



Internacionalización desde la teoría de recursos y capacidades: caso verde Baková

Zatarain-Peraza, Rosa Isabel¹; Velarde-Moreno, Oscar Eli²; Alarcón-Osuna, Moisés Alejandro³

¹Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Contaduría Pública y Administración Culiacán, Sinaloa, México rose.izp93@gmail.com

Ciudad Universitaria 4 Col, Villa Universidad, 80010, (+52)6672293543

²Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Ciencias económicas y Sociales Culiacán, Sinaloa, México, oevalarde@gmail.com

Blvd. Universitarios, Unidad 3 s/n, Cd Universitaria, 80013, (+52) 6672230014

³Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Coordinación de Licenciatura en Economía, Guadalajara, Jalisco, México, mailto moises.alarcon@cucea.udg.mx
Periférico Norte N° 799 Núcleo Universitario, Los Belenes, 45100 Zapopan, Jal., (+52) 33 3770 3300

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de recepción: julio 2020

Fecha de publicación: diciembre 2020

Resumen

En un mundo globalizado en el que los mercados están en constante movimiento y con industrias cada vez más dinámicas es necesario que las empresas adopten estrategias para su supervivencia, siendo la internacionalización una de las más utilizadas. Sin embargo, la entrada de una organización al mercado internacional no asegurará su éxito si esta no cuenta con una ventaja competitiva que lo haga sobresalir, es por ello por lo que resulta de importancia la teoría de recursos y capacidades, que brinda a la empresa una visión de las características explotables para generar una. Debido a esto, el objetivo de la presente investigación fue la identificación de los recursos y capacidades de una empresa que se plantea iniciar el proceso de internacionalización, para ello se aplicó un estudio modular diseñado por Fong (2017), con el que se identificó la originalidad de los productos como fuente de ventaja competitiva y la aplicación del Modelo Uppsala como estrategia para la internacionalización. Verde Bakova es una microempresa que cuenta con características particulares que pueden ser aprovechadas para generar una ventaja competitiva en el mercado internacional.

Palabras clave: Internacionalización, Teoría de recursos y capacidades, Ventaja competitiva, Modelo Uppsala, PyME

Abstract

In a globalized world in which markets are in constant movement and with increasingly dynamic industries, companies need to adapt strategies for their survival, with internationalization being one of the most widely used. However, the entry of an organization to the international market will not ensure its success if it does not have a competitive advantage that makes it stand out, which is why the Resource-based theory seems important, which gives the company a vision of the exploitable characteristics to generate one. Due to this, the objective of the present investigation was the identification of the resources and capacities of a company that plans to start the internationalization process, for this a modular study designed by Fong was applied, in which the originality of the products was identified as a source of competitive advantage and the application of the Uppsala Model as a strategy for internationalization. Verde Bakova is a small business that has particular characteristics that could be an advantage to success in international markets.

Key words: Internationalization, Resource-based theory, Competitive advantage, Uppsala Model, SMES.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se lleva a cabo con el objetivo de analizar las capacidades y competencias que tiene una PyME para el inicio del proceso de internacionalización, ya que se considera que el siguiente paso para la evolución y expansión de la empresa está en su entrada al mercado internacional mediante la exportación de sus productos. Es por ello por lo que se plantea la siguiente pregunta ¿Cuenta una PyME de la industria de la bebida natural con los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo la internacionalización exitosamente?

La economía y el sistema económico actual, exige que las empresas estén prestando constante atención a las tendencias internacionales que regulan los mercados, para evitar quedarse en el rezago y mantenerse vigentes. Cada día aparecen en el mercado productos y empresas que ofrecen características particulares, lo que propicia que el entorno para las organizaciones se vuelve más competitivo y las empresas tengan que buscar nuevas estrategias para sobrevivir.

Una de las estrategias usadas por las empresas es la internacionalización, que según Giacomozzi (2005), surge a partir de diversas motivaciones, ya sea como resultado de su mercado doméstico o de las condiciones que se desarrollan en el exterior aunque esta salida al exterior es fuertemente influenciada por la globalización de la economía y el avance de las comunicaciones, lo que refleja que la empresa que quiere internacionalizarse debe conocer las condiciones aptas para hacerlo o puede arriesgarse al fracaso.

Existen diversas teorías que tratan de explicar la internacionalización de las empresas, todas ellas intentan darle un sentido lógico al fenómeno, además intentan agrupar por la corriente dependiendo a la corriente que abarcan se encuentran las que la estudian desde una perspectiva económica basados puramente en costes y ganancias, desde la perspectiva de redes desarrollo de redes interorganizativas y desde un proceso basado en la acumulación de conocimiento, es en esta última en la que se puede categorizar el modelo Uppsala con el que complementa la presente investigación. (Trujillo Davila ,

Rodriguez Ospina , Guzman Vazquez, & Becerra Plaza , 2006)

Cuando se habla de internacionalización se piensa inmediatamente en la exportación y intercambio comercial de bienes y servicios, sin embargo, existen diferentes formas de hacerlo y llevan de igual forma a que la empresa comience su participación en el mercado global para Trujillo Dávila & Rodríguez (2006), no solo se habla de exportación sino de sus formas directa e indirecta, además de licencias, asociación e inversión directas para que la empresa cumpla este cometido.

Sin embargo, son las empresas de grandes proporciones las que pueden llevar a cabo un proceso diferente a las exportaciones de bienes y servicios, debido a sus capacidades, quedando a las empresas más pequeñas (PyMEs) la opción de exportar directamente, generando productos que tengan una ventaja competitiva y así les sea posible competir con las grandes firmas.

En México, las PyMEs son consideradas como parte del motor impulsor de la economía nacional. Según la ONU (2019) este tipo de negocios representan más del 90% del total de empresas, generando entre el 60% y el 70% por ciento del empleo total y representan el 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial, por lo que resulta de importancia el conocer como una empresa de este tipo puede lograr la internacionalización de forma exitosa en un mundo en constante cambio.

