finalmente para el 2011 se tuvo una producción total de 228 mil 899 toneladas lo que representa un crecimiento del 57% del 2001 al 2011 (SIAP, 2012).

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

En México las exportaciones han conservado un crecimiento importante, en el año de 2010 se registró un crecimiento de las ventas internacionales de fresa del 40.5% (SAGARPA, 2011). El principal destino de las exportaciones de México esta dirigido principalmente a los Estados Unidos tanto en valor como en volumen. El Sistema de Información Arancelaria vía Internet (SIA-VI) de la Secretaria de Economía, que registra las exportaciones de los diferentes productos a través de su fracción arancelaria, tiene registrado que en 2010

México exportó a Estados Unidos de América, 87 mil toneladas con un valor de 188 mil dólares, el segundo destino de México fue Canadá que recibió menos del 1% de las exportaciones mexicanas de fresa con cerca de 300 toneladas con un valor de 368 mil dólares.

**Tabla 1**  
**Destino de las exportaciones de fresa de México 2010**

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

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

Con estos datos se puede percibir que las exportaciones de fresa están altamente concentradas al mercado norteamericano, lo que representa una problema ya que puede darse alguna contingencia, por una barrera no arancelaria impuesta o alguna crisis económica que ponga en peligro las exportaciones de este producto, situación que en el experiencia de México ha ocurrido con otros productos. La diversificación de exportaciones a otros mercados principalmente el asiático puede considerarse como una excelente alternativa para evitar tener una dependencia del mercado norteamericano y también aprovechar los múltiples tratados de libre comercio que México tiene firmados.

Con la información recopilada y el marco teórico revisado, se pudo plantear la hipótesis de esta investigación que es: La diversificación de mercados de las empresas exportadoras de fresa está determinada por: una empresa más grande, por menores costos hundidos, una política comercial propicia, una mayor productividad y una mayor experiencia exportadora.

Con lo revisado anteriormente, se considera que las empresas exportadoras de fresa de México desarrollen una estrategia de diversificación se involucra el tamaño de la empresa, los costos hundidos, la política comercial, la productividad de la empresa y la experiencia exportadora de la empresa.

#### 4. TRABAJO DE CAMPO

El universo de estudio de esta investigación fueron todas las empresa exportadoras de fresa de México. De acuerdo con el directorio de PROMÉXICO, existen 20 empresas exportadoras establecidas a lo largo del territorio nacional distribuidas en los estados de Michoacán, Baja California y Guanajuato.

Debido a que la población es reducida, se realizó un censo para aplicarse a las 20 empresas pero solo fue aplicado a 17 de las 20 empresas exportadoras. El motivo por el que no se pudo aplicar a las 20 empresas fue debido a que las 3 empresas por políticas empresariales y cuestiones de seguridad no permitieron la aplicación del instrumento.

El instrumento, se diseñó con el objeto de medir las percepciones de las diferentes variables por lo que se usó una escala tipo Likert. Para la elaboración del instrumento se realizó el siguiente proceso: se hizo un listado de las variables que se midieron; se revisó la definición conceptual de cada una de ellas; cada una de las variables se dividió en dimensiones y de las dimensiones se obtuvieron los diferentes indicadores con los que se construyeron los ítems que fueron medidos. Los ítems obtenidos fueron de índole positiva y en algunos casos fueron de índole negativa. También se incluyó un ítem donde se pide la opinión de los encuestados para conocer cuál es su percepción respecto a las variables planteadas para su empresa en la estrategia de diversificación de mercados.

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados mas sobresalientes de la investigación son que las empresa consideran las variables como las más importantes: el tamaño de la empresa, la productividad de la empresa y la experiencia exportadora en ese orden, los valores encontrados se encuentran por encima del 3.48 por lo que se puede considerar que las empresas están de acuerdo que tienen implicación para diversificar los mercados de las exportaciones de fresa. En cuanto a las desviaciones estándar de las variables, encontramos que para el primer caso fue de 0.86, para la productividad fue de 0.60 mientras que para la variable de experiencia

exportadora se obtuvo una desviación de 0.62. Con esta información se considera que los datos se encuentran relativamente concentrados.

