



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL**

MAESTRIA EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

**MODELOS DE NEGOCIO EN GRANDES INDUSTRIAS
AGROALIMENTARIAS**

TESIS

**Que como requisito parcial
para obtener el grado de:**

MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

IRMA MALDONADO HERNÁNDEZ

Bajo la supervisión de: J REYES ALTAMIRANO CÁRDENAS, DOCTOR.



Chapingo, Estado de México, noviembre de 2019

Modelos de negocio en grandes Industrias Agroalimentarias

Tesis realizada por Irma Maldonado Hernández, bajo la dirección del comité asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

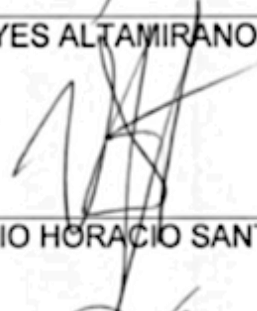
Maestro en Ciencias en Estrategia Agroempresarial

DIRECTOR:



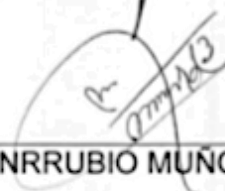
DR. J REYES ALTAMIRANO CÁRDENAS

ASESOR:



DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR:



DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

CONTENIDO

Índice de cuadros.....	v
Índice de figuras.....	vi
Dedicatoria	viii
Agradecimientos	ix
Datos bibliográficos	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Preguntas de investigación.....	5
1.5 Hipótesis.....	6
1.6 Estructura de la tesis.....	6
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 Elementos de un modelo de negocio	14
2.2 Representación de los modelos de negocio	17
2.3 Movimientos estratégicos	19
2.4 Razones financieras en el análisis de las empresas	21
3 MARCO REFERENCIAL	27
3.1 Las grandes empresas en el sector de alimentos y bebidas.....	28
3.2 Megatendencias en la industria agroalimentaria	29
3.3 Importancia de las grandes empresas	33

4	METODOLOGÍA	35
4.1	Universo de estudio	35
4.2	Empresas seleccionadas	35
4.3	Origen de los datos	36
4.4	Análisis de información	37
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
5.1	Sector de conservas y enlatados	39
5.1.1	Caso: Grupo Herdez	39
5.1.2	Caso: Conservas la Costeña	54
5.1.3	Análisis financiero de Grupo Herdez y La Costeña	63
5.1.3.1	Análisis comparativo de los modelos de negocio de Grupo Herdez y La Costeña	64
5.2	Sector harinas de maíz	68
5.2.1	Caso: Gruma	68
5.2.2	Caso: Grupo Minsa	84
5.2.3	Análisis financiero de Gruma y Grupo Minsa	92
5.2.3.1	Análisis comparativo de los modelos de negocio de Gruma y Minsa.....	96
5.3	Sector de lácteos	99
5.3.1	Caso: Grupo Lala	99
5.3.2	Caso: Alpura	109
5.3.3	Análisis financiero de Grupo Lala y Alpura.....	113
5.3.3.1	Análisis comparativo de los modelos de negocio de Grupo Lala y Alpura....	117
5.4	Elementos destacables de los modelos de negocios estudiados	121
6	CONCLUSIONES	126
7	LITERATURA CITADA	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Enfoques en el estudio de modelo de negocio.	10
Cuadro 2. Empresas del sector alimentos más importantes de México	36
Cuadro 3. Valor de ventas Grupo Herdez.....	43
Cuadro 4. Principales clientes y canales de comercialización de Grupo Herdez	47
Cuadro 5. Marcas con las que comercializa productos Grupo Herdez	51
Cuadro 6. Elementos comparativos Grupo Herdez y La Costeña	65
Cuadro 7. Unidades generadoras de efectivo para Gruma.	73
Cuadro 8. Relación con clientes, canal y segmento de mercado	80
Cuadro 9. Relación con clientes, canal y segmento de mercado Minsa	90
Cuadro 10. Subsidiarias más importantes de Grupo Minsa.....	91
Cuadro 11. Razones financieras de Gruma y Grupo Minsa 2007-2016.....	95
Cuadro 12. Elementos comparativos de Gruma y Grupo Minsa.	97
Cuadro 13. Segmentos de mercado Grupo Lala.....	104
Cuadro 14. Asociaciones clave de Grupo Lala.	108
Cuadro 15. Razones financieras de Grupo Lala y Alpura 2007-2016.	116
Cuadro 16. Elementos comparables Grupo Lala y Alpura.....	119
Cuadro 17. Situación actual de las grandes industrias agroalimentarias.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura general de la tesis de investigación.....	7
Figura 2. Elementos básicos de un modelo de negocio.	15
Figura 3. Elementos de un modelo de negocio	17
Figura 4. Selección de empresas de estudio.....	35
Figura 5. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Herdez.....	41
Figura 6. Participación por categoría de productos Herdez.....	42
Figura 7. Ventas históricas de Grupo Herdez 2007-2016.....	43
Figura 8. Costos de Grupo Herdez 2007-2016.	44
Figura 9. Canales de distribución de Grupo Herdez.	48
Figura 10. Estrategias de desarrollo Grupo Herdez.	49
Figura 11. Organización corporativa de Grupo Herdez.....	50
Figura 12. Movimientos estratégicos en la trayectoria de La Costeña.	55
Figura 13. Ventas históricas de La Costeña.....	56
Figura 14. Ventas por línea de producción de La Costeña, 2017.	57
Figura 15. Ingresos y costos de Grupo Herdez y La Costeña, 2016.....	66
Figura 16. Elementos clave del modelo de negocios de Grupo Herdez y La Costeña.....	67
Figura 17. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Gruma.....	70
Figura 18. Ventas históricas de Gruma 2007-2016.....	71
Figura 19. Ingreso de ventas por mercado geográfico.....	72
Figura 20. Utilidad y costos de Gruma del periodo 2007-2016.....	75
Figura 21. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Minsa.....	85
Figura 22. Trayectoria de ventas de Grupo Minsa.	86
Figura 23. Trayectoria de costos de Grupo Minsa.	87
Figura 24. Comparativo histórico: ventas-utilidad de Gruma y Minsa.	96

Figura 25. Elementos destacables de los modelos de negocio de Gruma y Grupo Minsa.....	98
Figura 26. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Lala.....	100
Figura 27. Ventas de Grupo Lala, por línea de producción.	101
Figura 28. Ventas históricas de Grupo Lala.	102
Figura 29. Costos históricos de Grupo Lala.	103
Figura 30. Ventas de Alpura 2007- 2016.	110
Figura 31. Costos históricos de Alpura.	111
Figura 32. Comparativo de ventas Grupo Lala y Alpura.	118
Figura 33. Elementos destacables de los modelos de negocio de Grupo Lala y Alpura.	120
Figura 34. Ventas de las grandes industrias agroalimentarias, 2016.....	121
Figura 35. Elementos destacables de los modelos de negocio de las empresas estudiadas.....	125

DEDICATORIA

A mi madre Teresa Hernández Ortega, por buscar siempre lo mejor para mí y estar al pendiente de mi bienestar físico y emocional.

A mi padre Martin Maldonado Garrido, por motivarme a seguir avanzando en mi carrera académica y mostrar orgullo por lo que hago.

A mis hermanos Alejandro, Pablo y Marcos por su confianza, motivación y por sus sabios consejos que me ayudaron a conservar la calma y paciencia en los momentos más difíciles.

A mis hermosos sobrinos Pablo y Emily por llenarme de alegría en todo momento

.

Irma Maldonado Hernández

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad.

Al Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios de maestría y poder ser parte del selecto grupo de estudiantes de la Universidad Autónoma Chapingo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca otorgada para la finalización de este trabajo de investigación.

Al Dr. J Reyes Altamirano Cárdenas por apoyarme y brindarme conocimientos nuevos que me han ayudado en el desarrollo de esta investigación.

Al Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés por su tiempo, por estar al pendiente de mis avances, por darme esa motivación acertada en todo momento y por ser un gran ejemplo para mí.

Al Dr. Marrubio Muñoz Rodríguez por creer en mi trabajo y tener la disposición para la revisión y asesoría en el desarrollo de la investigación.

A mis profesores de CIESTAAM por compartir sus conocimientos y brindarme su apoyo.

Irma Maldonado Hernández

DATOS BIOGRÁFICOS



Irma Maldonado Hernández, nació el 03 de diciembre de 1993 en Texcoco, Estado de México. Curso la licenciatura en Ingeniería Agroindustrial en la Universidad Autónoma Chapingo del periodo 2011-2015. Realizó su servicio social en el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y Asociación ubicado en el municipio de Huatla de Jiménez, Oaxaca, brindando apoyo técnico en las áreas de transformación y conservación de alimentos. Acreditó su residencia profesional con el proyecto “Propuesta de mejora para la procesadora de amaranto Invernaso S.P.R de R.L., con base a un Benchmarking en el estado de Puebla”. Durante su estancia en la universidad organizó y colaboró en el Simposio Internacional Agroindustrial durante tres años consecutivos (2012-14). Desarrolló su estancia profesional en agencia FIRA Puebla, en la promoción de financiamiento a organizaciones y empresas, así como en el análisis de proyectos financieros. Tiene experiencia laboral como asesor financiero en Grupo Financiero Inbursa.

Del 2017 a 2019 inicia estudios de posgrado en la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). En julio del 2019 participó en el VII Congreso Internacional de Ciencias Sociales, en la universidad de Diderot, París, Francia con el tema “Modelos de negocio y ventajas competitivas de las grandes industrias Agroalimentarias en México”. Durante la maestría, realizó estancia de investigación en el Departamento de Economía y Empresa en España.

RESUMEN

MODELOS DE NEGOCIO EN GRANDES INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS

El presente trabajo estudia los modelos de negocio que han configurado las empresas dominantes en el sector de alimentos y bebidas en México, con el fin de identificar los elementos asociados con el crecimiento y éxito empresarial en la economía global. Para ello se estudiaron seis empresas (dos empresas de los subsectores: harinas de maíz, conservas y lácteos). A partir de los conceptos de modelo de negocio, rentabilidad financiera y movimientos estratégicos, se identificaron los acontecimientos relevantes en la trayectoria de las empresas, se calcularon razones financieras y se compararon los modelos de negocio de los pares de empresas. Se encontró que el desarrollo superior en las grandes empresas en México están relacionados con estrategias de expansión, por medio de la internacionalización, fusiones y adquisiciones; por modelos de negocio basados en la reproducción del negocio medular con empresas subsidiarias, aprovechando las interconexiones de la economía globalizada; por la diversificación del portafolio de negocios y productos; así como, por una alta vinculación de las empresas con competidoras de categoría mundial e instituciones gubernamentales y financieras.

Palabras clave: Éxito empresarial, estrategia, internacionalización, economía globalizada, movimientos estratégicos.

Tesis: Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Irma Maldonado Hernández

Director de tesis: J Reyes Altamirano Cárdenas

ABSTRACT

BUSINESS MODELS IN LARGE AGRI-FOOD INDUSTRIES

The present study analyzes the business models that have shaped the dominant companies in the market of food and beverages in Mexico, in order to identify the elements related to the growth and industry success in the global economy. For this purpose, six companies were studied (two companies for each of the following sectors: cornmeal, processed vegetables and dairy products). From the concepts of business models, financial profitability and strategic movements, relevant events in the timeline of the companies were identified, financial ratios were calculated and the business models of the pairs of companies were compared. It was found that growth and outstanding success in large food companies in Mexico are related to proliferation and expansion strategies through internalization, mergers and acquisitions, added to business models based on the evolution of the core business with subsidiaries, taking advantage of the interconnections of the globalized economy and the diversification of products and businesses, as well as with a higher linkage of the companies with world class competitors and government and financial institutions.

Key words: Business success, strategy, internationalization, globalized economy, strategic movements.

Thesis: Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Irma Maldonado Hernández

Advisor: J Reyes Altamirano Cárdenas

1 INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), menciona que el sector de alimentos y bebidas representó más del 23% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria manufacturera y 3.6% del PIB nacional en 2017. La industria alimentaria es una de las industrias que aportan mayores recursos a la economía nacional, debido a que México es el tercer mayor productor de alimentos procesados en América con el 2.6% del valor de la producción mundial, ocupando así el noveno lugar a nivel mundial. La Secretaría de Economía (2019) registra que este sector emplea a más del 4% de los trabajadores de la economía mexicana y el 3.5% de la inversión es recibida por esta industria; un factor que contribuye a ello son las grandes empresas mexicanas y producen el 65% del PIB .

La industria alimentaria en México está compuesta por nueve subsectores, de los cuales el subsector que más contribuye es el de panadería y elaboración de tortillas, representando el 30% del PIB alimentario, por su parte la producción de carne representa el 22% y producción de lácteos el 10% (INEGI, 2009).

Existen empresas exitosas que tuvieron la capacidad de innovar en su modelo de negocios para responder a toda clase de desafíos hostiles del entorno y han aprendido a competir en la arena global, llevando a cabo movimientos estratégicos a fin de marcar trayectorias nuevas de crecimiento fuerte y rentable; por lo tanto, es imprescindible que las empresas estén preparadas y tengan claramente establecido su modelo de negocios.

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con De la Cerda (2009) Latinoamérica se ha caracterizado por estar inmersa en un ambiente de hostilidad económica: devaluaciones, inflación, recesiones económicas, competencia internacional, generando el cierre de muchas empresas. Sin embargo, también existen muchas sobrevivientes que han logrado adaptarse a la prolongada turbulencia en el ambiente económico, y se han convertido en organizaciones globalmente competitivas. En México, tomando como base el año de 1975 e incluyendo todo tipo de empresa (gubernamentales, extranjeras y nacionales), se observa que apenas una quinta parte ha logrado sostenerse en los primeros lugares de los listados empresariales en los últimos treinta años; todas las demás, perdieron competitividad, salieron de los listados de las cien superiores y algunas incluso han desaparecido (Expansión, 2017).

Todas las empresas son vulnerables a los cambios de su entorno, y debido a que las empresas no pueden modificar sus componentes estructurales de su modelo de negocios lo suficientemente rápido como para adaptarse a las demandas inciertas de mercados inestables, desaparecen continuamente y otras mejor adaptadas a las exigencias del nuevo entorno toman su lugar. Por tanto, los movimientos estratégicos en los modelos de negocios se han posicionado como una capacidad crítica del éxito de las empresas en un mundo cambiante y competitivo. En este contexto, en México existen grandes empresas del sector de alimentos con gran trayectoria, que destacan por su posicionamiento en los mercados nacionales y frecuentemente en los mercados mundiales.

Por lo anterior resulta interesante estudiar los modelos de negocio que han configurado las grandes industrias alimentarias en México, para identificar los elementos clave que explican su crecimiento y éxito.

1.2 Justificación

Las grandes empresas industriales, de propiedad privada nacional han logrado importantes posiciones en el mercado nacional e internacional, como resultado de procesos desarrollados en el contexto de transformaciones estructurales desde los años ochenta. La dinámica de crecimiento de las grandes empresas ha tenido problemas para arrastrar al resto de las economías nacionales, lo que dificulta calificar su posición competitiva como una situación real de liderazgo, mientras que las grandes empresas tienen un desempeño exitoso (Peres y Garrido, 1998).

A lo largo de la historia se han vivido grandes transformaciones en los países industrializados y en la economía global; para entender las crisis y transformaciones que han enfrentado las grandes empresas mexicanas, se destacan cuatro cambios que a continuación se mencionan como hechos relevantes: en primer lugar, la revolución tecnológica, influyo directamente en los costos variables de producción. El segundo elemento hace referencia a los cambios en el marco institucional (apertura, liberación, desregulación), donde las empresas se tuvieron que adaptar a las reformas estructurales. El tercer elemento desplazó el polo más dinámico en la economía mundial hacia los países en desarrollo especialmente algunos ubicados en el este de Asia. El cuarto tiene que ver con la globalización, para las grandes empresas las nuevas interconexiones propias de la globalización, que se asocia al incremento de la concentración del poder económico (Peres y Máttar, 1997).

Expansión (2018), menciona que la globalización ha impulsado a muchas empresas mexicanas a llevar sus productos o servicios al extranjero; estas se encuentran en 28 países, la mayor concentración geográfica se ubica en América (88%), seguida por Europa (8%), Asia (3%) y Oceanía (1%).