Para la mayoría de los casos, el que una empresa se internacionalice se presenta como una actividad promotora de su crecimiento y desarrollo. La internacionalización también es considerada como un elemento clave y un reflejo de la competitividad a diferentes niveles, tanto empresarial, industrial, regional o país, así como, como un paso natural para su desarrollo.

Para toda pequeña y mediana empresa que posee deseos de superación y crecimiento empresarial el comercializar sus productos no solo a nivel nacional sino internacionalmente es de gran necesidad. La exportación no solamente brinda beneficios económicos para una PyME, sino también para el país, al ser reconocido como proveedor exitoso de bienes

y servicios de alto estándar de calidad y de utilidad. Es por ello por lo que se lleva a cabo la presente investigación, para conocer las capacidades que tiene una PyME de estudio de caso y si puede iniciar la internacionalización según sus recursos y capacidades, dejando un precedente para que otras empresas puedan hacer lo mismo si así lo desean.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se hace una recopilación de las teorías y conceptos que resultan de importancia para la presente investigación, es en este apartado donde se describen y definen las características fundamentales que harán que la investigación cumpla con su objetivo principal.

2.1. Internacionalización

Durante muchos años, y especialmente impulsados por el mundo globalizado al que se deben integrar las empresas, los pensadores y economistas han tratado de explicar los motivos, factores y capacidades que hacen que una empresa pueda tener éxito al entrar al mercado internacional. Conforme el mundo se globaliza, surgen nuevos mercados y oportunidades que requieren ser satisfechos alrededor del mundo, es ahí donde nacen nuevas empresas que buscan cubrir la necesidad.

Es aquí donde entra el proceso de internacionalización, que para Arroyo (2006) es descrito como “en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”(p22).

Por su parte para Welch y Luostarinen, (en Tabares, Anzo et al. 2014) La internacionalización puede entenderse como el proceso de extender sus compromisos y operaciones fuera del país en el que originó la organización, donde las empresas intercambian servicios, productos o recursos a través de los países. Por lo que se puede entender como que una empresa internacionalizada es aquella que realiza cualquier operación de su cadena de valor en

un país que no es el local, es una empresa que participe de cualquier forma en el mercado global.

La internacionalización permite que una empresa sea más competitiva dentro y fuera de su país de origen, así como, afirma su estadia en el mercado. Sin embargo, para las empresas que desean expandir sus productos o servicios a los mercados internacionales, se vuelve esencial ganar legitimidad en los mercados extranjeros, y generar el reconocimiento, de esta forma asegura de mejor manera su éxito (Da Rocha, Serna, Da Silva, De Mello , & Alves , 2015).

2.2. Modelo Uppsala

El modelo Uppsala, o de etapas, también trata de explicar la internacionalización de las empresas, para este la organización aprende y adquiere conocimiento a través de sus operaciones internacionales. Cuando una empresa inicia su incursión en mercado internacionales, la experiencia y conocimiento que adquiere brindará nuevas oportunidades de mercado. (Trujillo Davila , Rodriguez Ospina , Guzman Vazquez, & Becerra Plaza , 2006). Lo que quiere decir que, una vez que la empresa se vuelve internacional adquiere recursos (innovación, información o contactos) que le permiten crecer dentro del mercado.

Desarrollado por los investigadores Johanson y Vahlne en 1977, el modelo del proceso de internacionalización de Uppsala intenta explicar las características del proceso de internacionalización de la empresa, suponiendo un proceso de aprendizaje dinámico de la empresa. Por lo tanto, la internacionalización termina siendo el resultado de la relación entre el desarrollo del aprendizaje, la adquisición de experiencia y el compromiso de los recursos (Luciane, Italo Minelo , Christiane , & Bach Rizzati , 2019)

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. Para De Mattias Batalla (2013), se puede definir de la siguiente manera en 4 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.

Este modelo es perfectamente aplicable a la Pequeña y mediana empresa, ya que plantea que, cuando la Pyme se enfrenta a mercados desconocidos, información incompleta, y un estado de permanente incertidumbre, las empresas se desarrollan en los mercados extranjeros adoptando un proceso que evoluciona por incrementos (Galán, De Giusti, Solari, & Díaz Arive, 2014), es decir una PyME pasa de una etapa a otra a medida que se va introduciendo a los mercados.

Por su parte, Fernández y Nieto en Harvey Ferrer (2010) plantean que el grado de internacionalización de las PyMEs se da básicamente a través de la actividad exportadora. Esto se fundamenta en dos motivos: “en primer lugar, por la complejidad que supondría pretender abordar la totalidad de los posibles modos de entrada a través de los que la empresa puede penetrar en los mercados exteriores: exportación, cooperación, alianzas e inversión productiva en el exterior; en segundo lugar, porque la actividad comercial exterior de las PyMEs consiste, en su inmensa mayoría, en la exportación y no en las inversiones en el exterior”(p.17), lo que hasta cierto punto concuerda con mencionado anteriormente.

Una PyME puede llevar a cabo en proceso de internalización si sigue las 4 etapas del modelo una a una. Sin embargo, le será un proceso más complicado que el que llevan a cabo las grandes firmas, principalmente por sus capacidades y características, esto no quiere decir que no vale la pena el proceso, lo que quiere decir es que una Pequeña o mediana empresa debe ser consciente de sus capacidades y generar estrategia e innovación para poder competir. (Galán, De Giusti, Solari, & Díaz Arive, 2014)

2.3. Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades centra su atención en el análisis de los activos que poseen y controlan las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene

este hecho para explicar los resultados que una empresa puede obtener al entrar al mercado (Barney, 1991). Fong (2017) propone que los beneficios extraordinarios de la organización se basen en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control.