Los promedios más bajos fueron para las variables costos hundidos y política comercial, valores que en su mayoría se encontraron cercanos al 3 por lo que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que estas variables afecten la diversificación de mercados de las exportaciones de fresa de México.

En cuanto al tamaño de las empresas, estas consideran que el número de empleados es importante para la diversificación. En cuanto a los activos que las empresas poseen consideran que son utilizados en su capacidad para vender en el extranjero junto con la fuerza de ventas que las empresas consideran son lo suficientemente capaces de vender en el extranjero.

Con la productividad, una de las variables que las empresas consideran importante, se obtuvieron resultados cercanos al cuatro. Los aspectos más importantes es que las empresas, piensan que tienen el personal capacitado, principalmente el operativo, a pesar que en muchas de las empresas no tienen una persona con el perfil adecuado y muchas veces se dedica a otras actividades conjuntas a la exportación, en otros casos es el mismo director de la empresa quien se dedica a la parte de las exportaciones lo que evita que se concentre en tan importante actividad. Los programas de capacitación que las empresas tienen son suficientes para cubrir las necesidades de la empresa y poder diversificar si así lo desearan. Consideran que su desarrollo tecnológico les permitiría diversificar mercados, y también la gestión administrativa es básica para decidir si se diversifica a nuevos mercados. Los parámetros más bajos fueron la suficiencia de capital y la calidad de los insumos. Con este aspecto es importante que las empresas busquen mejorar o formalizar un departamento de exportaciones y buscar que las persona encargada se enfoque en esa actividad, lo que puede mejorar el conocimiento del proceso y facilitar un proceso de diversificación de mercados.

La experiencia exportadora de las empresas, es el factor que para los empresarios más influye al momento de decidir diversificar los mercados. De los elementos que se utilizaron para describir esta variable, el que más importancia tuvo fue los años exportando que tuvo una media de 4.24, siendo el factor más alto de todos los analizados, lo que quiere decir que mientras más años se tengan exportando será más factible que se puede implementar una estrategia de diversificación de mercados.

Los promedios más bajos fueron para las variables costos hundidos y política comercial, valores que en su mayoría se encontraron cercanos al 3 por lo que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que estas variables afecten la diversificación de mercados de las exportaciones de fresa de México.

Los costos hundidos de acuerdo a los resultados obtenidos con las encuestas, los empresarios no los consideran como limitantes ya que los promedios obtenidos en un rango de 2.71 a 3.12, lo que significa que está en el rango de indiferencia. Los datos de la misma forma arrojaron una desviación estándar de entre 0.99 y 1.05, lo que indica que se encuentran mas dispersos.



La política comercial al ser externa a la empresa no se le da mucha importancia ya que es un aspecto que es difícil controlar; mientras que los costos hundidos tampoco son considerados para llevar a cabo nuevos planes para las exportaciones.

La política comercial, tuvo indicadores que estuvieron cercanos al cuatro, a pesar que los empresarios la consideran como extrínseca y que no tienen mucha influencia en las decisiones para hacer la política comercial. De los ítems planteados los más sobresalientes son los tratados de libre comercio firmados que consideran facilitan las exportaciones, además de tener apoyo legal para la solución de controversias que pueda presentarse durante el proceso de exportación; y el segundo caso cuando las empresas cuentan con alguno de los programas de promoción de exportaciones que tuvieron calificación de 3.88 para los tratados y de 3.57 para los programas.

## 5. CONCLUSIONES

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

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

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

Con las empresas que expresaron su interés por la búsqueda de nuevos mercados, manifestaron que no se han arriesgado por el desconocimiento en el proceso para diversificar los mercados, por lo que la propuesta desarrollada en la investigación puede ser utilizada como una base para comenzar a implementar la estrategia de diversificación.