A partir de los años ochenta, la economía empezó a tener crecientes desequilibrios en el crecimiento económico. En este contexto las grandes empresas locales buscaron una modalidad de crecimiento y fue cuando llevaron a cabo la integración vertical y conglomeración, lo que generó diversificación de sus inversiones en distintos sectores económicos, incluida la banca.

La integración vertical favoreció a las empresas en gran medida porque hicieron frente a los mercados inexistentes o incompletos, en especial en el tema de proveedores; tras haberse incorporado a las actividades financieras lograron mejorar las condiciones de crédito, en especial de largo plazo que en su conjunto generó el crecimiento de las empresas, dando origen a los grupos empresariales (Peres y Máttar, 1997).

La intensidad creciente de la competencia a la que están sometidas las empresas junto con los márgenes más amplios de decisión que les ofrecen la extensión geográfica de los mercados y las nuevas tecnologías de la información y de comunicaciones, dan lugar a configuraciones cada vez más complejas en las actividades donde se concreta la estrategia de la empresa (Porter & Kramer, 2006).

López (2012) menciona que el modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis, que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costos y mantenerse viables en el mercado. El modelo de negocio de una empresa no puede entenderse aisladamente, sino como resultado de un proceso de competencia estratégica con otras empresas del mercado que también trabajan en su modelo de negocios. En este sentido resulta interesante preguntarse por qué unas empresas superan a otras; sabemos que las empresas constantemente cambian sus tácticas de negocio para incrementar sus ventas, rendimientos y rentabilidad, además de fortalecer su posición económica-financiera, para ganar prestigio en el mercado. Sin embargo, a pesar de estar en el mismo sector, no

todas obtienen el éxito que pretenden, incluso a pesar de tener más años en el mercado y más aún se ha encontrado que aun siendo grandes empresas, no han tenido los resultados esperados. La Industria de alimentos y bebidas México (2018) menciona que los subsectores que más contribuyen son: panadería y elaboración de tortillas (harinas), producción de carne roja, producción de lácteos y alimentos procesados; donde las grandes empresas con modelos de negocio consolidados acaparan el 70% del mercado, y estas son las más importantes en México, cuyas empresas son casos de éxito a nivel nacional. La investigación trata de identificar los elementos comunes a esos casos de éxito.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar los elementos de desarrollo y crecimiento empresarial a partir del análisis y caracterización de los modelos de negocio de las grandes industrias agroalimentarias exitosas.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir la trayectoria de desarrollo de las empresas agroalimentarias exitosas a fin de identificar los movimientos estratégicos clave que han impulsado su crecimiento y posicionamiento en el sector.
2. Caracterizar los modelos de negocios de grandes industrias agroalimentarias para identificar los elementos que han permitido su desarrollo y posicionamiento en los sectores de competencia.

1.4 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que se abordan en este trabajo son:

1. ¿Qué movimientos estratégicos han permitido el crecimiento y posicionamiento de las grandes empresas agroalimentarias?

2. ¿Qué elementos de un modelo de negocios pueden incidir para mejorar el desarrollo y crecimiento de empresas?

1.5 Hipótesis

Para resolver las preguntas y objetivos de investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis I

El posicionamiento de mercado que han logrado las grandes empresas agroalimentarias se explica por movimientos estratégicos que han realizado a lo largo de su historia enfocada en la diversificación de mercados y en la atención hacia las preferencias del consumidor.

Hipótesis II

Parte del éxito de las grandes empresas agroalimentarias reside en elementos clave de sus modelos de negocio que les ha permitido adaptarse de manera ventajosa en sus mercados.

1.6 Estructura de la tesis

La presente tesis de investigación se estructura de forma tradicional y consta de siete capítulos como se ilustra en la Figura 1. En el primer capítulo se presenta la base protocolaria del estudio; incluye planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos y preguntas de investigación; así como las hipótesis a contrastar.

El segundo capítulo alude a las teorías que soportan las hipótesis. Además, proporciona los conceptos a partir de los cuales se construyen los elementos a probar en la investigación. En el tercer capítulo se presenta el entorno general que envuelve al sistema de sector en estudio.

En el cuarto capítulo se indica la metodología general que siguió la investigación; definiendo la población de estudio, la muestra seleccionada, y los análisis realizados.

El quinto capítulo señala los hallazgos de la investigación, los cuales se presentan en cuatro bloques. En el primero se presentan los resultados que describen los modelos de negocio de las empresas del sector enlatados y su respectivo análisis comparativo. En el segundo, los resultados que describen los modelos de negocio de las empresas del sector harinas y su respectivo análisis comparativo. En el tercero los resultados de las empresas del sector lácteo y su respectivo análisis comparativo. El cuarto bloque presenta los elementos clave que permiten la identificación de los factores que se relacionan con el crecimiento y éxito empresarial de las empresas estudiadas, reunidos en un lienzo de modelo de negocios que reflejan la aportación práctica de la investigación. Por último, en el sexto capítulo desarrolla las conclusiones; es decir, la reflexión sobre las implicaciones de los descubrimientos del estudio.

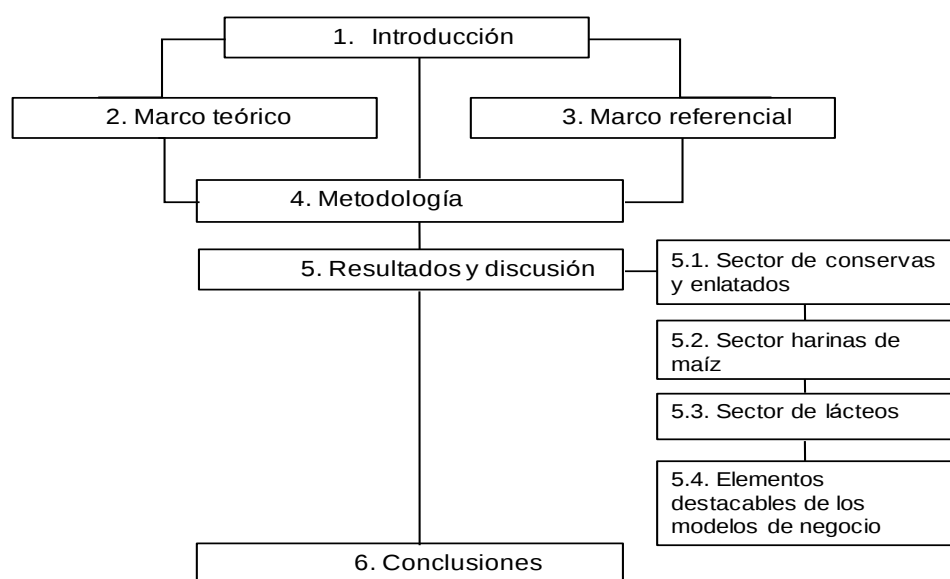


Figura 1. Estructura general de la tesis de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda el concepto “modelo de negocio”, los distintos enfoques de estudio del mismo, los principales elementos que conforman el modelo de negocio a partir del enfoque considerado y su representación.

Los modelos de negocio han surgido como un medio importante para que las empresas “comercialicen nuevas ideas y tecnologías” (Chesbrough, 2010), aunado a esto Johnson, Christensen, y Kagerman (2008), mencionan que los modelos de negocio en la práctica han tenido mayor importancia en los últimos años, en particular ya que están asociados con asegurar y expandir la ventaja competitiva

De acuerdo con Fuller y Morgan (2010) hay dos maneras diferentes de ver los modelos de negocio, la primera los modelos de conducta que tienen sentidos comunes, estos ofrecen casos ideales para ser admirados la segunda contempla modelos a escala; estos ofrecen representaciones o descripciones cortas de cosas que están en el mundo. En los modelos de negocio ambas nociones son indispensables.

En el análisis de modelos de negocio, para su entendimiento y conceptualización se han analizado diferentes teorías y conceptos, en ese sentido destaca el trabajo de Voigt, Buliga, and Kathrin (2017), en el que analizan el éxito de empresas las cuales no se basan principalmente en un nuevo producto, servicio o tecnología, sino en un modelo de negocio pionero. Definen un buen modelo de negocio como uno que responde a las siguientes preguntas: “¿Quién es el cliente?”, “¿Qué valoriza el cliente?”, “¿Cómo hacemos dinero?” ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado?”. Por su parte Fuller and Haefliger (2013), definen modelo de negocio como un sistema que resuelve el problema de identificar quién es (o es) el (los)

cliente (s), comprometiéndose con sus necesidades, proporcionando satisfacción y monetizando el valor. De igual forma Zott and Amit (2010), definen modelo de negocio como “El sistema de actividades permite a la empresa, junto con sus socios, crear valor y también apropiarse de una parte de ese valor”.

Es preciso mencionar que hay muchas definiciones de modelo de negocios, debido al área de estudio y enfoque del autor, por ello Wirtz, Pistoia, Ullrich, and Göttel (2016), mencionan que es necesario lograr una normalización de la terminología, una consolidación de la morfología (dimensiones y atributos); razón por la cual es preciso señalar que tras haber analizado artículos, se ha podido identificar una posible clasificación de las definiciones de modelos de negocio.

En el Cuadro 1, se conceptualiza el termino modelo de negocio, a partir de diferentes enfoques de autores; el primer enfoque en el que se centran los autores es de generador de valor, los cuales enfatizan principalmente en la innovación, como elemento generador de valor, a través de adopción de tecnologías; el segundo enfoque es el arquitectónico, en el cual, diferentes actores reconocen la importancia de los modelos de negocio como una herramienta fundamental para la organización de la empresa y cuyo fin es el desarrollo empresarial; en el tercer enfoque los autores ven a los modelos de negocio como una herramienta fundamental para el desarrollo e implementación de la operación estratégica, en este sentido los autores retoman y reconocen las aportaciones de Peter Drucker.

Cuadro 1. Enfoques en el estudio de modelo de negocio.

Concepto	Definición / enfoque	Autores principales	Definición individual
Modelo de negocio como generador de valor, mediante adopción tecnologías	La definición parte de generar valor al cliente y valor a la organización.	Fuller & Haefliger, 2013	Sistema que resuelve el problema de identificar quién es (o es) el (los) cliente (s), comprometiéndose con sus necesidades, proporcionando satisfacción y monetizando el valor
		Teece, 2010	La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios.
		(Osterwalder & Pigneur, 2009)	Es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica del negocio de una empresa y describe el valor que se ofrece a uno o varios segmentos de clientes, explica la arquitectura de la empresa y su capital relacional para crear, comercializar y aportar valor, a la vez que genera fuentes de ingresos rentables y sostenibles
		Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008	Un modelo de negocio consiste en cuatro elementos interconectados, que juntos crean y distribuyen valor: propuesta de valor para el consumidor, formula de rentabilidad, recursos clave y procesos clave.

Concepto	Definición / enfoque	Autores principales	Definición individual
Modelo de negocio como arquitectura organizacional	La definición, como sistema de actividades interdependientes que conforman la organización estratégica	Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	Modelo de negocio es la descripción de las elecciones que hace una organización con el propósito de solucionar problemas de una población determinada y satisfacer sus necesidades. Por tanto, un modelo de negocios considera dos elementos esenciales: las elecciones y sus consecuencias.
		Johnson et al., 2008	Un modelo de negocio consiste en cuatro elementos interconectados, que juntos crean y distribuyen valor: propuesta de valor para el consumidor, fórmula de rentabilidad, recursos clave y procesos clave.
		Morris, Schindehutte, & Allen, 2005	Un modelo de negocio es una representación concisa de la dirección e interrelación de variables de decisión en áreas de alianza estratégica, arquitectura y economía de la empresa para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos. Éste tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, consumidores o clientes, procesos y competencias internas, posicionamiento externo, modelo económico y fuentes de recursos.

(Osterwalder y Pigneur, 2009)	Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica del negocio de una empresa y describe el valor que se ofrece a uno o varios segmentos de clientes, explica la arquitectura de la empresa y su capital relacional para crear, comercializar y aportar valor, a la vez que genera fuentes de ingresos rentables y sostenibles.
Zott & Amit, 2010	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones, diseñados para crear valor mediante oportunidades de negocio.
Timmers, 1998	El modelo de negocio es "una arquitectura del producto, flujos de servicio e información, incluida una descripción de los diversos actores comerciales y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores comerciales; una descripción de las fuentes de ingresos "

Concepto	Definición / enfoque	Autores principales	Definición individual
Modelo de negocio como operación estratégica	La definición, el modelo es la forma en la empresa opera con su estratégica	Masanell & Ricart, 2011	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
		Magretta, 2002	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?
		Chesbrough & Rosenbloom, 2002	El modelo de negocio es "la lógica heurística que conecta potencial técnico con la realización de valor".

Fuente: Elaboración propia con información de : Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Johnson et al., 2008; Osterwalder y Pigneur (2009) Zott & Amit, 2010; Magretta, 2002; Masanell & Ricart, 2011; Zott, Amit, & Massa (2011)

2.1 Elementos de un modelo de negocio

Osterwalder et al.(2005) muestran los elementos que debe contar un modelo de negocio; así como las metodologías para la elaboración del lienzo, guía para llevar a cabo la implementación de un modelo de negocios.

De acuerdo con en el análisis que desarrollan diferentes autores como: Magretta, 2002; Masanell y Ricart, 2011; Pérez, 2012, existen cuatro elementos principales en un modelo de negocio: proposición de valor, cadena de valor, procesos y recursos y capacidades.

En este mismo sentido Johnson, Christensen, y Kagermann (2008), en su definición de modelo de negocio menciona que este consta de cuatro elementos interrelacionados que si están juntos, crean y entregan valor. El primero de ellos es una proposición de valor a los clientes, de acuerdo con este una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes; el segundo es la fórmula de utilidades, este es un plan que define como las empresas crean valor para ellas mismas, mientras brindan valor a sus clientes, consiste en lo siguiente:

- Modelo de ingreso
- Estructura de costos
- Modelo de márgenes
- Velocidad de uso de recurso

Para Casadesus and Ricart (2010), el diseño de un modelo de negocio está compuesto por dos partes principales: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas decisiones. A efectos ilustrativos, se trata de comparar un modelo de negocio con una máquina. Por supuesto las organizaciones son muy distintas que las máquinas, pero la comparación es instructiva. Cada pieza de máquina realiza una función determinada. La elección de las distintas piezas nos dará una maquinaria u otra. Pero más importante aún es el orden en el que coloco las piezas. Según la colocación se tendrá una

maquinaria inútil o de máxima eficiencia. Por ello existe el tercer elemento de los modelos de negocio y fundamental que es la coherencia de estas relaciones de decisiones y consecuencias en modelos de negocio que generen círculos virtuosos y ventajas competitivas sostenibles. En la Figura 2 se muestran los elementos básicos de un modelo de negocio.

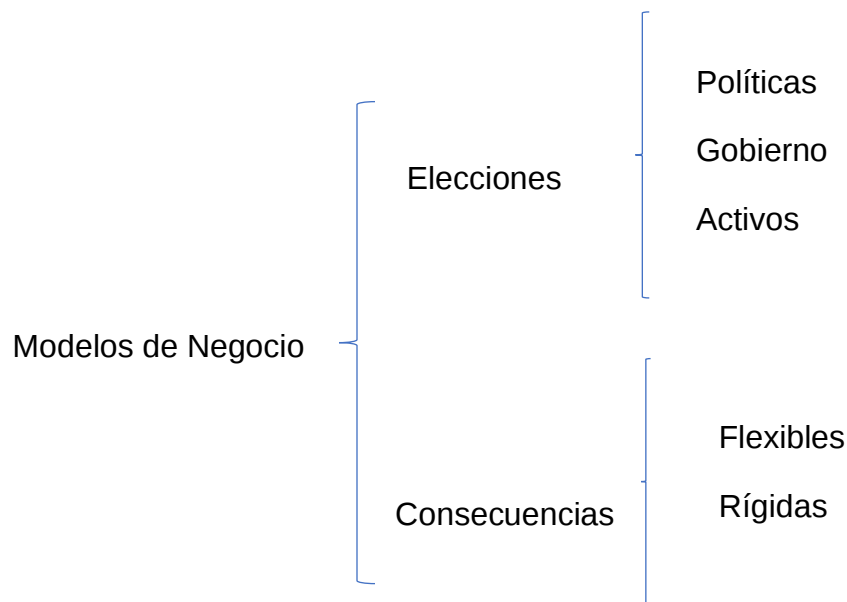


Figura 2. Elementos básicos de un modelo de negocio.