Continuando con este enfoque, la empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades con una historia única (Castro & López, 2006) es por ello que de nuevo Fong (2005) asevera que, la consecución del éxito en la empresa depende tanto de la realización de las tareas de gestión y coordinación interna, como de la eficiencia con la que la empresa compete, la teoría de recursos y capacidades y la estructural explican la existencia de los beneficios extraordinarios causantes de este éxito, aunque el análisis empírico demuestra que la primera lo explica aún mejor.

“La Teoría de Recursos y Capacidades señala que en tiempos turbulentos y de grandes cambios, tanto en la tecnología como en las necesidades de los clientes y la industria, la ventaja competitiva se explica por la posesión de recursos y capacidades estratégicos. Esta hipótesis puede ser utilizada para entender la internacionalización de la firma, donde el desempeño de la empresa en los mercados extranjeros y su posible éxito exportador puede concebirse como una manifestación particular del éxito competitivo, lo que en última instancia representa una respuesta estratégica condicionada por sus recursos y capacidades”. (Fong Reynoso, Competitividad e internacionalización de la PYME en México, 2017 p.79)

El valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 2005); a su vez, los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Guerras & Navas, 2007); por esto se hace necesario gestionar el conocimiento, lo que significa dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del

conocimiento para ganar capacidad organizativa

2.4. Ventaja competitiva

Uno de los conceptos más utilizados en esta área y servirá para fines de esta investigación es el acuñado por Porter en 1980 en esta afirma que para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible.

Pero como de identifica una ventaja competitiva “En términos generales, se considera que una empresa dispone de una ventaja competitiva si puede dotar a sus productos o servicios de un atributo clave en la decisión de compra de su cliente objetivo, de tal manera que éste esté dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un sobreprecio, o al menos lo prefiera y elija, al momento de realizar su compra” (Fong Reynoso, 2017 p.131). Es decir, es aquella característica que haga al producto o a la empresa sobresalir y ser diferente a sus competidores.

Para esto, Porter crea la figura del diamante, en el cual se encuentran las tres características que debe cumplir un producto para que tenga una ventaja competitiva, 1) debe permitir a la empresa obtener mejores resultados, 2) Debe ser sostenibles y mantenerse durante cierto tiempo; y por último 3) Difícil de imitar (Botero Pinzon, 2015). Si una empresa logra tener estas características está dotado de una ventaja ante sus competidores.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se lleva a cabo mediante la estrategia del estudio de caso, siendo la unidad estudiada la empresa Verde Baková especializada en la elaboración y distribución de productos de clorofila ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Será en esta organización, catalogada como PYME, donde se aplican instrumentos de diagnóstico, mediante el cual se identificarán las

capacidades y recursos con las que cuenta la empresa y se diagnostica si son suficientemente fuertes para iniciar el proceso internacionalización.

A su vez, se desarrolla una metodología de investigación cualitativa, ya que, mediante la aplicación del instrumento desarrollado por Fong en su libro competitividad e internacionalización de la PYME en México de 2017, que consiste en la aplicación de encuestas a la empresa para la identificación de recursos y capacidades, se plantea conocer su perfil de internacionalización y si será un caso exitoso. Este instrumento, que van desde del estudio de las características del sector hasta enfocarse en la estructura interna de la empresa y su funcionamiento, por lo que los resultados de la investigación son complementados con el análisis y un proceso de revisión documental, entrevistas a directivos, cuestionario a directivos, observación directa y observación no participante, así como artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

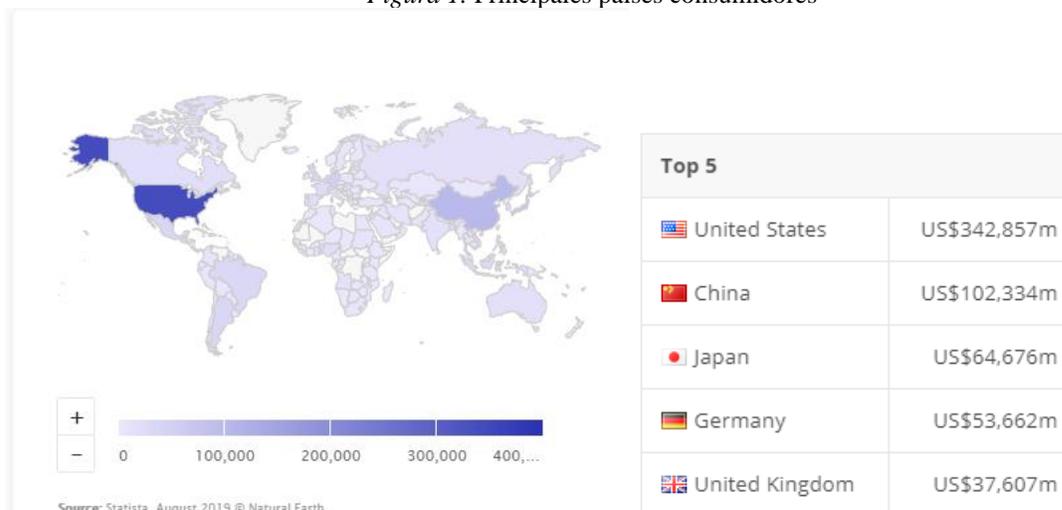
Así mismo, su alcance es descriptivo ya que basado en el análisis de la información recabada de las diferentes fuentes se realiza una interpretación de los resultados y son reforzados por las observaciones, así como fuentes alternas relacionadas con la temática abordada.