## REFERENCIAS

- Alonso, J.A., Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales, *Revistas ICE*, --.
- Ansoff, H. (1976). *Traducción de: Corporate Management*. Navarra: McGraw Hill.
- Ansoff, H., McDonell, E. (1990). *Implanting strategic management*. (2da. ed.). Prentice Hall.
- Baldwin, R., Harrigan, J. (2007). Zeros quality and space: trade theory and trade evidence, *NBER working paper 13214*.
- Bernard, A., Jensen, J.B. (2004). Why some firms export, *The review of economics and statistics*, 2 (86), 561-569.
- Berry, C. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton: Princeton University Press.
- Bilkey, W., Tesar, G. (1977). Export behaviour of smaller-sized Wisconsin Manufacturing firms, *Journal of international bussiness studies*, 1 (8), 93-98
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of international bussiness studies*, 4 (23), 605-635.
- Bueno Campos, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: metodología técnicas y casos* (3ra. ed.). Madrid: Ediciones pirámide.
- Calof, J. (1994). The relationships between firm size and export behaviour revisited, *Journal of international bussiness studies*, 367-387.
- Castagnino, T. (2009). Where you export matters. sunk costs, quality and the geographic spread of trade. *ANALES*.
- Castagnino, T. (2010). Diversificación geográfica de las exportaciones: ¿importa la experiencia exportadora? *Documento de trabajo 52, Banca Central de la Republica Argentina*.
- Castillo, J. Requena, F. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras, *Revista de economía aplicada* (33), 101-120.
- Cavusgil, S. Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation, *Journal of Marketing Research* (23)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and estructura: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Boston, MA.: MIT Press
- Christensen C.H., et al. (1987). An empirical investigation of the factors influencing export succes of brazilian firms, *Journal of International Bussiness Studies*, 61-78.
- Cirera, X., et al (2012). Firm behaviour and the introduction of new exports: evidence from Brazil, *IDS Working Paper* (390)
- CONAFRESA. (2013). *Plan rector nacional sistema producto fresa*. México.
- Dean, T. B. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of bussiness formations, *Strategic Management Journal*, 709-728.

- Delios, A. H. (2000). Japanese firms investment in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 305-323.
- Feigenbaum, A. K. (1991). Output flexibility. A competitive advantage for small firms, *Strategic Management Journal*, 101-114.
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in american industry*. Boston: Princeton University Press.
- Grant, R. (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Grant, R. (2002). Corporate strategy: managing scope and strategy concepts. In A. T. Pettigrew, *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). London: Sage Publications.
- Hannan, M. Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 149-164.
- Hirsch, S. (1971). *The export performance of six manufacturing industries*. New York: Praeger.
- Hitt, M. Hosskinson, R. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 767-798.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Johanson, J. Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases, *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Losada, et al. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *ICE tribuna de economía* (837), 255-272.
- Lu, J. Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SME's, *Strategic Management Journal*, 265-286.
- MacMillan, I. H. (1982). The product portfolio and profitability: a PIMS-based analysis of industrial-product businesses, *Academy of Management Journal*, 733-755
- McDougall, F. R. (1984). A comparison of diversifying and non-diversifying australian industrial firms, *Academy of Management Journal*, 384-398.
- Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity, *Econometrica*, 1695-1725.
- Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización, *Revistas ICE* (802), 99-115.
- Navarro, J. (1995). La productividad total de los factores de la industria manufacturera 1980-1993, *Revista Ciencia Nicolaita* (10).
- Pedraza, O. Navarro, J. (2006). *La productividad de la industria láctea en el Estado de Michoacán*. Morelia.
- Ramanujan, V., Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis, *Strategic Management Journal*, 523-551.
- Reed, R. Luffman, G. (1986). Diversification: the growing confusion, *Strategic Management Journal*, 29-35.

- Roberts, M., Tybout, J. (1997). La decisión de exportar en Colombia: un modelo empírico de entrada con costos hundidos, *Ensayos Sobre Política Económica*, 61-100.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.
- Salter, M. Weinhold, W. (1979). *Diversification through acquisition*. New York: The Free Press.
- Stultz, R. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies, *Journal of Financial Economics*, 3-27.
- Suarez, et al. (2002). La expansión de los mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias, *Revistas ICE*.
- Sumanth, D. (1993). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México: McGraw Hill.
- Thiry, B. Tulkens, H. (1988). Allowing for technical inefficiency in parametric estimates of production functions with an application to urban transit firms. *CORE discussion papers* (1998041).
- Woo, C. (1987). Path analysis of the relationship between market share, business-level conduct and risk, *Strategic Management Journal*, 149-168.