Fuente: Vargas (2016).

Las “políticas” se refieren a un conjunto de decisiones relacionadas sobre un aspecto concreto de sus operaciones. Con la decisión de políticas se pretende que exista la mayor coherencia posible entre todas las decisiones tomadas sobre un aspecto operativo concreto de una organización. Por ejemplo, la política retributiva de una organización debe incluir todas las decisiones relativas a este asunto y con el máximo nivel de coherencia posible entre ellas. Otros ejemplos de políticas en las organizaciones son: relación con proveedores, inversión, trato con clientes, localización, relación con inversores, etc.

Los “activos”, se refiere a la elección de activos tanto tangibles como intangibles. En el caso de los tangibles, es muy fácil analizar la decisión de adquirir una serie de activos y de unas características determinadas.

En cuanto a las consecuencias, son de dos tipos: flexibles y rígidas. Las consecuencias son flexibles, cuando son muy sensibles a las decisiones que la generaron. Por ejemplo, una política de precios bajos, en un producto con una demanda muy sensible al precio, tendrá un efecto muy inmediato en un aumento del volumen de ventas. Si la política la cambiamos a precios altos, la consecuencia será una bajada en el volumen de ventas muy rápida.

Las consecuencias son rígidas cuando las consecuencias no cambian rápidamente sobre las decisiones que la generaron. Por ejemplo, si se decidiera producir con poca calidad, para dirigirse a un segmento bajo de mercado, sería muy difícil y llevaría mucho esfuerzo, posteriormente dirigirse al mercado de lujo, aunque se mejorase mucho la calidad de los productos. Evidentemente ninguna consecuencia se puede decir que sea puramente flexible o rígida, aunque sí que se puede graduar esta condición.

En la Figura 3 se muestran los elementos de un modelo de negocio propuesta por Johnson, Christensen, y Kagermann (2008). Donde se hace una breve descripción de los principales elementos.

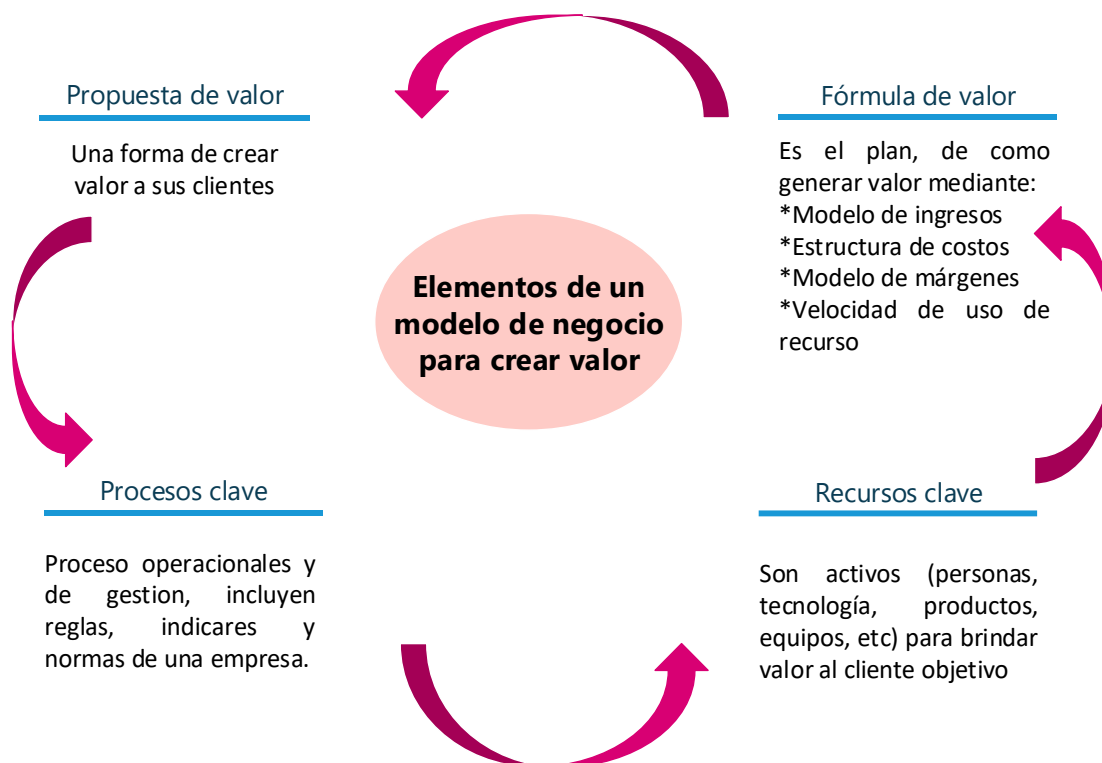


Figura 3. Elementos de un modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia, con información de Johnson, Christensen y Kagermann (2008).

2.2 Representación de los modelos de negocio

La herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009) el lienzo de modelo de negocio (business model canvas), que es una técnica visual de diseño para representar los elementos esenciales de un modelo de negocio de forma tal que el conjunto, y por lo tanto su lógica de funcionamiento, sea fácilmente perceptible, y en consecuencia de más sencilla comprensión de un solo vistazo, a modo de panel de control.

El lienzo de modelo de negocio es una plantilla subdividida en nueve casillas que se ubican en un orden preciso que facilita entender las relaciones entre los componentes de un negocio, y que representan categorías de elementos universales en toda iniciativa empresarial, en las que se debe describir de manera

breve el contenido concreto de cada caso que se quiere representar. De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2009) los nueve bloques que considera el *lienzo* de modelos de negocio son:

- I. Propuesta de valor. Conjunto de bienes y servicios que una empresa ofrece a sus clientes para la satisfacción de sus necesidades y deseos.
 - II. Segmentos de mercado. Describe el segmento o segmentos de mercado (clientes) a los cuales la empresa quiere ofrecer valor.
 - III. Canales. Describe los diferentes medios de comunicación, distribución y venta a través de los cuales la empresa se pone en contacto con sus clientes.
 - IV. Relaciones con clientes. Explica los vínculos que una empresa establece con sus diferentes segmentos de clientes.
 - V. Fuentes de ingresos. Son los flujos generados cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida por la empresa.
 - VI. Recursos clave. Activos y competencias necesarias para generar y proporcionar los productos y servicios con el valor planeado.
 - VII. Actividades clave. Actividades necesarias para disponer de los recursos y capacidades y transformarlos en valor para los clientes.
 - VIII. Asociaciones clave. Red de acuerdos de cooperación con otras
 - IX. Organizaciones necesarias para generar y comercializar de manera eficiente.
- Estructura de costes. Resumen de las consecuencias monetarias de los medios y recursos empleados en el modelo de negocio.

La herramienta del *lienzo* representa un estímulo a la innovación al proporcionar a los emprendedores los nueve bloques con los cuales pueden ser armados tantos modelos de negocio como la imaginación lo permita. De igual manera, la herramienta permite diferenciar a un grupo de empresas de otro, para la identificación de elementos que explican la generación de ventajas competitivas y posiciones superiores en los mercados (Osterwalder y Pigneur, 2009).

2.3 Movimientos estratégicos

El entorno empresarial actual está cambiando constantemente. La globalización, el aumento de la complejidad empresarial, la diversificación de las necesidades de los clientes y, simplemente, la misma rapidez del cambio del entorno obligan a las organizaciones a responder y adaptarse adecuadamente si pretenden sobrevivir y crecer (Schaan, Kelly, y Tanganelli, 2009). A continuación, se describen algunos movimientos estratégicos

Internacionalización de las empresas

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste 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 (Arnoldo, 2009).

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica, es un acuerdo de colaboración formal y mutua entre empresas. Los socios ponen en común, intercambian o integran recursos específicos de sus negocios para el beneficio de todos ellos, pero siguen gestionando sus propias empresas (Lewis, 1990).

Schaan et al. (2009) mencionan que organizaciones de todos los tamaños tratan de crear y mantener un eje competitivo en un ambiente empresarial en el que las habilidades para adaptarse y responder son críticas para la supervivencia. Los límites tradicionales de las organizaciones y de los modelos de negocio se están redefiniendo, y cada vez es más frecuente el establecimiento de alianzas entre compañías. Entre las grandes empresas las alianzas son la norma y es común que participen en varias simultáneamente, esto porque las alianzas son

altamente flexibles, implican bajo riesgo y permiten a las empresas responder a los cambios, muchas veces radicales de los mercados y tecnologías.

Las alianzas no sólo forman parte de la estrategia de negocio para responder al entorno cambiante, sino que además definen la estructura de industrias enteras; las empresas que adoptan alianzas estratégicas con éxito, desempeñan mejor sus funciones que aquellas que no las adoptan, por su parte los principales beneficios radican de compartir los riesgos y costos, unir sus fortalezas y aprovechar sus complementariedades (Schaan et al., 2009).

Dussauge y Garrette (1991) realizaron una clasificación de las alianzas estratégicas según su naturaleza: alianzas complementarias, alianzas de integración complementarias, alianzas de integración conjunta y alianzas de adición:

Alianzas complementarias: están formadas por socios que aportan activos y capacidades de naturaleza diferente, es complementaria porque la motivación de al menos uno de los socios es buscar un activo complementario a su actividad. Un ejemplo es cuando una empresa fabrica un producto y busca una red de distribución de otra empresa.

Alianza de integración conjunta: las empresas que la integran unen activos y capacidades, para obtener economías de escala sobre un componente o proceso aislado de la cadena de producción.

Alianzas de adición: asociación de empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto común. Las contribuciones y capacidades de cada socio son similares; el objetivo buscado es de tamaño, y se pone en el mercado un único e idéntico producto, común a los aliados, es una alternativa a la fusión.

Diversificación

De acuerdo con (Ansoff, 1972) El término "diversificación" generalmente se asocia con un cambio en las características de la línea de productos y / o mercado

de la compañía, en contraste con la penetración Marquet, el desarrollo del mercado, y desarrollo de productos, que representan otros tipos de cambio en la estructura del mercado de productos.

Por su parte Puente y Andrade (2016) menciona que “diversificación” significa el emprendimiento no sólo de nuevas líneas de producto, también identificar nuevas misiones. Para las compañías esto representa no sólo la introducción a un nuevo espacio de negocios desconocido, lo cual implica un riesgo elevado, sino también una oportunidad importante para el logro de altos márgenes de utilidad derivado del grado de innovación del producto. La diversificación tiene como consecuencia la reducción del riesgo de una cartera a través de la incorporación de activos adicionales, sin embargo, la disminución del riesgo dependerá de la relación existente entre la cartera de productos y la rentabilidad empresarial.

2.4 Razones financieras en el análisis de las empresas

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, desde una perspectiva interna para que la empresa corrija para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas son de utilidad para conocer la situación y evolución de la empresa (Bernal y Amat, 2012).

De Jaime (2003) menciona que una razón o indicador, es el cociente entre magnitudes que permiten obtener información superior a la que se puede derivar del estudio de cada una de ellas por separado. Las razones financieras son sólo una manera útil de resumir gran cantidad de información y de comparar con:

- a) Razón de la misma empresa para estudiar su evolución, por ejemplo, la evolución de rentabilidad de los capitales propios a lo largo de un periodo de varios años.

- b) Razones ideales de tipo general para comprobar en qué situación se encuentra a empresa en relación con lo que se considera ideal o razonable.
- c) Razón de tipo sectorial para comprobar si la empresa obtiene la rentabilidad que tendría que tener en función del sector económico en que opera.
- d) Razón de los principales competidores de la empresa. A la empresa le puede interesar comparar sus ratios con los de sus competidores más directos.

De acuerdo con el planteamiento descrito sobre la selección de ratios financieros, se mostrarán los más significativos desde las cuatro clases de ratios financieros que se suelen elaborar:

Razones de liquidez

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el estado de flujos de tesorería, ya sea histórico o provisional, se pueden obtener las siguientes razones:

Razón de liquidez: Es igual al activo circulante dividido por el pasivo circulante, está integrado por deudas a corto plazo.

$$Razon\ de\ liquidez = \frac{Ingreso}{Costo\ de\ ventas}$$

Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de la razón de liquidez ha de ser próximo a 2, aproximadamente, o entre 1.5 y 2. En caso de que esta razón sea menor que 1.5 indica que la empresa puede tener mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos. Quizá podría pensarse que con una razón de liquidez de 1 ya se atendería sin problemas el pasivo corriente.

Sin embargo, la posible morosidad por parte de la clientela y las dificultades de vender todas las existencias a corto plazo, aconsejan que el fondo de maniobra

sea positivo y, por tanto, que el activo corriente sea superior a las deudas a corto en un margen suficiente desde una perspectiva conservadora. Si la razón de liquidez es muy superior a 2 puede significar que se tienen activos corrientes ociosos y, por tanto, se pierde rentabilidad (Bernal y Amat, 2012).

Razón de eficiencia o rotación

Reflejan la productividad con que la empresa emplea sus activos durante el ejercicio económico.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Razón de endeudamiento o apalancamiento financiero

Muestran el nivel de endeudamiento de la empresa y los costos financieros, la deuda, también denominada pasivo, fondos o recursos ajenos, o simplemente exigible, es la suma del exigible a largo o pasivo fijo o no corriente (deuda a largo plazo) y del exigible a corto plazo o pasivo circulante o corriente.

$$\text{Relación de endeudamiento (\%)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

El apalancamiento financiero estudia la relación entre la deuda y los capitales propios, por un lado, y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios, por el otro. En principio, el apalancamiento financiero es positivo cuando el uso de deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. En este caso, la deuda es conveniente para elevar la rentabilidad financiera. Al usar más deuda disminuye la proporción de capitales propios y, por tanto, el denominador de la razón de rentabilidad financiera disminuye con lo que puede aumentar dicha razón (Rivero, 1986). No siempre que el apalancamiento financiero que sea positivo, la deuda es beneficiosa para la empresa, debido a que el apalancamiento financiero sólo informa de si el uso de deuda hace elevar la rentabilidad financiera. En cambio, el apalancamiento financiero no tiene en cuenta si la deuda es excesiva o si se puede devolver o no (Bernal y Amat, 2012).

Razón de rentabilidad

El análisis de rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y fondos propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial. Los principales indicadores que se pueden analizar dependen de cuatro variables: activo, fondos propios, ventas y beneficio. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los indicadores de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación.

Así, la rotación, compara las ventas con el activo. El margen puede medirse dividiendo el beneficio por las ventas. La rentabilidad es la relación entre el beneficio y capitales propios. El apalancamiento compara el activo con los capitales propios. El rendimiento es el beneficio dividido por el activo (Bernal y Amat, 2012).

Rentabilidad económica o rendimiento

La rentabilidad económica o rendimiento es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y el activo total. Se toma el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo y, por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros. El estudio del rendimiento permite conocer la evolución y las causas de la productividad del activo de la empresa (Bernal y Amat, 2012).

$$Rendimiento = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

De acuerdo con Nava y Marbelis (2009) el indicador de rendimiento también es denominado índice de rentabilidad económica o ROI (del inglés *return on investments*, rentabilidad de las inversiones) o ROA (del inglés *return on assets*, rentabilidad de los activos). Este indicador permite comparar empresas dentro del mismo sector. Cuanto más elevado sea el rendimiento mejor porque indicará más productividad del activo. Para aumentar el rendimiento, se deberá aumentar

el precio de ventas de los productos y/ o reducir los costos y así se conseguirá que el margen suba. Otra alternativa sería aumentar la rotación vendiendo más y reduciendo el activo.

Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera, o ganancia por unidad invertida por socio, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios:

$$\text{Rentabilidad o ganancia por unidad invertida por socio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Esta razón también se denomina ROE (del inglés *return on equity*, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas, el indicador más importante ya que mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa. Sin duda alguna, salvo varias excepciones, los propietarios de una empresa invierten en ella para obtener una rentabilidad suficiente. Por tanto, este indicador permite medir la evolución del principal objetivo del inversor (Bernal y Amat, 2012).

De Jaime (2003) menciona que medida que el valor de la razón de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será esta. En cualquier caso, como mínimo ha de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas. Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad que indica a rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar.