4. RESULTADOS

Análisis del sector

La industria de la bebida no alcohólicas a nivel mundial tiene un perfil de competitividad altamente dinámico, tanto por la cantidad de productos y competidores como por las ganancias que genera año con año, solamente en los últimos años las ventas del sector han ido en aumento y se espera que las cifras sean aún mayores, solo en 2019, los ingresos en el mercado de bebidas no alcohólicas ascienden a US \$ 1.146.791 millones y se espera que el mercado crezca anualmente en un 4,7%. (Statista, 2020).

Figura 1. Principales países consumidores



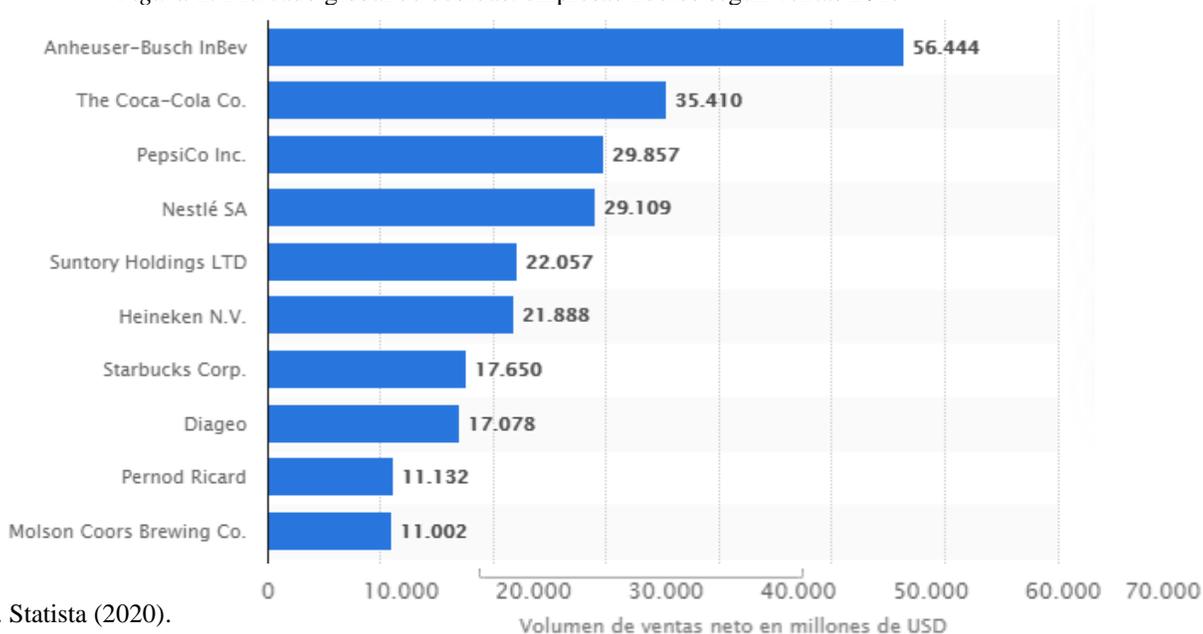
Fuente. Statista (2020).

Al observar la figura 1 se puede ver que con un volumen de mercado de US \$ 342,857 millones en 2020, la mayoría de los ingresos en el sector se generan en los Estados Unidos, seguidos por China con US \$ 102,334 millones, representando menos de un tercio de consumo comparado a EUA y como tercer consumidor esta Japón con US \$ 64,676 millones, que no está nada cerca de las cifras de los dos primeros, en la figura 1, se puede apreciar también como Alemania y El Reino Unido son actores importantes en el consumo

de este tipo de productos, lo que hace de estos un mercado meta para las grandes empresas

El dinamismo en la industria es aún más obvio cuando se observa a las principales empresas que compiten en ella y su valor ventas, donde se observan nombres como The Coca-Cola company y PepsiCo inc. En años 2017, Anheuser-Busch InBev fue la empresa de bebidas líder a nivel mundial con un valor de las ventas de 56.444 millones de dólares estadounidenses. (Statista , 2019).

Figura 2. Mercado global de bebidas: empresas líderes según ventas 2017



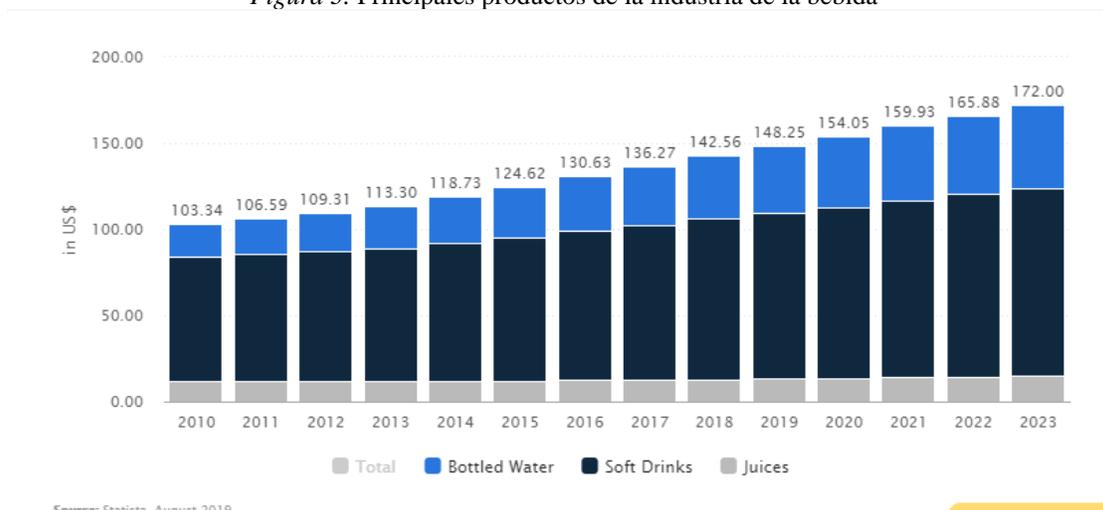
Fuente. Statista (2020).