Descomposición de la rentabilidad financiera

Amat (1997) menciona que se puede descomponer la rentabilidad financiera en tres razones si la multiplicamos por ventas/ ventas y por activo/ activo:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capital c}}$$

(margen) (rotación) (Apalancamiento)

En esta descomposición, la primera razón es de margen, el segundo de rotación y el tercero de apalancamiento. Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

1. Aumentar el margen: Elevando precios, potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen, reduciendo los gastos o una combinación de las medidas anteriores.
2. Aumentar la rotación: Vendiendo más, reduciendo el activo o ambos.
3. Aumentar el apalancamiento: Esto significa, aunque parezca un contrasentido, que se han de aumentar la deuda para que los resultados de la división entre el activo y los capitales propios sea mayor.

3 MARCO REFERENCIAL

La industria alimentaria es una rama de la actividad manufacturera, en esta destaca la rama de alimentos pues posee la importancia estratégica que le otorga el hecho de ser la encargada de suministrar los alimentos para una población creciente, ya que su operación permite conservar los alimentos desde que se obtienen hasta que se pueden consumir, el mantenimiento de excedentes, la generación de valor agregado al producto y la satisfacción de nuevas necesidades de consumo.

La rama de alimentos, bebidas y tabaco está compuesta por 13 clases de actividad que incluyen industria de la carne, productos lácteos, conservas alimenticias, beneficio y molienda de cereales y otros productos agrícolas, productos de panadería, molienda de nixtamal y fabricación de tortillas, aceites y grasas comestibles, industria azucarera; cocoa, chocolate y artículos de confitería, otros productos alimenticios, alimentos preparados para animales, industria de las bebidas e industria del tabaco. En conjunto agrupan a 45 clases industriales (Solleiro, 2017); De acuerdo con Solleiro (2017), los factores que inciden en la dinámica reciente de la industria de alimentos, son los siguientes:

Reestructuración familiar: Cada vez es más común observar que tanto el hombre como la mujer trabajan fuera del hogar, lo cual establece cambios importantes en la demanda de alimentos procesados.

Tiempo: Disminución del tiempo para preparar los alimentos, lo que representa un factor adicional para el crecimiento de la demanda de productos procesados, listos para su consumo.

Oscilaciones en el ingreso: Siendo el de alimentos un sector que suministra bienes básicos, se castiga el consumo de otro tipo de productos antes de

sacrificar a éstos, sobre todo en estratos sociales medios. Aproximadamente el 44% del consumo de las familias de bajos ingresos está conformado por cereales, maíz y sus derivados

Diversificación: A medida que se incrementan los ingresos, el consumo tiende a diversificarse. Los centros urbanos siguen creciendo, lo cual reduce la disponibilidad de tierra cultivable y mano de obra para las tareas del campo, mientras aumenta la demanda de alimentos procesados.

Canales: Los canales de distribución se han ampliado con las grandes tiendas de autoservicios, las cuales han proliferado en número, variedad, distribución y servicios que ofrecen.

La desregulación de los precios ha contribuido a que las empresas puedan fijar sus precios libremente, mejorar sus utilidades y de esta manera, recuperar sus inversiones, lo cual ha constituido un incentivo a la inversión privada, principalmente de grandes empresas.

3.1 Las grandes empresas en el sector de alimentos y bebidas

Partiendo de que una empresa es definida como todo proyecto emprendido para generar ganancias económicas. Esta definición pone de manifiesto que la generación de ganancias económicas determina el cumplimiento de los objetivos de la empresa OCDE (2013). En este sentido, La Secretaría de Economía (2019), considera a las grandes empresas como aquellos negocios dedicados a los servicios, que cuentan entre 101- 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos; cuyas características son: sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país.

Las grandes empresas llevan a cabo la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.

Para explorar el mundo de las grandes empresas, es preciso considerar dos grandes dimensiones de análisis. En la primera se recomienda analizar variables como: origen, tipo de propiedad predominante, su tamaño relativo respecto a otras grandes empresas, los sectores de actividad en los que se desempeñan y las relaciones que han establecido entre su mercado interno y la economía internacional. En la segunda se examinan sus procesos de cambio, lo que implica esquematizar algunas de las principales interacciones de las estrategias empresariales, la evolución de los patrones de producción y las acciones de política pública, en las que los impactos y desafíos de la apertura externa, la globalización y la integración regional ocupan un lugar relevante (Rosenthal et al., 1996).

Las grandes empresas no operan de manera aislada, se encuentran unidas o vinculadas a otras con el fin de hacer frente a proyectos, retos y problemas diversos que se les presentan. La unión de esas empresas puede adoptar diversas formas, una de ellas es la de grupo económico. Esta forma de organización se compone de un conjunto de empresas generalmente grandes, jurídicamente independientes relacionadas entre sí por lazos familiares, financieros y comunidad de dirigentes (Rendón y Morales, 2008).

3.2 Megatendencias en la industria agroalimentaria

Megatendencias: Las megatendencias, son factores que se filtran en la sociedad, en el mercado, una creación de cosas nuevas que facilitan la vida social intelectual y educativa del ser humano, es el elemento que permite aproximarse al conocimiento y conocer el comportamiento de los factores que caracterizan a las organizaciones e instituciones (Silva, 2015). De acuerdo con Silva (2015) las Megatendencias que enfrentan las industrias alimentarias son las siguientes que se describen:

- Globalización
- Demografía
- Empoderamiento del individuo

- Acceso a la tecnología
- Interconexión Económica y Deuda Pública
- Cambio del poder económico
- Cambio Climático
- Escasez de recursos naturales
- Urbanización
- Desarrollo biotecnológico e ingeniería genética
- Desarrollo de la nanotecnología y la robótica

Las tendencias demográficas: Implican, analizar las estructuras demográficas de la población consumidora; debido a que esas repercuten directamente en las estrategias comerciales de la agroindustria. Dentro de estas tendencias se encuentra: el urbanismo, el envejecimiento de la estructura poblacional, los hábitos de la vida sedentaria y el empoderamiento femenino, sin duda alguna esto ha implicado el desarrollo de nuestros productos que se adapten a las necesidades de los consumidores, por ejemplo: el desarrollo de productos bajos en calorías, sodio, light, entre otros, además de alimentos listos para consumirse. Se observa que en la medida en que se incrementa este tipo de mercado, la demanda de este tipo de productos aumenta; las tendencias de las grandes industrias alimentarias se alinean a esta megatendencias.

Tendencias sociales: Desde el punto de vista social, el factor sobresaliente, es el nivel de ingreso; por un lado se tienen altos ingresos, por lo tanto mayor demanda de productos diferenciados y por otro lado se tienen bajos ingresos, donde la se tiene mayor demanda de productos de bajo precio; para muchas industrias alimentarias resulta mucho más atractivo innovar y desarrollar nuestros productor es decir focalizar a un mercado con capacidad de compra alta, sin embargo es aquí donde radica la el reto de las empresas, para cubrir ambos mercados.

Tendencias en los sistemas comerciales: Dentro de estas tendencias se presentan las siguientes tendencias: a) grandes tiendas de autoservicio que

ocupan un papel cada vez más importante como canal de distribución de alimentos, desplazando progresivamente a los canales tradicionales; b) creciente internacionalización del abasto o ventas en los diferentes eslabones de los sistemas agroindustriales; y c) creciente presión por los costos de producción y distribución debida a la fuerte competencia y al aumento de población con bajos ingresos o sin empleo.

Retos para las industrias alimentarias: La obtención de recursos para financiar a clientes, ya que las cadenas de distribución no realizan operaciones de contado con sus proveedores; la necesidad de desarrollar relaciones comerciales de largo plazo para el abasto y la venta que permitan lograr suministros oportunos con los niveles de calidad y costos requeridos por las grandes.

Cambio climático: Actualmente las industrias alimentarias tienden a aprovechar los nichos de mercado demandantes de productos orgánicos que no sólo implican un menor impacto ambiental por la reducción en el consumo de agroquímicos, sino que además representan una oferta de productos sanos para los consumidores. Desarrollar ofertas ambientales en donde no sólo se venda al consumidor un producto, sino también la seguridad de que su consumo no tiene un impacto negativo en el ambiente y en la salud.

Poder económico: El endeudamiento severo de muchas empresas, que, si bien han logrado reestructurar sus pasivos, no han podido mejorar su capacidad de pago debido a que su posición competitiva es muy débil y limitará sin duda los niveles de inversión de estas industrias. La escasez y alto costo del crédito limitará también la capacidad de inversión de las empresas agroalimentarias dependientes del financiamiento de los bancos nacionales. La inestabilidad de los mercados financieros hace muy riesgoso cualquier esquema de apalancamiento, por lo que el crecimiento de las empresas también será limitado por este factor.

Tendencias en las políticas públicas: Tres tendencias fundamentales en el desarrollo de la participación gubernamental en los próximos años: una menor

regulación y participación del gobierno en los mercados, apertura comercial irreversible y políticas de fomento muy limitadas en monto y cobertura.

Acceso a la tecnología: Las Tecnología de Información (TI) y telecomunicaciones han transformado la sociedad actual, una nueva ola de avances en TI permite crear nuevas oportunidades y que como resultado tiene implicaciones en negocios y economías, la internet se ha convertido en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos; además también representa un abanico de opciones informativas que reduce la asimetría de la información en las transacciones comerciales a nivel nacional e internacional entre las empresas y usuario.

Interconexión económica y deuda pública: El mundo de la economía global se articula como un sistema-mundo, donde una decisión tomada por un gobierno, empresa o institución financiera provoca reacciones en el resto del mundo. La interconexión de la economía global continuará con mayores niveles de intercambio comercial y flujos de capital. La deuda pública se la concibe como un conjunto de obligaciones pendientes de pago que mantiene el Sector Público, a una determinada fecha, frente a sus acreedores.

Cambio del poder económico: Las economías emergentes están cobrando un papel fundamental en la economía global a partir del incremento de la clase media. El reequilibrio de poder en el orden mundial demanda de las instituciones internacionales y de los gobiernos ser más transparentes e incluyentes, destaca en este sentido el grupo BRIC, acrónimo utilizado internacionalmente para referirse a Brasil, Rusia, India y China, cuatro de las economías con mayor potencial en el mediano y largo plazo. En la actualidad, el poder económico de China es una realidad, seguido muy de cerca, en términos de desarrollo tecnológico e industrial, por la India. Ambas potencias emergentes se alejan velozmente de la pobreza y se aproximan a las que fueron superpotencias del siglo XX.

Escasez de recursos naturales: El crecimiento demográfico global genera una enorme tensión en torno al suministro recursos naturales, incluyendo agua, alimentos, tierra fértil y energía. Es posible que esta sea la más devastadora de todas las megatendencias y la administración de recursos será crítica en los gobiernos. Como parte de este proceso, también se ampliará la demanda de actividades de ecoturismo, en muchos países la utilización de alimentos transgénicos es una alternativa para la escasez de alimentos tradicionales.

Silva (2015), señala que las megatendencias descritas en los párrafos anteriores, representan no solo desafíos sino también oportunidades para el logro de metas económicas, sociales y culturales. Intervenir y tomar posición sobre estas megatendencias es parte fundamental de la competitividad que debe poner en acción cada sociedad para lograr sus metas de desarrollo.

3.3 Importancia de las grandes empresas

Porter y Kramer (2006), mencionan que cuando los países en desarrollo distorsionan las reglas y los incentivos incorrectos para los negocios, castigan a las empresas productivas. Estos países están condenados a la pobreza, los bajos salarios y la venta de sus recursos naturales. Las corporaciones tienen el know how y los recursos para cambiar este estado de cosas, no sólo en el mundo en desarrollo sino también en las comunidades económicamente desaventajadas de los países desarrollados. La importancia de los grupos económicos no es fácil de cuantificar ya que no todos reportan en forma conjunta, de manera que una de las formas de conocer su participación en la economía es indirectamente, mediante el estudio del comportamiento de las grandes empresas.

Desarrollo económico y empleo

El tamaño de empresa ocupa una porción cada vez más importante en la economía en detrimento de empresas de menor tamaño. Si bien en número de establecimientos representan un porcentaje mínimo ya que no llegan al 1% del total en la economía, en términos de empleo representan una parte importante

ya que pasaron de proporcionar casi 25% en 1988 a 28% en 2003. Esto es, más de una cuarta parte del empleo total de la economía es proporcionado por empresas de gran tamaño (Rendón y Morales, 2008).

La relación Ventas/PIB de estas empresas creció, de representar 20% en 1987, para 1995 constituían más del 50% del PIB no obstante los problemas en la economía por la crisis de finales de 1994. A partir de 2000 la participación creció más, rebasó el 50% y representó cerca del 73.5% en 2004. El empleo generado por estas grandes organizaciones tendió a aumentar a lo largo del periodo: entre 1988 y 1993 creció 40%; entre 1993 y 1998, 16% y, entre 1998 y 2003, 80%, lo que refleja que su crecimiento se acompañó de un gran dinamismo en cuanto a la absorción de trabajadores (Rendón y Morales, 2008).

4 METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de la investigación, es fundamental formular un conjunto de procedimientos coherentes y consistentes. En el presente capítulo se detallan los métodos seguidos para analizar la información.

4.1 Universo de estudio

Los sujetos de estudio son empresas del sector de alimentos que se encuentran registradas en la base de datos Expansión (2017), en la cual se muestran las 500 empresas más importantes de México. En el Cuadro 2, se enlistan las empresas del sector alimentos, se observa la participación en ventas y el ranking.

4.2 Empresas seleccionadas

Para la selección de empresas, primero se consideraron los tres subsectores que han logrado mayor crecimiento en los últimos años (sector de lácteos, harinas de maíz y el sector de conservas y enlatados); posteriormente se eligieron las dos empresas más sobresalientes de cada uno de los subsectores. Las empresas estudiadas se muestran en la Figura 4.



Figura 4. Selección de empresas de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de identificar los elementos clave se consideró que las empresas fueran grandes (volumen de venta alto, de acuerdo con el ranking), con presencia internacional, que tuvieran disponibilidad de información, que tuvieran al menos 20 años en el mercado, los pares de empresas debían pertenecer al mismo subsector de análisis y que fueran contrastantes.

Cuadro 2. Empresas del sector alimentos más importantes de México

Ranking 2017	Empresa	Ubicación	País	Ventas (mdp)
9	Grupo Bimbo	CDMX	MX	252,141
10	Sigma Alimentos	NL	MX	106,341
48	Gruma	NL	MX	68,206
58	Grupo Lala	DGO	MX	53,568
59	Industrias Bachoco	GTO	MX	52,020
64	Grupo Nestlé México	CDMX	MX	49,246
71	SuKarne	CDMX	MX	42,008
129	Pilgrim's Pride México	GRO	EU	23,557
132	Danone de México	CDMX	FRA	22,712
134	Mondeléz México	CDMX	EU	22,188
161	Grupo Herdez	CDMX	MX	18,180
175	Alpura	MEX	MX	16,922
183	Mars México	QRO	EU	16,000
191	Grupo Bafar	CHIH	MX	14,807
233	Xignus Alimentos	NL	MX	10,802
249	Grupo La Moderna	MEX	MX	9,500
251	Grupo Altex	CDMX	MX	9,444
258	Grupo Pinsa	SIN	MX	9,282
261	Kuo Porcicola	CDMX	MX	9,090
275	Kellogg Company México	QRO	MX	8,400
298	Conservas La Costeña	MEX	MX	7,150
340	Grupo Minsa	MEX	MX	5,616
347	Yakult	CDMX	JAP	5,400
364	Grupo Maritimo Industrial	COL	MX	4,838
366	Mead Jhonson Nut. México	CDMX	EU	4,825

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2017).

4.3 Origen de los datos

Para obtener la información que diera respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se diseñó un instrumento de colecta de información. El guion contempla tres apartados que se explican a continuación:

- I. Identificación de la empresa: incluye nombre de la compañía, nombre comercial, lugar en el ranking de las 500 más importantes de México, origen del capital, constitución de la compañía, oficinas corporativas, descripción del negocio, misión, visión, países donde tiene presencia, marcas y antigüedad.
- II. Indicadores financieros: incluyen valor de ventas (mdp), utilidad de operación, utilidad neta, activos, pasivos, capital, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, número de empleados, ROE, ROA, margen neto, margen operativo, apalancamiento, liquidez y ventas por empleado.
- III. Aspectos comerciales: incluyen número de plantas, número de países donde se distribuyen los productos, número de centros de distribución, número de marcas, número de puntos de ventas, total de consumidores potenciales, número de rutas de distribución, total de acciones.
- IV. Apartados del lienzo de modelo de negocio: incluye alianzas estratégicas, canales de distribución, segmentos de mercado, clientes, relación con clientes, actividades clave, recursos clave, estructura de ingresos-costos y propuesta de valor.

4.4 Análisis de información

Descripción de los casos de estudio: En correspondencia con el primer objetivo de investigación, se realizó una descripción de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas y alimentos en México, concentrando el estudio en los siguientes aspectos: información general de las empresas y su trayectoria. En este sentido se realizaron trayectorias de cada una de las empresas analizadas, identificando los movimientos estratégicos que permitieron a las empresas el alto desarrollo, crecimiento y posicionamiento internacional.

Análisis financiero: Se llevó a cabo un análisis financiero de las empresas con el fin de diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa desde una perspectiva externa para conocer la situación y evolución de las empresas en el sector donde se desarrollan. En un primer momento se calcularon las razones

financieras por empresa posteriormente se realizó un comparativo financiero entre pares de empresa de un mismo subsector. Para el análisis de información de las razones financieras colectadas, se deflactaron los datos, a través de uso de deflatores, en este caso se usó el índice nacional de precios al consumidor (INPC), 2018 y se tomó año base, julio de 2018.

Es importante mencionar que algunas empresas no reportan toda la información para que aparezca disponible en la página de expansión; sin embargo, se consultó la página de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en la cual se encuentran disponibles los reportes financieros anuales, en todos los casos se tomaron en cuenta los reportes financieros de 2016 como base. Las razones financieras calculadas fueron: endeudamiento, liquidez, eficiencia o rotación de activos, relación costo-beneficio, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Elementos destacables en los modelos de negocio: En correspondencia con el tercer objetivo de investigación, se caracterizó los modelos de negocio de cada una de las empresas, considerando la herramienta de modelos de negocio. Para la identificación de los elementos clave, se realizó un análisis comparativo por par de empresas; posteriormente se concentraron en un solo lienzo los elementos que fueron destacables en el éxito de las empresas. Los elementos fueron considerados para el desarrollo de las empresas y para la orientación de nuevas empresas en vías de crecimiento.

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo, expone los hallazgos alcanzados en la investigación, así como su contraste con el conocimiento existente. Para su mejor comprensión, los resultados se presentan en tres apartados. El primero de ellos se enfoca al sector de enlatados con los estudios de caso de: Grupo Herdez y La Costeña; el segundo para el sector de harinas de maíz, con los estudios de caso: Gruma y Minsa; el tercero para el sector de lácteos, con el estudio de caso de: Lala y Alpura; en cada apartado se describen las características generales e históricas de cada empresa, descripción de cada uno de los apartados del lienzo para la parte del modelo de negocios, importancia económica-financiera y el comparativo de los respectivos modelos de negocio.

5.1 Sector de conservas y enlatados

5.1.1 Caso: Grupo Herdez

Grupo Herdez, es una compañía que inicia operaciones en 1914 como empresa distribuidora de productos de tocador y artículos para el cuidado personal, logrando ventaja competitiva. Los hermanos Hernández crean la primera alianza estratégica, McCormick de México, en conjunto con McCormick & Company, Inc en 1940, consiguiendo posicionarse a nivel nacional con reconocimiento en otros países, duplicando así el tamaño de operaciones y ventas, por lo que crean una línea propia de productos enlatados con la marca Herdez.

La compañía inicia su proceso de internacionalización en los años 70, luego de tener los suficientes recursos y posición nacional, al mismo tiempo de llevar a cabo la adquisición de la empresa de mole “Doña María” y posteriormente la planta de miel “Carlota” incursionando así al mercado de apicultura. En 1991

ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y se constituye Grupo Herdez, S.A.B. de C.V. Con la finalidad de ampliar su portafolio de productos, la empresa decide adquirir una empresa de pescados en Chiapas y posteriormente adquirió barcos atuneros favoreciendo su integración vertical.

Para 2002, la empresa realiza una asociación estratégica al 50% con Barilla, y adquiere algunas de las marcas de pastas como Yemina y Vesta, logrando mayor posición en el mercado internacional y 7 años después forma una alianza estratégica con Grupo Kuo, integrando a su portafolio marcas con posición global, tales como: Del Fuerte, Nair, La Victoria, Embasa, Blasón y La Gloria.

Luego de esto, la empresa continuó realizando importantes movimientos estratégicos, a fin de seguir diversificando su portafolio de negocios y productos en los países donde tiene operaciones, entre estos destacan las adquisiciones de los activos de helados Nestlé México y adquisición de acciones de Nutrisa, ganando terreno en el mercado de helados. Además de realizar importantes alianzas con empresas para la distribución y comercialización, con el objetivo de mejorar la fuerza comercial y capacidad de distribución. En la Figura 5 se presentan los movimientos estratégicos más destacados que han implementado la compañía durante su trayectoria.

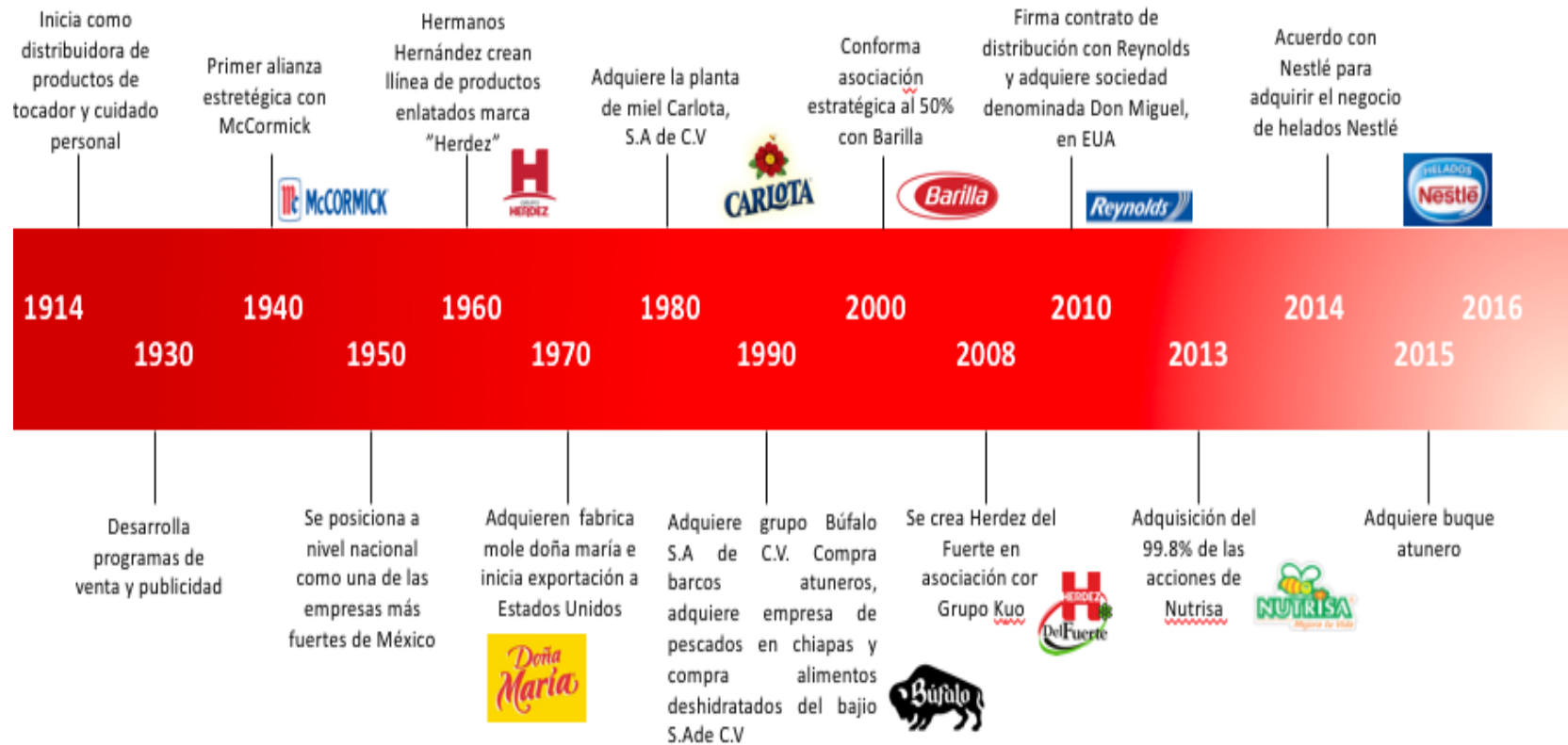


Figura 5. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Herdez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: De acuerdo con información de Grupo Herdez (2016) el principal negocio, es la venta de alimentos procesados, seguido del negocio de helados en México. En lo que corresponde al negocio de alimentos procesados, cuentan con 1500 productos de diversas categorías en Estados Unidos de América. En la Figura 6, se presenta la participación de acuerdo con la línea de producción, de las 10 categorías, la línea de mayonesas representa el 35% de los ingresos de la empresa.

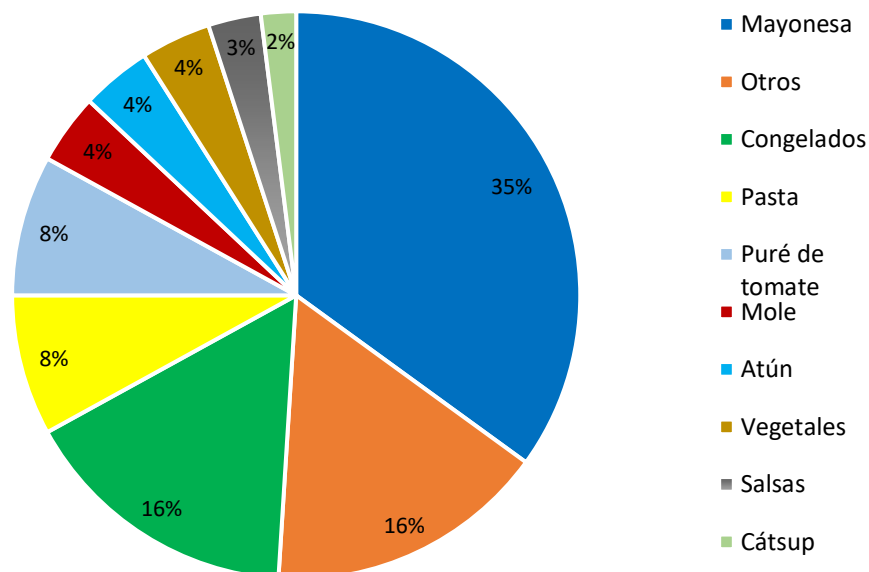


Figura 6. Participación por categoría de productos Herdez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Además, la compañía registró en 2017 ventas con valor de 20, 065 millones de pesos; de los cuales el 80% fue aportado por la categoría de conservas nacional (las 10 líneas de producción, presentadas en la Figura 6), 14% de la categoría de congelados (resaltando la participación de helados Nutrisa y helados Nestlé) y el 6% de ventas en el extranjero. En el Cuadro 3, se presenta el valor de las ventas y las unidades en toneladas de las tres categorías, de los años 2015-2017.

Cuadro 3. Valor de ventas Grupo Herdez

Valores (millones de pesos)								
	2017	% del total	2016	% del total	Cambio	2015	% del total	Cambio
Conservas (nacional)	15,953	80	14,431	80	10.55	13,139	80	9.80
Congelados	2,882	14	2,591	14	11.23	2,139	13	21.10
Exportaciones	1,230	6	1,158	6	6.22	1,079	7	7.30
Total	20,065	100	18,180	100	10.37	16,356	100	11.20
Unidades (toneladas)								
	2017	% del total	2016	% del total	Cambio	2015	% del total	Cambio
Conservas nacionales	458,453	84	454,469	87	0.9	426,154	86	6.6
Congelados	44,944	8	33,135	6	35.6	30,220	6	9.6
Exportaciones	42,892	8	38,008	7	12.9	39,985	8	-4.9
Total	546,289	100	525,612	100	3.9	496,359	100	5.9

Fuente: Grupo Herdez (2016).

Ingresos por plataforma: Con la finalidad de incrementar las ventas en Estados Unidos de América, la compañía desarrolló la plataforma MegaMex Food, representando el 2.87% de ingresos en 2017. En la Figura 7, se muestra históricamente el incremento de las ventas de la empresa.

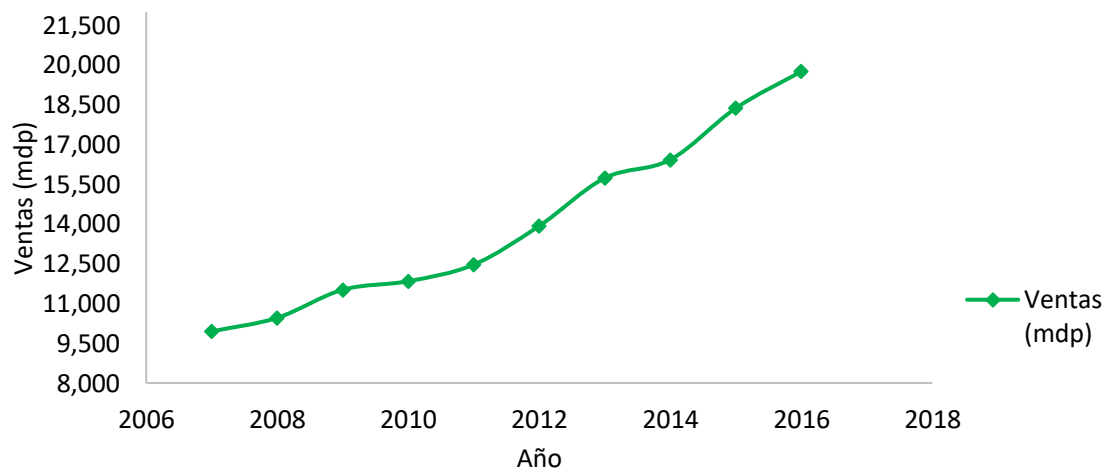


Figura 7. Ventas históricas de Grupo Herdez 2007-2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Estructura de costos

Costos de ventas: Estos son los principales costos en los que incurre la compañía. El costo de ventas para 2016 fue de 10,928, lo que representa el 60% respecto a las ventas totales. Los costos de venta incluyen los costos de transportación, es decir costos de empaque y combustibles y aditivos, que están en función de las ventas.

Gastos de venta y administración: Los gastos de venta y administración para 2016 fueron de 4,945 lo que representa el 27 % del total de costos, respecto a total de ventas netas.

Innovación e inversión: La compañía ha realizado costos para el fortalecimiento de su plataforma MegaMex Food con la finalidad de cimentar el crecimiento a futuro y generación de sinergias para lograr ventajas competitivas.

Costos en marketing: La compañía lleva a cabo diversas estrategias de marketing a fin de posicionar la marca y lograr que sus consumidores recuerden las principales marcas de la compañía tanto de productos líderes como los que no lo son, y sobresalir en el mercado, asociando la marca como sinónimo de calidad. En la Figura 8 se presenta la trayectoria de los costos de la compañía de 2007-2016.

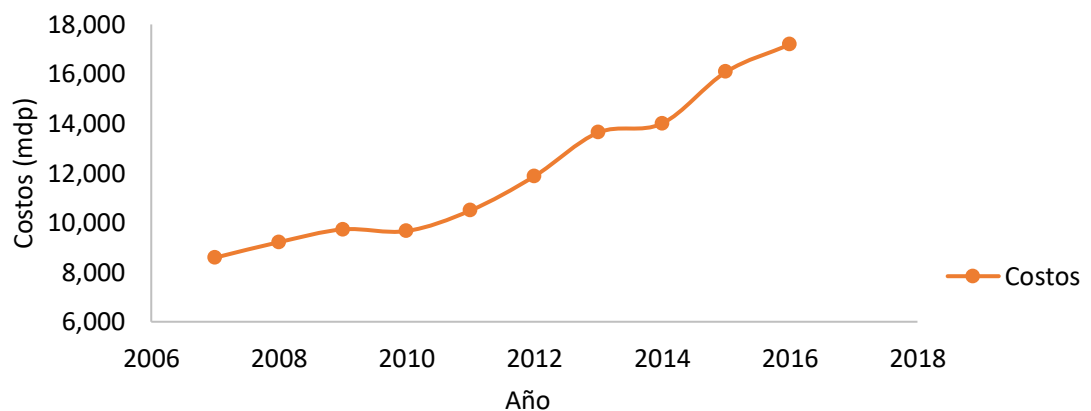


Figura 8. Costos de Grupo Herdez 2007-2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Propuesta de valor

La proposición de valor de Grupo Herdez consiste en poner al alcance de los consumidores alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes. De ahí que el modelo de negocios este orientado a seguir creciendo su presencia en el México mediante innovación.