En México, en 2015 su contribución de forma directa e indirecta de la industria contribuyó en 1.07% del PIB nacional (Chapa Cantú, Flores Curiel, & Zuñiga Valero, 2015), representando un valor importante para la economía de este país, imitando las tendencias que refleja en mercado internacional.

Por su parte, la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar ha ejercido presión sobre los pilares azucarados del negocio de las bebidas no alcohólicas: los refrescos carbonatados, como las bebidas cola y las

limonadas. El consumo de productos de esta índole está cambiando hacia productos más saludables y menos azucarados como el agua embotellada y algunos refrescos no carbonatados. (Statista, 2020) Como ilustra la figura 2 los consumidores se están inclinando cada vez más al consumo de productos más naturales, lo que indica un cambio en las tendencias de consumo y la oportunidad que se presenta para empresas que se enfocan en este nicho.

Figura 3. Principales productos de la industria de la bebida



Fuente. Statista (2020).

En los últimos años la tendencia en alimentos se ha visto modificada (Willer, Minou, & Neil, 2008), las estadísticas mundiales apuntan a que la población se está inclinando hacia el consumo de productos más naturales, saludables o de origen orgánico, triplicando el consumo, lo que hace que exista un nicho cada vez más grande que requiere satisfacer una necesidad que su vez representa oportunidades para que nuevas empresas puedan surgir y puedan competir con empresas más grandes que aún no logran satisfacer la demanda total.

Perfil de recursos y capacidades

En esta sección se hace un análisis de la empresa desde un perfil teórico de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y los que la hacen desarrollar características propias. Y es a partir de la aplicación de cuestionarios y autoevaluación a administrativos y trabajadores de la organización se estructura la siguiente tabla (1), en ella se observan las capacidades del caso de estudio y los recursos que complementan los procesos y estructuras del caso de estudio.

Tabla 1. Evaluación de los soportes de la ventaja competitiva de la organización

Evaluación de los soportes de la ventaja competitiva de la organización	
<p>Descripción de la capacidad: Capacidad de innovación constantes y creatividad: A pesar de que la innovación en la empresa no es la constante se puede observar cómo poco a poco se ha intentado aplicar para satisfacer la demanda cambiante. Mejora continua: La administración ha generado mediante el conocimiento aplicado un proceso de mejora continua. Gestión estratégica: Debido al poco tiempo que lleva activa la empresa su gestión estratégica esta aún en fase estructural, con roles que aun están siendo asignados. empleados y colaboradores. Desarrollo de autenticidad y originalidad de la empresa: Es de nevo el factor de la antigüedad de la empresa la que hace que esta capacidad este en su fase inicial, sin embargo, se ha intentado desarrollar un clima laboral en el que se desarrolle una cultura organizacional por parte de los empleados y colaboradores, para que esto tenga repercusiones positivas en la producción.</p>	
<p>Recursos relevantes que participan en la capacidad: Capacidad de innovación constantes y creatividad: conocimiento del mercado, habilidad de comunicación, trabajo en equipo, know-how del equipo, redes de trabajo/comerciales, diseños, conocimiento de la competencia. Mejora continua: habilidad de comunicación, habilidad para aprender, gestión del cambio, know-how de directivos, proveedores y distribuidores, redes de trabajo/comerciales, Gestión estratégica: redes de trabajo/comerciales, marca registrada, cadena de valor, insumos, estilo de gestión, formulas propias. Desarrollo de autenticidad y originalidad de la empresa: conocimiento del mercado, trabajo en equipo, estilo de gestión, reputación de la empresa, redes de trabajo/comerciales, diseños, marca registrada, atención al cliente y a la demanda.</p>	

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de la metodología y las tablas en Fong (2017).

Perfil de internacionalización

En esta última sección se encuentra la información necesaria para el análisis de la organización desde la internacionalización, y ya que la empresa aun está en el proceso de reestructuración para iniciar este proceso, se

puede obtener una estrategia factible y relacionada a sus capacidades que ayude a mejorar el proceso. En este apartado se plantea la idea que tiene la organización para su entrada al mercado internacional y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2. Perfil de internacionalización

Perfil de internacionalización	
<i>Objetivos:</i>	<i>Establecer canales de venta al mayoreo para favorecer que faciliten el posicionamiento de los productos en el mercado extranjero. Realizar envíos al extranjero, a países con población interesada en el consumo de productos orgánicos y naturales, para aprovechar el nicho.</i>
<i>Etapa inicial de internacionalización</i>	
<i>Fecha:</i>	<i>2022</i>
<i>Descripción de la estrategia inicial de internacionalización:</i>	<i>Identificar canales mayoristas para el posicionamiento del producto en tiendas de autoservicio, a la que el cliente final tenga acceso.</i>
<i>Mercados potenciales:</i>	<i>EUA Alemania</i>
<i>Volumen:</i>	<i>Cantidad de media a mayoreo</i>
<p><i>Observaciones:</i> Se busca que la formula y características de los productos sean los que ayuden a posicionar la marca en el consumidor meta.</p>	

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de la metodología y las tablas en Fong (2017).

Como se puede observar en la tabla anterior la etapa inicial de internacionalización de la empresa se basa en envíos esporádicos a mayoristas que posicionan el producto, donde los envíos serán al mayoreo, pero con

intervalos de tiempo amplios, para que de esta manera la marca se posiciones y poco a poco la internacionalización se vaya consolidando, hasta hacer que los envíos de producto sean constantes.