Segmento de clientes

El segmento de mercado de Grupo Herdez está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, que se han presentado a lo largo de su trayectoria. Al ser una empresa multimarcas con presencia global, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades de sus clientes donde tiene presencia. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012), no existe una única forma de segmentar el mercado, por tanto se presenta una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas, debido a la diversificación de marca que maneja Herdez:

Segmento de mercado en México: Este segmento representa el 94% de los ingresos de la compañía. En este sentido la segmentación de mercados está dada de acuerdo con el tipo de productos. La compañía atiende segmentos de ingresos bajos y medios; nivel social bajo y medio, a razón de que el 50% de las ventas están dadas por productos como: mayonesas, mostazas, moles, jugos de verdura, puré de tomate y alimentos orgánicos. Entre 25 y 50%: pastas secas, mermeladas, aceitunas, miel de abeja, salsa tipo cátsup. Menor a 25%: jarabes, jugo de almeja y tomate, especias, café, aderezos para ensalada, salsas para pastas, atún, frutas en almíbar, salsas picantes, legumbres y vegetales, chiles enlatados, frijoles envasados, salsas de soya, gelatinas, salsas caseras, té.

Segmento de mercado en Estados Unidos de América: Este segmento representa 6% del total de ingresos de la compañía. En este sentido la segmentación de mercados corresponde a niveles de ingresos medio y bajo y nivel social medio y medio alto; dado que los principales productos que se

comercializan en este segmento son moles y nopalitos con participación mayor al 50%, seguido de guacamole y en menor medida salsas para enchiladas, tacos y tortillas. En cuanto al segmento del mercado de helados: se comercializan bajo la marca Nutrisa, la empresa tienen participación de acuerdo con el segmento correspondiente a la línea de negocio. Es decir, el mercado de helado la participación es del 69%; la línea de complementos alimenticios aporta el 21% y alimentos y bebidas naturales el 7%.

Relación con clientes y canales de comercialización

Grupo Herdez se caracteriza por mantener relaciones con sus clientes a largo plazo con el objetivo de proveerles la gama de productos acorde a sus preferencias y necesidades, dado que la compañía ha diversificado su portafolio de productos y negocios.

Durante 2017, 47% de las ventas del Grupo se realizaron a través de cadenas de autoservicio, clubes de precio y tiendas de conveniencia, por lo que algún cambio en las políticas de tales clientes, la aparición de limitaciones en los accesos al espacio de anaquel o modificaciones en los esquemas de pago (incluyendo plazos y otras condiciones), podrían afectar negativamente las ventas, la liquidez y los márgenes de la empresa (Grupo Herdez, 2016).

El Grupo adquiere en forma continua información sobre participación de mercado, movimientos en precios, distribuciones tanto numéricas como ponderadas y los hábitos de consumo en hogares sobre las principales categorías de productos que comercializa. El único cliente que representó alrededor del 20% de las ventas consolidadas de la Compañía fue Wal-Mart de México y Centroamérica (Grupo Herdez, 2016).

En el siguiente Cuadro 4, se presentan los diez principales clientes tanto en México como en Estados Unidos de América, así como los principales canales de comercialización donde son enfocados los principales productos de la compañía:

Cuadro 4. Principales clientes y canales de comercialización de Grupo Herdez

MÉXICO	
Clientes	Canal
Abarrotes El Duero	Mayorista
Casa Ley	Tienda de Autoservicio/Mayorista
Chedraui	Tienda de Autoservicio
Decasa	Mayorista
Garis	Mayorista
Grupo Sahuayo	Mayorista
Oxxo	Tienda de conveniencia
Productos de Consumo z	Mayorista
Soriana	Tienda de Autoservicio
Walmart de México	Tienda de Autoservicio
ESTADOS UNIDOS	
Albertson's	Tienda de Autoservicio
Costco	Club de precios
Kroger	Tienda de Autoservicio
Safeway	Tienda de Autoservicio
Sam's	Club de precios
Supervalu	Tienda de Autoservicio/Mayorista
Trader Joes	Tienda de Autoservicio
Unified Grocers	Tienda de Autoservicio/Mayorista
Wal-Mart	Tienda de Autoservicio
Winco Foods	Tienda de Autoservicio

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

La distribución de productos en México se realiza a través de 21 centros de distribución y atienden más de 52,000 puntos de venta de helados Nestlé en 9 centros de distribución. En este sentido la compañía realiza la distribución en 7 canales de comercialización, destacando las tiendas de autoservicio, donde se realiza el 36% de las ventas, en la Figura 9, se presenta la participación de cada uno de los canales, cabe hacer mención que el canal tradicional, incluye: cadenas de restaurantes, hoteles, casinos, hospitales, comedores de maquilas, plataformas petroleras, cárceles y funerarias.

En el caso del negocio de helados Nutrisa, Grupo Herdez (2016) menciona que la estrategia de negocios ha sido a través de la presencia de tiendas en los principales centros comerciales, en las más importantes ciudades de la República Mexicana. No obstante, se tiene un notable crecimiento en tiendas ubicadas en ciudades más importantes del país; así como la comercialización del helado dudo en litro y medio galón en el canal de autoservicios.

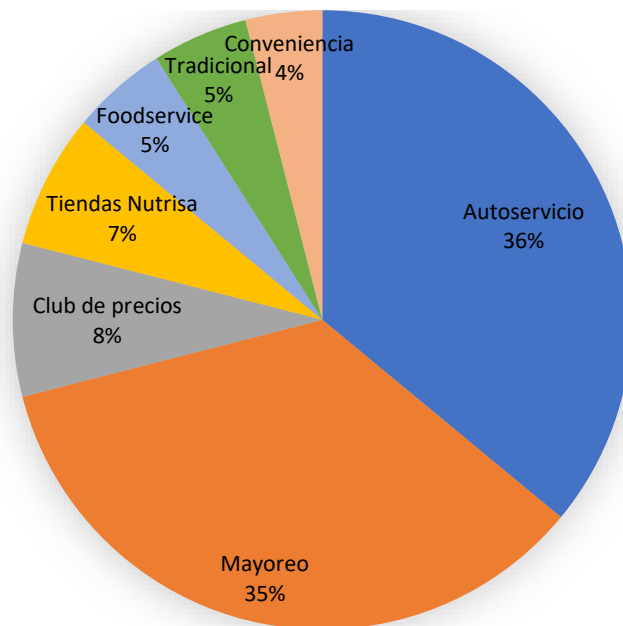


Figura 9. Canales de distribución de Grupo Herdez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Actividades clave

Producción: La empresa se ha enfocado en seguir ganando mercado en México, es decir en la producción y venta de conservas, que aportan el 80% de sus ingresos, enfocándose en segmentos de mercado de nivel de ingresos bajo y medio, de manera que enfoca sus estrategias con el fin de ganar mayor valor en sus marcas.

Desarrollo de plataformas para negocios internacionales, MegaMex, representa el foco actual, la empresa busca la expansión de canales, construcción de marca,

innovación, fusión y adquisiciones, así como aumentar la rentabilidad mediante la mezcla de ventas y mejorar costos.

Diversificación: la compañía cuenta con una amplia gama de productos, líneas de producción y marcas con presencia global. Durante la trayectoria de Grupo Herdez, se observa que ha realizado diversificación de negocios en Estados Unidos de América donde tiene operaciones; además de la diversificación de riesgo de abastecimiento de materia prima mediante contratación de instrumentos de cobertura y contratos anuales y temporada.

Bursatilización: Como estrategia para capitalizarse, la empresa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores de México y en la bolsa de Estados Unidos

De manera general estas actividades representan una barrera de entrada a nuevos competidores, además la compañía desarrolla estrategias de desarrollo, estas se presentan en la Figura 10.



Figura 10. Estrategias de desarrollo Grupo Herdez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Recursos clave

Flotilla de buques atuneros: la compañía cuenta con su propia flotilla de buques atuneros, entre los que destacan: Arkos, Bonnie, Cartadedeces, Conquista, el Duque, y 3 de Nair.

Además, la empresa cuenta con un centro de investigación y desarrollo de nuevos productos, con la finalidad de brindar al cliente productos con mayor valor agregado y mantenerse a la vanguardia en cuanto a las tendencias alimentarias.

La estructura corporativa de Grupo Herdez representa un recurso clave porque la empresa ha logrado expandir sus ventas gracias a la composición organizativa, en un primer momento formo alianza con McCormick con esto se impulsó su desarrollo y crecimiento, dicha estructura se presenta en la Figura 11.

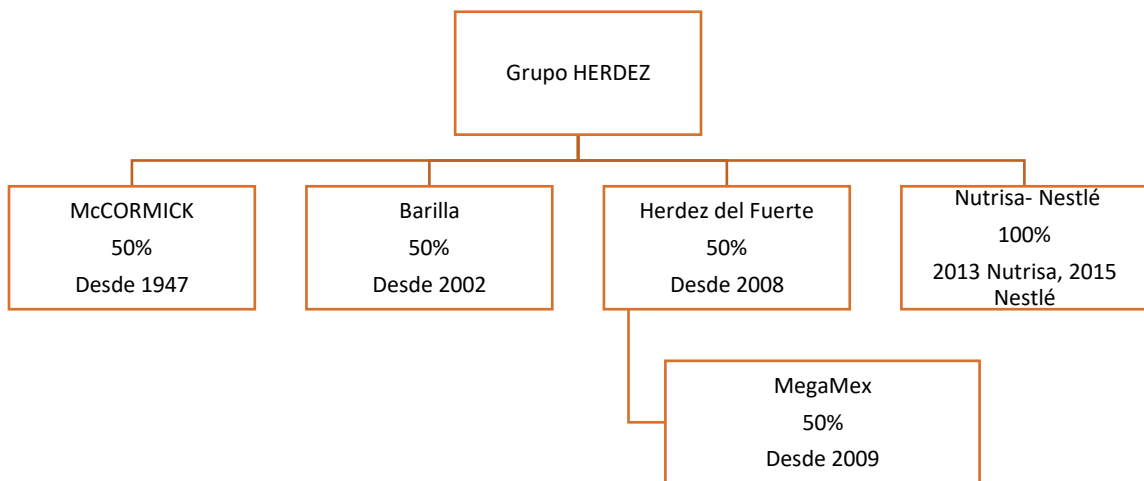


Figura 11. Organización corporativa de Grupo Herdez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Marcas, patentes y licencias:

Sin duda uno de los recursos más valiosos para la compañía, es el abanico de marcas de prestigio que comercializa y distribuye a través de sus subsidiaras. Las marcas de los productos que la Compañía produce comercializan y distribuye bajo contratos de licencia de uso de marca se presentan en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Marcas con las que comercializa productos Grupo Herdez

MARCA	DESCRIPCIÓN
AIRES DE CAMPO	Es la primera comercializadora de productos Orgánicos Mexicanos para el mercado nacional. Ofrece productos libres de químicos, hormonas y OGM's.
BARILLA	Es la marca italiana experta de pasta alimenticia y de salsas para pasta. Barilla ha logrado penetrar en el mercado y ganarse el reconocimiento del público consumidor mexicano como pasta de calidad superior y experto italiano.
BLASÓN	Produce café en grano y molido. Por la calidad del café, Blasón es reconocido como el exportador mexicano de excelencia a Estados Unidos. Cuenta con la denominación de "café de altura.
BUFALO	Es reconocida por su popular salsa clásica. En los últimos años, la marca ha generado un acercamiento importante con el público objetivo más joven impulsando toda su línea de salsas picantes.
DEL FUERTE	Líder en el mercado doméstico en la producción de puré de tomate y productos relacionados. La predilección que tienen los consumidores por esta marca que ofrece un puré más espeso y rojo se ve reflejada en su liderazgo absoluto de la categoría.
DOÑA MARIA	Mole. Con una amplia variedad en su portafolio, moderniza su imagen en empaques, y ha dado dinamismo a la categoría. Los productos que se fabrican bajo esta marca son: mole en pasta, mole lista para servir y nopales, que se exportan a E.U.A.
EMBASA	Comercializa salsa tipo cátsup en México y salsas caseras, chiles y vegetales procesados en Estados Unidos. Tanto La Victoria® como Embasa® son marcas con posiciones fuertes de mercado en las regiones del suroeste y occidente de Estados Unidos, particularmente en el estado de California.
HELADOS NESTLÉ	Es uno de los líderes en la categoría de helados y postres congelados, particularmente en el segmento para niños y jóvenes, con un portafolio que incluye las marcas Nestlé®, Mega®, PelaPop® y Danesa33®
HERDEZ	Desde su nacimiento en 1962 Herdez® se posicionó en los hogares mexicanos como una de las marcas de alimentos enlatados; de ahí nació el slogan "Con toda confianza es Herdez".
McCORMICK	Marca conocida por sus mayonesas, mermeladas, mostazas, téis, especias; siendo líder del mercado mexicano en todas las categorías antes mencionadas. Cuenta con un sólido posicionamiento en el mercado ofreciendo por más de 70 años productos con la mejor calidad y sabor para México.
NAIR	Comercializa atún en aceite y agua, todos en presentación de envase metálico. Calidad a precio accesible.
NUTRISA	Es la marca líder y pionera en venta de helado de yogurt y productos naturales en México.
VESTA	Es la marca de pasta alimenticia dirigida al segmento de precio bajo. Con esta marca, el Grupo complementa el portafolio de pastas alimenticias
YEMINA	Es la marca mexicana líder en el norte del país desde más de 70 años. Yemina es reconocida para ayudar a la buena nutrición de los mexicanos. Yemina tiene un precio promedio en línea con la categoría (mainstream)

Contratos de distribución para México

KIKKOMAN	Es la marca reconocida en el ámbito internacional por su variedad de salsas de soya y teriyaki en diversas presentaciones. Esta marca tiene más de 350 años de tradición. En el Grupo distribuyen esta marca en México desde 1089.
OCEAN SPRAY	Es la marca líder mundial de productos de arándano, y desde 1981, también la marca líder en Estados Unidos en bebidas de jugo de arándano en latadas y embotelladas. El Grupo es distribuidor de esta marca para México desde junio de 2006
REYNOLDS	Es la marca más reconocida en empaques de aluminio y cuenta también con presencia en bolsas, papel encerado y otro tipo de empaques. El Grupo distribuye esta marca en México desde 2010.

Estados Unidos

CHI-CHIS	Comercializa salsas, chiles, tortillas, totopos, platillos para microondas, dips y sazónadores. Tiene una importante presencia en los mercados del noreste y la zona de los grandes lagos de Estados Unidos.
DON MIGUEL	Es líder en la producción de alimentos congelados y refrigerados estilo mexicano. Comercializa productos como mini tacos, flautas, taquitos, empanadas, burritos y otros antojitos en Estados Unidos.
HERDEZ	Actualmente es identificada y conocida como a marca auténticamente mexicana en Estados Unidos. Reafirma los valores de tradición en la cocina para poder disfrutar de grandes platillos con la familia y amigos
LA VICTORIA	Comercializa en Estados Unidos una amplia variedad de productos alimenticios de alta calidad de comida étnica mexicana como salsas, salsas taqueras, otras salsas mexicanas y otros productos como jalapeños
WHOLLY	Wholy Guacamole ha sido la marca líder de productos procesado en los EEUU por los últimos 10 años. Su línea de productos que incluye guacamoles, salsas y aguacate listo para consumir. La marca se vende en autoservicios, clubes, restaurantes y tiendas de conveniencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016).

Asociaciones clave

La compañía ha desarrollado asociaciones clave con productores de vegetales, con la finalidad de aprovechar mejores precios y garantizar el suministro de proveedores mediante las visitas a las instalaciones para verificar la capacidad operativa, notificaciones de actualizaciones y especificaciones y tener control de los inventarios.

Con el fin de incrementar la distribución de productos, la compañía realizó alianzas clave con McCormick en México desde 1940, con Barilla la integró en su estructura organizativa y con Ocean Spray Internacional para la distribución

de bebidas de arándano en México. La compañía considera que las alianzas son un complemento importante para el negocio.

Para la diversificación del portafolio de productos y de líneas de negocio la compañía se asoció con Grupo Kuo, logrando la integración de marcas reconocidas globalmente. De manera resumida se presentan las asociaciones clave más relevantes de la compañía que ayudaron al incremento de ventas y posición competitiva. La empresa ha realizado alianzas para distribución de producción con Reynolds, Cargill, Materne,

Grupo Herdez realizó las siguientes adquisiciones con la finalidad de ganar cuota de mercado y crecimiento en cuanto a ventas: fábrica de mole Doña María, la planta de miel Carlota, la planta de etiquetas Litoplas, la empresa Don Miguel en Dallas con las marcas Don Miguel, Gourmet, Ole y la adquisición de Grupo Nutrisa y helados Nestlé México.

5.1.2 Caso: Conservas la Costeña

La Costeña es una empresa familiar de capital nacional, dedicada a la elaboración y comercialización de conservas de alimentos. Nació como una tienda de abarrotes creada por Vicente López Resines, quien adquirió una tiendita llamada “La Costeña” en la Ciudad de México, después se volvió popular por la venta de sus chiles serranos en vinagre. La costeña, en su totalidad, es una empresa con tecnología de punta que cada año invierte en lo más importante: calidad, sabor y distribución. La costeña, al igual que muchas empresas mexicanas, inicio su primer movimiento estratégico de internacionalización en 1981, en Estados Unidos de América, Canadá y Sudamérica, esto permitió que la empresa incrementara sus ventas a ritmos de 10% anuales.

La compañía destaca por haber llevado a cabo movimientos estratégicos durante su trayectoria, lo cual favoreció a ganar mercado nacional y extranjero, entre ellos destaca la diversificación de productos y líneas de producción, posteriormente realizó inversiones en la automatización de sus principales plantas, destacando en el mercado México y reconocérsele como empresa pionera en el uso de tecnología de punta en el proceso de producción, en 1997 desarrolló el sistema de abre fácil en los empaques, esto fue un parteaguas en el mercado de conservas.

Años más tarde la empresa lleva a cabo su primera adquisición, con una empresa de frituras, a fin de diversificar sus líneas de producción, posteriormente adquiere empresas con marcas globalmente posicionadas, tales como Campbells y Faribault, Sol Food, impulsando la expansión geográfica en Australia y Dubái. Recientemente la empresa fue reconocida por contar con el centro automatizado de distribución más grande de Latinoamérica y llevo a cabo la asociación para distribuir productos de RedHot y French’s. Actualmente, es una empresa exitosa en la industria de alimentos a nivel mundial, con presencia en más de 50 países y con más de 20 productos en su portafolio. En la Figura 12 se presentan algunos de los movimientos estratégicos más significativos de La Costeña.



Figura 12. Movimientos estratégicos en la trayectoria de La Costeña.

Fuente: Elaboración propia, a partir de La Costeña (2019).

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: De acuerdo con La Costeña (2019) el negocio principal, es la venta de las líneas de chiles y frijoles, en Mercado nacional, donde la empresa tiene una cobertura del 69% y destina el 85% de su producción. En la Figura 13 se presenta la trayectoria de las ventas de La Costeña, se observa que en los últimos cuatro años la tendencia es a incrementar con ritmo de 6% anual, para 2017, la compañía alcanzo ventas de 8,692 millones de pesos,

Ventas en el extranjero: De acuerdo con Expansión (2018) la compañía exporta el 15% del total de su producción al mercado extranjero, entre ellos, realiza ventas en Estados Unidos de América, donde las ventas tienen un ritmo de 10%, además de ser de los mercados más importantes en cuanto a ventas de chiles y salsas, al igual que en Australia. Por su parte en Centroamérica las ventas crecen un ritmo de 5 y 6%, muy similar que en el caso de las ventas en México

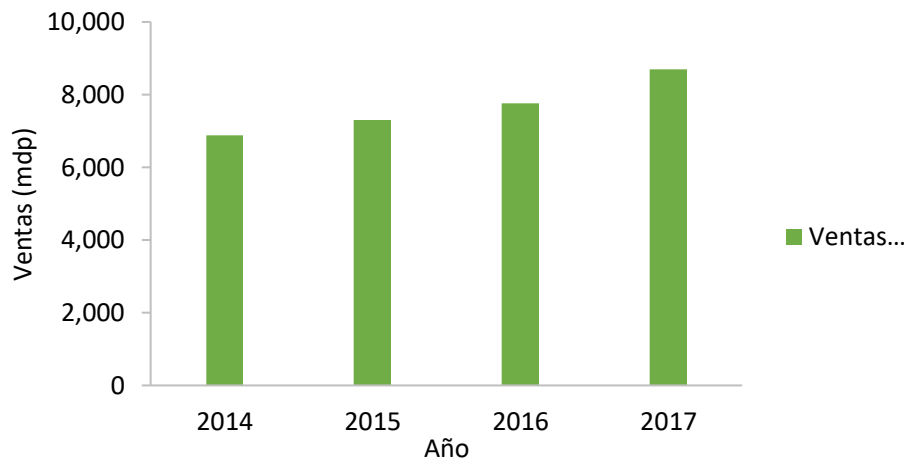


Figura 13. Ventas históricas de La Costeña.

Fuente: Elaboración propia a partir de La Costeña (2019).

Ingresos por línea de producción: La empresa se enfoca en ser líder en el mercado nacional a razón de ello el 61% de sus ingresos es aportado por la línea de chiles, seguido de la línea de frijoles con participación del 20% del total de ingresos. En la Figura 14, se presentación la participación de las principales líneas de producción.

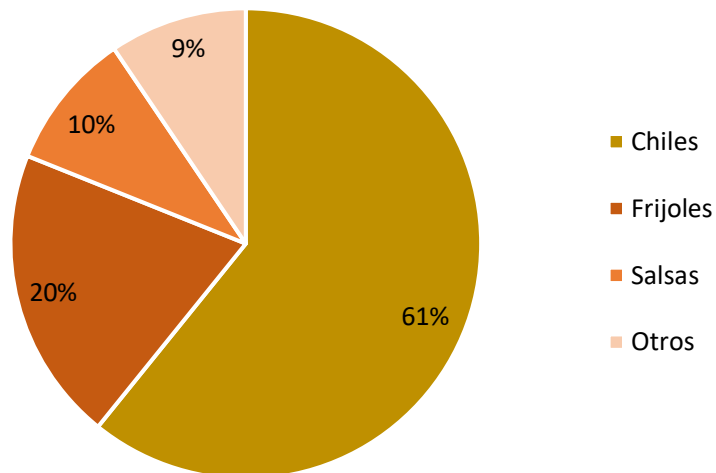


Figura 14. Ventas por línea de producción de La Costeña, 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de La Costeña (2019).

Estructura de costos

Materia prima: Los principales costos en los que incurre la compañía, es en la compra de materia prima, principalmente en los recipientes. De acuerdo con La Costeña (2019) diario, envasan 2 millones de latas, estas son fabricadas en las mismas instalaciones, Expansión (2018) menciona que eso ha permitido que la empresa reduzca los costos de producción, por lo tanto a obtener mayores utilidades. Así mismo una de las estrategias de la empresa ha sido emplear el mismo tipo de envase para todos los productos, incluso si se trata de productos con destino a exportación, únicamente cambian las etiquetas. En concordancia con Osterwalder y Pigneur (2009) la empresa realiza economías de escala y economías de campo

Innovación y marketing: Otro de los costos representativos y claves para la empresa es en la innovación y marketing, esto es explicado porque la empresa invierte más de un año en investigación para poner en marcha las líneas de fabricación, donde además se analiza el potencial de mercado y posibles consumidores de acuerdo con el nivel de ingresos y situación social, así como la

demanda de los productos nuevos. En este sentido la empresa decide realizar mayores inversiones en campañas publicitarias, se identifica que la compañía se preocupa por la innovación de imagen de todos sus productos. La compañía está en constante innovación en las plantas de Minnesota, haciendo una reestructura allá. se preparan ante la oportunidad de alguna adquisición importante acorde a su tipo de negocios (Expansión, 2018).

Cabe mencionar, que una de las principales estrategias que dieron lugar al posicionamiento de la marca, fueron las fuertes inversiones en campañas publicitarias, la primera de ellas en 1988 favoreciendo la consolidación de la empresa e incremento de ventas en México. Actualmente la empresa resalta en sus campañas publicitarias tres elementos clave, generadores de valor: variedad, sabor y practicidad en sus productos, a través de distintos medios de comunicación, por ejemplo, televisión, revistas y anuncios exteriores.

Además, la empresa invierte en la imagen, para ello cuenta con plataformas de redes sociales para incrementar su publicidad. En concordancia con Vázquez, Sánchez, y Hernández (2019) La costeña ofrecen información muy atractiva, visual y breve en su página principal, donde especifican las redes sociales con las que cuentan. En este sentido La Costeña (2019) menciona que ha recibido reconocimientos por estar entre las 10 mejores marcas.

Propuesta de valor

La proposición de valor de La Costeña está definida por su lema “por sabor” es decir, en proporcionar alimentos envasados de alta calidad, que preserven el buen sabor de la comida y faciliten su preparación a todos los consumidores, se ahí que en sus campañas hagan énfasis en la variedad, sabor y practicidad de sus productos, manteniéndose a la vanguardia.

Se observa que la compañía se mantiene en línea con su misión y visión, dado que cumple con ambas, en ser la empresa líder en México y es una de las empresas que más destaca por su alto nivel tecnológico en los procesos de

producción y logística, viéndose reflejado en la calidad de sus productos y en ofrecer precios accesibles.

Segmento de clientes

El segmento de mercado de La Costeña está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, manteniéndose así a la vanguardia. Al ser una empresa con diversidad en portafolio de productos, con presencia global, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades de sus clientes. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), no existe una única forma de segmentar el mercado, por tanto se presenta una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas, debido a diversificación de productos que maneja La Costeña:

Mercado en México: La compañía es líder en el mercado de chiles y frijoles su principal segmento está en función del nivel de ingresos, por ello ha desarrollado presentaciones más pequeñas de sus productos a fin de ser accesible a todos los niveles que va desde bajo hasta medio alto. También se ha enfocado al mercado joven, incorporando botanas bajo la marca totis y recientemente cacahuates bajo la marca Nipon, con la finalidad de ampliar su segmento de consumidores con niveles de ingresos menores.

Mercado en el extranjero: La empresa empezó enfocándose en el mercado de la nostalgia, en Estados Unidos de América, a través del desarrollo de la empresa Vilore Food. Posteriormente al ver la aceptación de sus productos mexicanos se enfocaron en el mercado europeo, donde establecieron su primera oficina en Barcelona, España. Esto permitió mayor apertura por parte de los países extranjeros; comercializa en Portugal, España, Holanda, Alemania, Suiza, República Checa, Polonia, Italia, Suecia, Israel y Australia. El último mercado donde la compañía entro fue Emiratos Árabes, Australia que se manejaba desde China y ya se pusieron oficinas en Australia porque, junto a Nueva Zelanda (Expansión, 2018).

Relación con clientes

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009) las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. En este sentido, La Costeña, establece relaciones con la finalidad de captar más clientes y mercados, crear fidelidad con sus clientes, ofreciendo excelencia en el servicio al cliente; de manera general la empresa mantiene las siguientes relaciones con sus clientes:

Creación colectiva: La integración de los clientes y consumidores al negocio ha resultado una estrategia de fidelidad con la marca y que además ha permitido a la empresa que sus clientes, se motiven y creen que son parte importante del negocio, por ejemplo, al someter a concursos recetas que posteriormente se incorporan en las líneas de salsas y moles

Asistencia personal: La realiza estudios de mercado, encuestas directas con consumidores en tiendas de autoservicio para obtener sugerencias y mejorar, la estrategia de la empresa es tener relaciones a largo plazo con el fin mantener a sus clientes actuales por ello realizan diversas innovaciones en los productos infantiles. En los puntos de venta brindan atención personalizada con sus clientes, además de responder a las exigencias de los clientes tanto nacionales como internacionales.

Canales de comercialización

La Costeña (2019) menciona que tiene presencia en toda la república mexicana, abastecen a grandes y pequeños establecimientos particulares, además de contar con 30 centros de distribución, ubicadas estratégicamente en las ciudades, estos cuentan con equipamiento y capacidad para almacenar y distribuir a canales como: mayoreo, tiendas de autoservicio, detallista, tienen una excelente fuerza de ventas, esto permite que los productos tengan presencia en todos los puntos de venta.

En el extranjero los mercados más importantes son: Estados Unidos de América, Centroamérica y Europa (Alemania). Tienen dos grandes distribuidoras: Una en Estados Unidos de América y otra en Europa. Todo lo anterior se complementa con los canales de distribución de las tiendas de autoservicio, mayoristas, medio mayorista y detallistas.

Actividades clave

Focalización en el negocio principal: el objetivo de la compañía es ser líder en mercado nacional con todas las líneas de producción, en este sentido es claro ver que es líder con la venta de chiles, atiende el 69% del mercado nacional. Integración vertical: la empresa lleva a cabo una inversión permanente en tecnología de punta y ha implementado una nueva línea automática de corte que se actualiza continuamente y permite el procesamiento de materia prima en sus instalaciones. Además, trabaja continuamente en el cambio tecnológico y en la elaboración de envases amigables con el medio ambiente, además de contar con hornos de litografía y soldadura electrostática. De este modo la compañía prolonga el tiempo de caducidad de sus productos, de ahí que sea reconocida en Latinoamérica como empresa pionera en la implementación del sistema abre-fácil y recubrimiento flexible en el interior (La Costeña, 2019).

La diversificación de portafolio de productos y negocios es una actividad clave que ha permitido que la empresa gane posición en el mercado, la diversificación inicio con la línea de frijoles, luego incluyo puré de tomate, salsas, mermeladas, cremas, moles, mayonesas, hasta llegar a la innovación en comida preparada como tamales y pozole. En la actualidad la empresa cuenta con 400 productos, en salsas y condimentos ocupa el segundo lugar, después de Herdez (Expansión, 2018).

Recursos clave

Marcas: la marca costeña, es una marca tipo paraguas, cuenta con cantidad de productos. La empresa es dueña de marcas como Rancherita, Campbell's,

Frank's Redhot, French's, Totis y Doña Chonita. Comercializa un total de 400 productos que se dividen en 16 familias: chiles, frijoles, puré de tomate, catsup, mayonesa, vegetales, cremas y sopas, salsas, especialidades, vinagre, frutas, dulces y mermeladas, portion packs, Doña Chonita, Rancherita y french's (Expansión, 2018).

Tecnología de punta: La Costeña destaca en el mercado por su alto nivel tecnológico en las plantas de producción y centros de distribución, básicamente todas las operaciones están automatizadas, lo cual ha permitido que la empresa sea más eficiente y reduzca considerablemente sus costos de producción. Aunado en el tema de tecnología, esta misma tecnología la empresa la ha aprovechado para desarrollar su propia línea de producción de latas.

Recursos financieros propios: La empresa menciona que planean mantener el negocio con recursos propios en familia, su estrategia ha sido la reinversión de capital y hasta el momento les ha funcionado.

Asociaciones clave

La compañía ve como complemento realizar adquisición de empresas competidoras y complementadoras con marcas posicionadas con la finalidad de ganar mercado en el extranjero. Por ejemplo, la primera adquisición fue de la empresa Faribault Foods, procesadora de frijoles y vegetales enlatados con 120 años de trayectoria en Minnesota, posteriormente a través de su subsidiaria adquirió a Del Sol Food, dueño de la marca de aderezos Briannas Fine Salad Dressings que distribuyen en todo Estados Unidos de América.

Para diversificar su portafolio de productos, La Costeña adquirió a galletas Marían y la marca de cacahuates Nipon y para ganar cuota de mercado internacional la empresa adquirió empresas en Chile y así llegar a Perú y Colombia. Cabe mencionar que estas asociaciones clave han sido con recursos financieros propios.

5.1.3 Análisis financiero de Grupo Herdez y La Costeña

Rivero (1986) menciona que la base del análisis financiero es la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo; en este sentido, se presenta el análisis de rentabilidad, dada por la rentabilidad económica y rentabilidad financiera, por su parte para la solvencia, se definió la razón de liquidez y endeudamiento.

Endeudamiento: En lo que se refiere al endeudamiento o apalancamiento financiero, se observan valores positivos durante su trayectoria, por lo tanto, se puede decir que en principio el uso de la deuda si permite que Herdez genere rentabilidad financiera; en un segundo momento se observa que presenta valores tanto positivos como mayores a 1, en la mayoría de los años para 2016 el valor fue de 13, por lo tanto, el nivel de endeudamiento si favorece a Herdez. En concordancia con Rivero (1986) la deuda permite a las empresas ampliar su expansión.