Tabla 3. Dinámica del proceso

Dinámica del proceso			
Gradual	X	Acelerado	
Soporte de internacionalización			
Producto innovador	Redes (Contacto individuos en el lugar de origen)	Recursos	Atención al cliente
Observaciones: El plan de internacionalización de la empresa denota un proceso gradual de internacionalización. Se identifica como posible estrategia a seguir la internacionalización basada en los recursos y capacidades, dada las características de la empresa, los componentes del producto orgánicas y de calidad del producto. Los productos van dirigidos a un nicho en específico que valorarán la calidad, formula y sabor. Satisfaciendo una demanda surgida en los últimos años y con crecimiento constante.			

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de la metodología y las tablas en Fong (2017).

Ante la presente reestructuración que la empresa experimenta y el contacto inicial que ha establecido con el extranjero, el modelo de internacionalización Uppsala representa una dinámica potencial para la empresa, el cual le permitirá generar aprendizaje y de manera gradual incrementar sus operaciones internacionales, lo que va de la mano con el estilo de gestión de la empresa.

4.1. Análisis de resultados

En este apartado se plasma un análisis a profundidad de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología al caso de estudio, mediante la narrativa considerando su posible difusión y para facilitar una posible replicación de estudio, contribuyendo así a la comunidad científica y empresarial.

- *Verde Baková*

Verde Baková es una empresa sinaloense especializada en la distribución de productos de consumo diario, realizados a base de extracto de clorofila sin azúcares añadidos, se consideran a sí mismos como una marca naturista para consumo de todos los sectores de la población, pero enfocada en aquellas personas interesadas en consumir natural. A pesar de que inició como un agradecimiento, la marca es registrada como tal en 2017 ante el IMPI. Y a pesar de que la fundadora ha tenido dificultades con la colocación, se ha mantenido con un crecimiento estable y se ha

ido posicionando poco a poco en mercado local y nacional.

Hasta el momento la organización es considerada como una PyME, ya que cuenta con solamente siete personas laborando, de las cuales cinco son trabajadores de medio tiempo, contando con el director general, un administrativo, un repartidor y cuatro trabajadores. El director de la empresa es la fundadora de esta, la Lic. Leovy Bak Gaxiola, que en algunas ocasiones funge como promotora de la marca. La organización está dividida entre dos socios, un socio mayoritario con un 51%, que es la fundadora y un socio anónimo con 49%, y se está buscando la apertura a nuevos socios, para la expansión de la marca.

La empresa distribuye tres productos: el extracto de clorofila de 300 ml; la bebida de consumo diario de extracto de clorofila y una paleta de extracto de clorofila con mentol, además están en proceso de desarrollo los caramelos de clorofila y mentol. El hecho de contar con productos novedosos artesanal y de origen natural con ingredientes que no son comúnmente comercializados, le brindan a la empresa características superiores de recursos y capacidades que le proporcionan una ventaja competitiva para poder incursionar en el mercado internacional y satisfacer un nicho que está en crecimiento.

El proceso de producción de la organización es básicamente artesanal y orgánico, las bebidas y el extracto de clorofila son hechos y empaquetados en sus instalaciones con productos adquiridos en la región. Las paletas y confitados son realizadas por un externo y empaquetadas y etiquetadas por la empresa. Toda la producción es realizada con la fórmula propia de la empresa, que hace que el encontrar productos con las mismas características y sabores no sea fácil.

A pesar de que la empresa cuenta con una tienda física y en un principio estaba enfocada a la venta al minorista, poco a poco fue transformando su enfoque a la distribución de los productos a tiendas de mayor proporción, teniendo menos contacto con el cliente final.

En los últimos dos años la empresa ha logrado dejar de ser local, iniciando en Culiacán y Mazatlán, para convertirse en una empresa nacional, con clientes en varios estados de la república. El producto se puede encontrar en diferentes ciudades de Baja California, Sonora, Nuevo León, Jalisco y Ciudad de México, así como en más ciudades de la entidad sede. Y entre su cartera se pueden encontrar a clientes como Casa Ley y Tiendas Chata, así como tiendas de autoservicio de

menor proporción, gimnasios y tiendas naturistas.

El crecimiento favorable que la empresa ha presentado en el tiempo en el que tiene establecida, además de su visión de “convertirse en la empresa líder en el gusto de los clientes”, han hecho que la empresa se plantee la posibilidad de comenzar el proceso de internacionalización y están en busca de nuevos mercados en lo que se pueda comercializar los productos, para maximizar ganancias y dar a conocer la marca.

La industria en la cual se desarrolla la organización es muy compleja, si bien se considera que el mercado no está tan saturado con productos de estas características al ofertarse productos diferenciados y al existir una libre entrada y salida a la industria, el número de los competidores que ofrecen un producto similar es reducido, sin embargo están dentro de la industria general de la bebida y los confitados por lo que se enfrenta a competidores con capacidades de producción y renombre importante que hacen que el número de productos sustitutos que se encuentran en el mercado sean muy grande y con precios menores.

Tabla 4. Imitabilidad de los atributos del producto

Imitabilidad de los atributos del producto			
<i>Atributo</i>	<i>Dificultad alta</i>	<i>Dificultad media</i>	<i>Dificultad baja</i>
Precio		X	
Calidad		X	
Estética	X		
Disponibilidad			X
Servicio post-venta	X		
innovación			X
Ajuste a la necesidad del consumidor			X
Funcionalidad		X	
Imagen		X	
Aspecto social		X	

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de la metodología y tablas en Fong (2017).

Otra ventaja que tienen los productos, aunque pueden ser variables, son los gastos de producción, los productos comercializados por la empresa no requieren de tantos recursos económicos para ser realizado, además de que estos son baratos, lo que lleva a obtener un margen de ganancias que hace viable el

crecimiento de la empresa. Otro factor importante de los ingredientes es que no requiere un manejo especializado por lo que la preparación a los nuevos empleados no es tan difícil, sin embargo, esta facilidad puede ocasionar que el producto sea más fácil de imitar y se pierda la ventaja.

Lo productos realizados por la empresa esta dirigidos a todas las edades ya que son productos que pueden ser consumidos en el día a día, sin embargo, su mercado está principalmente en personas que gustan de

llevar una vida saludable o aquellas que por algún problema de salud no pueden consumir azúcares añadidos, es por ello por lo que todo su publicidad y mercadotecnia está dirigida a este nicho.

Tabla 5. Relevancia en la organización interna de la empresa

Gestión de la empresa			
Relevancia en la organización interna de la empresa			
	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Nivel de formación de los empleados			X
Nivel de motivación		X	
Capacidad de aprendizaje			X
Capacidad de tomar la iniciativa		X	
Cumplimiento de las tareas asignadas			X
Lealtad a la empresa y colaboradores	X		
Adaptación de la cultura y valores de la organización		X	
Comportamiento competitivo			X
Comportamiento cooperativo y de trabajo en equipo		X	
Comportamiento innovador y creativo	X		
Capacidad de adaptación al cambio y flexibilidad		X	
Aceptación de riesgo	X		
Compromiso con mantener la calidad			X
Búsqueda de un excelente servicio al cliente			X
Contribuir en el logro de una buena reputación de la Empresa		X	
Compromiso con la empresa		X	
Responsabilidad		X	
Alineamiento con la filosofía de la empresa		X	

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de la metodología y tablas en Fong (2017).

Una de las principales características de la empresa es su atención especializada al cliente, ya que tratan de mantener un seguimiento personalizado y se está en constante contacto con estos para tratar de satisfacer toda la demanda que se tenga del producto. Sin embargo, esta característica puede ser difícil de mantener cuando la comienza la internacionalización o expansión de una organización, por lo que la empresa debe intentar fortalecerla y mejorar algunas otras.

- *Perfil de recursos y capacidades*

La aplicación metodológica y la evaluación de la empresa, mediante la herramienta antes mencionada, permitió identificar las características propias de la organización, que a su vez se traducen a recursos que generan capacidades para el desarrollo de la misma, y cómo estas capacidades pueden ser fuente de

ventaja competitiva si se utilizan estratégicamente.

Como ya se hace mención anteriormente la marca registrada y el enfoque de diseño del producto a consumidores jóvenes forman parte de la capacidad regulatoria de la empresa, lo que significa que con una readaptación de estrategias estos recursos pueden ser explotados para que la empresa pueda generar ventaja competitiva, ya que, es en estos recursos donde la empresa muestra mayor debilidad.

Por otro lado, la empresa cuenta con la reputación de la empresa, que se caracteriza por tener un seguimiento y atención personalizado de los clientes convirtiéndose en uno de las características principales de la empresa en el mercado, además de insumos cuya peculiaridad y calidad han hecho que los productos de la empresa sean muy originales, por último otro factor que caracteriza a la

empresa son las redes que los administrativos han ido generando en la localidad y han facilitado el posicionamiento de los productos, estos recursos forman parte de las capacidades posicionales de la empresa.

Como parte de las capacidades funcionales, Verde Baková cuenta con el Know-How de los empleados y directivos, así como proveedores de la empresa como sus principales recursos, lo que auxilia a la empresa en la mejora continua. La empresa se caracteriza por su enfoque fresco y su marketing especializado, así como por su visión a la hora de crear los productos, enfocándose principalmente en comprar a proveedores especializados.

Por último, los recursos que conforman las capacidades culturales de la empresa son el servicio, que como ya se mencionó varias veces es una característica primordial para la empresa, la percepción estándar de la calidad, ya que se exige que todos los productos cumplan con el estándar de calidad establecido por la empresa, además de la habilidad para aprender y el conocimiento del mercado, que juega un papel muy importante para que la empresa pueda subsistir en una industria tan competitiva como lo es en la que se desenvuelve la organización por lo que los directivos están investigando constantemente el mercado y preparados para lo que pueda traer.

- *Perfil de internacionalización*

Mediante el análisis del entorno interno y externo y las características de la empresa visto desde la teoría de recursos y capacidades, además de sus objetivos y visión, se toma en cuenta la internacionalización como estrategia para su desarrollo y posicionamiento a futuro. Su introducción al mercado internacional le permitirá a la organización aprovechar sus recursos para entrar a un mercado que aún está en crecimiento y que aún no ha sido satisfecho en su totalidad, como lo es el mercado de productos y bebidas orgánicas, ya que a pesar de que la industria es muy competitiva las características particulares de los productos pueden ser fuente de ventaja competitiva.

El crecimiento constante y favorable en la región, así como, el reconocimiento por parte de los directivos del auge que han tenido en

otros países los productos de esta tipo, han hecho que la empresa se tome a consideración su posible apertura al mercado internacional en los años futuros, esto mediante la reestructuración de sus proceso para adaptarse a los mercados a los que se quiere incursionar, entre los cuales se encuentra EUA, por su posición geográfica y Alemania por su cultura inclinada hacia el consumo de productos naturales.

Y es debido a lo anteriormente dicho, que la estrategia más viable para la internacionalización sea tomar en cuenta el modelo Uppsala y comenzar gradualmente, obteniendo y generando conocimiento mediante se va dan la incursión poco a poco, para que así la empresa y sus colaboradores de vayan adaptando a las nuevas necesidades que vayan surgiendo, aprovechando y explotando siempre los recursos generadores de capacidades con lo que la organización ya cuenta.

5. CONCLUSIONES

El estudio de caso de la empresa de productora y distribuidora de productos naturales y sin azúcar a base de clorofila verde Baková, permitió la corroboración resolución a la pregunta planteada al inicio de la investigación, concluyendo que las pequeñas y medianas empresas disponen de un conjunto de recursos y capacidades superiores específicos, que les proporcionan una ventaja competitiva, y es mediante los recursos y capacidades que se puede generar la aplicación de una estrategia de internacionalización, siempre adaptada a sus características.

En el caso presentado durante la investigación se identificaron los recursos y capacidades que generan de la ventaja competitiva de la organización, en la que los recursos intangibles, como las características de los productos, representan una mayor fortaleza que los recursos intangibles, donde los primeros forman casi en su totalidad la ventaja competitiva. Tomando en cuenta estas características, así como el potencial de la empresa, se concluye que sería viable implementar una estrategia de internacionalización; siguiendo el modelo Uppsala como fuente, maximizando así los

recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

Mediante esta investigación se puede concluir que los recursos y capacidades son una fuente importante para que una empresa, como el caso de estudio, genere valor en una industria altamente dinámica, por lo que resulta de suma importancia que antes de aplicar cualquier estrategia, los directivos, administrativos y colaboradores de la organización sean conscientes y conozcan a profundidad el entorno interno y externo en el que se desenvuelve para así saber cuáles harán que la empresa tenga mayor rendimiento.

La empresa verde Baková tiene ventaja principal los productos, el que los productos sean de origen natural, orgánicos y sin azúcar plantea una ventaja importante, ya que al estudiar en entorno externo de la empresa se puede ver como el mercado para productos de este tipo está en auge y necesita ser satisfecho y con apertura a ser explotado, por lo que el posicionamiento del producto puede presentar menores inconvenientes, y generar un valor agregado a la marca. Como conclusión final, una Pequeña o mediana empresa puede subsistir en un mercado internacional siempre que sepa explotar sus recursos y capacidades para aprovechar y satisfacer un nicho.

REFERENCIAS

- Arnoldo Araya , L. (2009). El proceso de internacionalización de las empresas . *Tec empresarial* , 3(3), 18-25. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de <file:///C:/Users/980013814/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- Barney , J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Botero Pinzón, L. D. (Julio de 2015). Internacionalización y competitividad. *Ciencias estratégicas*,
- Castro, G., & López , J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 29-3922(32), 187-196.
- Castro, G., & López , J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 29-39.
- Chapa Cantú, J., Flores Curiel, D., & Zuñiga Valero, L. (2015). *La industria de las bebidas no alcohólicas en México*. Monterrey: Centro de investigaciones económicas .
- Da Rocha, A., Serna, M., Da Silva, J., De Mello , R., & Alves , L. (Septiembre de 2015). Building Asymmetric Symbiotic Relationships: International New Ventures and the Multinational Network. *XXXIX Encontro da ANPAD*, 13-16.
- De Mattias Battalla , D. (09 de Marzo de 2013). *Nociones de Economía y empresa* . Recuperado el 24 de Febrero de 2020, de Modelo Uppsala : <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- Ferrer, H. (2010). La Internacionalización de la pequeña y mediana empresa (PyME): Una mirada a los enfoques teórico. *Perfiles libertadores*, 2010(6), 24-34.
- Fong Reynoso , C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades, fundamentos microeconómicos*. Guadalajara : Universidad de Guadalajara .
- Fong Reynoso, C. (2017). *Competitividad e internacionalización de las PYMES en México* . Guadalajara: SEP-CONACYT.
- Fong Reynoso, C. (2017). *Competitividad e internacionalización de la PYME en México*. Guadalajara : Universidad de Guadalajara .
- Galán, L. C., De Giusti, E., Solari, E., & Díaz Arive , V. (Octubre de 2014). Pymes exportadoras. ¿cuáles son las variables determinantes? *Ciencias Administrativas* , 4, 23-34. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651380004.pdf>
- Giacomozzi, A. (Junio de 2005). Causas de la Internacionalización de la empresa . *Análisis Económico* , XX(45), 49-62. Recuperado el 24 de Febrero de 2020

- Guerras , L., & Navas . (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. *Thomson-Civitas*, 249-250.
- Hamzaoui-Essoussi, L., & Zahaf, M. (2012). The Organic Food Market:. En M. R. (Ed), *Organic Food and Agriculture - New Trends and Developments in* (pp. 63-88). Nueva York: INTECH.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. México, DF : Cengage learning .
- Jiménez , A. (2005). Las competencias y el capital intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento. *Boletín Club Intelec*, 2-5.
- Luciane, F., Italo Minelo , F., Christiane , K., & Bach Rizzati , A. (Febrero de 2019). *To Internationalize or Not to Internationalize? A Descriptive Study of a Brazilian Startup*. Recuperado el 24 de Febrero de 2020, de Technology Innovation <https://timreview.ca/article/1145>
- Organización Mundial de las Naciones Unidas. (2019). *Día de la microempresa y de la pequeña y mediana empresa*. Consultado de Junio del 2020. <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
- Statista . (04 de Julio de 2019). *Mercado global de bebidas: empresas líderes según ventas 2017*: <https://es.statista.com/estadisticas/601277/mercado-global-de-bebidas-empresas-lideres-segun-ventas-netas/>
- Statista. (18 de Febrero de 2020). Obtenido de *Non-Acoholic drinks* : <https://www.statista.com/outlook/20000000/100/non-alcoholic-drinks/worldwide>
- Tabares , S., Anzo , E., & Estrada, L. M. (1 de Abril de 2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas en Medellín. *Estudios Gerenciales* , 30, 314-324. Recuperado el 24 de Febrero de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n132/v30n132a12.pdf>
- Trujillo Davila , M., Rodriguez Ospina , D., Guzman Vazquez, A., & Becerra Plaza , G. (Agosto de 2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas . *Universidad del Rosario* (30), 5-72. Recuperado el 20 de febrero de 2020
- Willer, H., Minou , Y.-M., & Neil, S. (2008). *The world of organic Culture* . Nueva York: International Trade Center .