Liquidez: Luego de analizar el endeudamiento, surge la necesidad de analizar la solvencia o liquidez de la empresa. En este sentido, se observa que en los últimos años Herdez tiene en promedio valores de 0.8 presenta riesgo de liquidez, esto se explica porque se considera que los valores entre 1.5 y 2 no hay riesgo de liquidez.

Rentabilidad económica (ROA): Los datos obtenidos reflejan que Herdez tiene buena rentabilidad de sus inversiones al obtener valor de 10.9 en 2016, es decir tiene productividad de sus activos En concordancia con Bernal y Amat (2012) esto es explicado por tener precios de venta más altos y por los costos bajos; por su parte De Jaime (2003) que es explicado a consecuencia de eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa, el aumento de la rotación de activos y la reducción de costos y del grado de libertad en la fijación de precios.

Rentabilidad financiera (ROE): Para 2016 Herdez obtuvo un ROE de 9.17, lo que indica que aún no está muy posicionada en el mercado de acciones y sus acciones no obtienen mucha rentabilidad De Jaime (2003) menciona que, con

base a datos históricos, se comprueba que existe relación entre la rentabilidad financiera y el precio de acción, lo cual cobra sentido dado que el precio de venta de acción en 2017 fue de 37.66.

5.1.3.1 Análisis comparativo de los modelos de negocio de Grupo Herdez y La Costeña

En el mercado de las conservas, las empresas que más sobresalen son Herdez y La Costeña, ambas empresas tiene más de 90 años de experiencia en el mercado, las dos iniciaron como empresas familiares y las dos comparten el objetivo de ser líderes en el mercado nacional. Sin embargo, existe una gran brecha en el crecimiento de ventas y expansión geográfica.

Como elementos en común, se identificó que con la dinámica de globalización Herdez y La Costeña han tenido que implementar estrategias de expansión geográfica, al tiempo que han ido abarcando cada vez más sectores complementarios al mercado de conservas a través de la diversificación del portafolio de negocio, líneas y productos, mediante adquisiciones y alianzas estratégicas.

Por su parte Herdez, inicio su crecimiento luego de asociarse con McCormick, posteriormente integro a Barilla, Del Fuerte, Megamex, Nutrisa y Helados Nestlé fortaleciendo de esta manera su organización corporativa, considerado como recurso clave. Su expansión fue después de haber cotizado en bolsa, de esta manera pudo asociarse con empresa globales con marcas de alto prestigio; enfocando así su propuesta de valor a través de las marcas de prestigio, esto ha permitido que la empresa tenga ventaja competitiva, es decir al contar con amplio portafolio de productos diversificados, se compensan los costos y variaciones de ventas, manteniendo la estabilidad.

Por otra parte, La Costeña al seguir manteniendo su estructura como empresa familiar su crecimiento ha sido más lento debido a que todas las inversiones las llevan a cabo con recursos propios. Como elemento clave la empresa destaca

por su alto nivel tecnológico en plantas y centros de distribución, siendo referencia en Latinoamérica, dicho elemento permite que la empresa concentre sus estrategias y proposición de valor en tres elementos: variedad, sabor y practicidad. En el Cuadro 6, se reúnen los elementos comparativos.

Cuadro 6. Elementos comparativos Grupo Herdez y La Costeña

Variable	Grupo Herdez	La Costeña
Antigüedad (años)	105	96
Países (presencia)	4	50
Ranking las 500 más importantes	161	298
Ranking de las 100 empresas más globales	76	80
Índice de globalidad	1.1	1.0
Ventas 2016 (mdp)	19,753	7,768
Vetas nacionales (%)	94	85
Centros de distribución	22	32
Marcas	Aires de Campo, Alme-Jito, Rancherita, Campbell's, Barilla, Blasón, Búfalo, Chi-Chi's, Frank's Redhot, French's, Del Fuerte, Don Miguel, Doña Totis y Doña Chonita, María®, Embasa, Gourmet Olé, Nipon, Marían Helados Nestlé, Herdez, McCormick, Nair, Nutrisa, Saben a cine, Vesta, Yemina, Wholly Guacamole®, Kikkoman, Ocean Spray, Reynolds	
Elementos de crecimiento	Adquisición, alianzas y fusiones con empresas competidoras y complementadoras de marcas con presencia global para ganar cuota de mercado. Diversificar portafolio de negocios y productos. Mercado de acciones como fuente de financiamiento.	
	Con recursos propios realiza alianzas y adquisiciones estratégicas con empresas competidoras y complementadoras para diversificar productos y ganar mercado nacional e internacional, además de reinversiones.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019)

De acuerdo con lo mencionado los elementos se ven reflejados en las ventas, costos y utilidades, pero además cabe mencionar que Grupo Herdez cuenta mayores fuentes de ingresos, destacando la plataforma digital MegaMex Food la

cual fomento el incremento de ventas en Estados Unidos de América, además de los ingresos por parte del mercado de valores.

En la Figura 15 se presenta el comparativo de ventas, costos y utilidades de las dos empresas y en la Figura 16, se presentan los elementos clave luego de haber analizado los modelos de negocio de las respectivas empresas, con apoyo del lienzo de modelo de negocios.

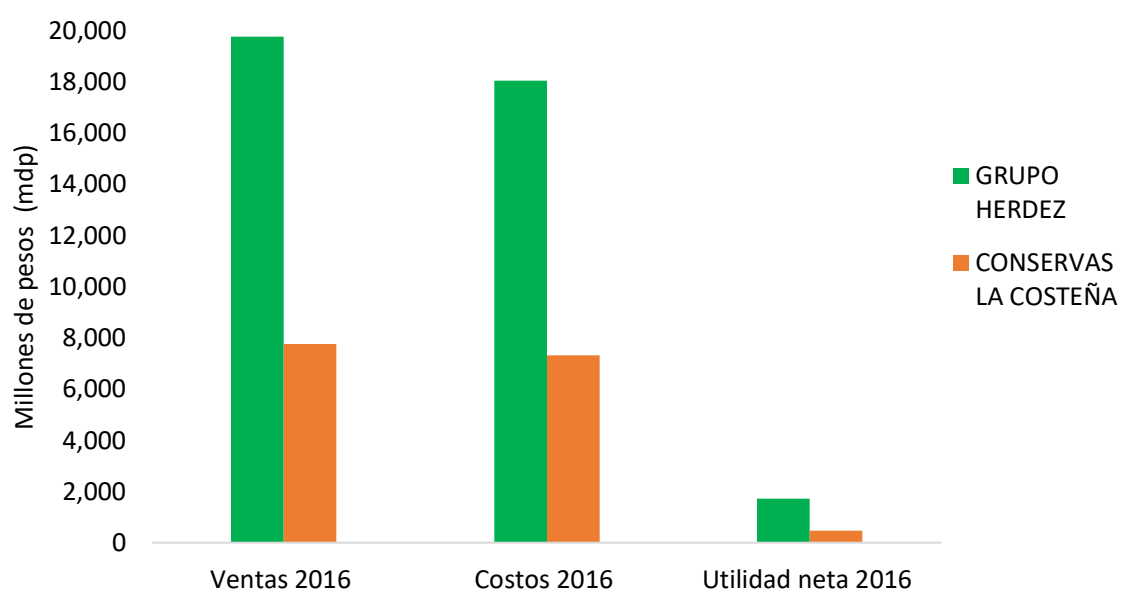


Figura 15. Ingresos y costos de Grupo Herdez y La Costeña, 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019).

Asociaciones Clave: Adquisición, alianzas y fusiones con empresas competidoras y complementadoras con presencia global para ganar cuota de mercado. Alianzas y adquisiciones estratégicas con empresas complementadoras diversificar productos y ganar mercado. Contratos con agricultores con precios de garantía	Actividades Clave: Diversificación en portafolio de productos, líneas y marcas según hábitos de consumo en países vs Especialización de cartera de productos, reinversión de casi todas sus utilidades, autosuficiencia	Propuesta de Valor: Poner al alcance de los consumidores alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes. Calidad, practicidad, sabor, variedad, accesibilidad y precio justo	Relaciones con clientes: No existe dependencia, relaciones a largo plazo con diversidad de productos Integración de clientes al negocio. focus group de mercadotecnia con clientes	Segmentos de mercado: Mercado orgánico Mercado atunes, helados presencia en segmentos de nivel socioeconómico bajo, bajo medio, medio y alto Mercado para jóvenes, línea de botanas. Tendencia a mercado global
	Recursos Clave: Marca (21 marcas con posición global) Contratos directos con proveedores, análisis de inteligencia Plataforma de negocios internacionales Centro de I+D productos 8 buques atuneros Propia línea de enlatados, Sistema de abasto, 3 centros de distribución automatizados con tecnología de punta, recursos financieros propios, marca paraguas, plantaciones de vegetales propias.		Canales: 22 centros de distribución. Autoservicio, Mayoreo, Clubes de precios, Tiendas Nutrisa Institucional, Tradicional Conveniencia 32 centros de distribución, tiendas de autoservicio, mayoristas, medio mayorista y detallistas.	
Estructura de costos: Herdez: costo de ventas (60%), gastos generales (27%) Publicidad e innovación de productos La Costeña: Reinversión de activos, marketing de alta escala, automatización, innovación, economías de escala y economías de campo en sistema de producción y envasado		Fuente de Ingresos: Ventas Herdez: 19,753mdp, 80% aportado por conservas en 2016; 94% mercado nacional, 6% extranjero, mercado de acciones Ventas La Costeña: 2016: 7,768 mdp. 85 % de ventas nacionales 15% en el extranjero. 61% de ingresos aportado por línea de chiles		

Figura 16. Elementos clave del modelo de negocios de Grupo Herdez y La Costeña.

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Herdez (2016) (La Costeña, 2019) a partir de Osterwalder y Pigneur (2009).

5.2 Sector harinas de maíz

5.2.1 Caso: Gruma

Gruma, es una sociedad anónima bursátil que comienza en 1949, cuando Roberto González Barrera empezó a vender harina de maíz en el noroeste de México; a lo largo de su vida la empresa se ha ido adaptando a los cambios y a la profesionalización, pasando en poco tiempo de ser una empresa monoproducto a la situación de integración vertical y diversificación de productos, con la producción de tortilla y productos relacionados, mediante operaciones, principalmente en Estados Unidos de América, en menor medida en Europa, Asia, Oceanía, Centroamérica y México.

La principal actividad de Gruma es la producción de tortillas y harina de maíz, en el mercado mexicano y en Estados Unidos de América; además producen harina de maíz y tortillas en Centroamérica. En Europa, Asia y Oceanía producen tortillas, grits de maíz y panes planos (incluyendo pitta, naan, chapati, bases para pizza y piadina).

Para analizar el enfoque estratégico de Gruma, que es la expansión eficiente y rentable, conviene realizar un rápido viaje por los principales hitos de la compañía, al margen de los señalados en los párrafos anteriores.

En 1972, incursionan en el mercado de Centroamérica con primeras operaciones en Costa Rica. Actualmente la empresa cuenta con operaciones en Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, así como en Ecuador, que se incluye como parte de las operaciones en Centroamérica. Cinco años más tarde entran al mercado de Estados Unidos de América y se incrementa significativamente la producción en México y Estados Unidos de América; lo que motivo a que incursionaran al mercado venezolano a través de la inversión en DAMASECA, empresa venezolana dedicada a producción de harina de maíz.

En 1996, iniciaron un proceso importante de asociación con Archer Daniels Midland a fin de adquirir participación en el mercado de harina de trigo en México

e iniciaron proyecto de expansión, incrementando la producción de tortillas de maíz y trigo en Europa, Estados Unidos de América, Centroamérica y Venezuela.

Dentro de la imparable estrategia de diversificación en el sector alimentario, en 2004 adquieren la empresa Ovis Boske, una compañía de grits y harina de maíz en Italia; en 2006 adquieren dos plantas de tortillas en Australia, logrando mayor presencia en Asia y Oceanía, por lo que deciden construir un molino de harina de trigo en Venezuela y en 2010 adquieren a los productores líderes de grits en Ucrania y Turquía; además adquieren a productor líder de tortilla en Rusia.

En el año 2008 se cancelaron las inversiones con las sociedades venezolanas, debido a riesgos de carácter político, situación que los orilla a vender los molinos de trigo. En 2016 continuaron con inversiones para nuevas plantas, además de las expansiones de plantas para harina de maíz, tanto en Estados Unidos de América como en México. En la Figura 17 se presentan algunos de los acontecimientos más significativos de Gruma.

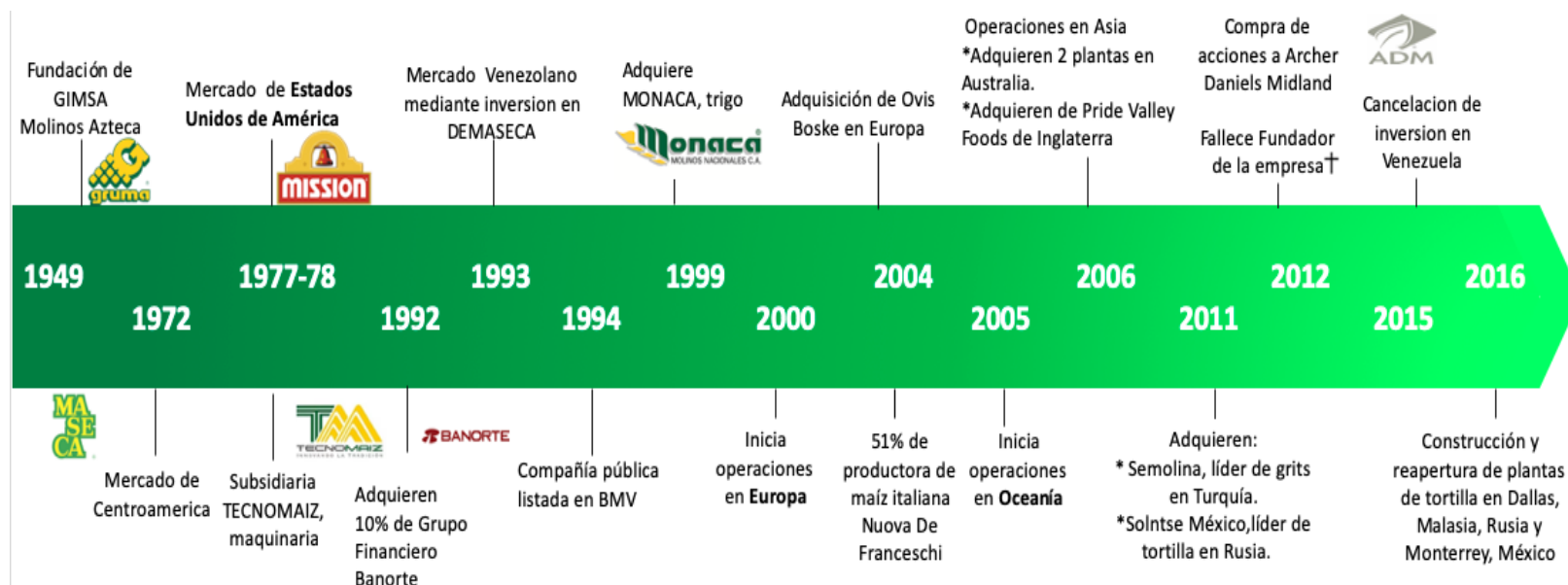


Figura 17. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Gruma.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016).

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: Los principales ingresos de la compañía están dados por la venta directa de harina de maíz, el mercado de tortilla y derivados como panes planos a razón de ello el volumen de ventas aumentó 3% (3,959 miles de toneladas en 2016 comparado con 3,831 en 2015). El volumen de ventas fue impulsado principalmente por GIMSA y Gruma Estados Unidos. Las ventas netas crecieron 17% (68,206 millones en 2016 en comparación con 58,279 millones en 2015), debido principalmente a la debilidad del peso frente al dólar, lo cual benefició primordialmente las ventas de Gruma Estados Unidos al medirse en términos de pesos; efecto que también beneficio a la utilidad de operación, incrementando 24% 7,368 millones de pesos en 2015 a 9,122 en 2016, (Gruma, 2016).

En la

Figura 18, se muestra la trayectoria de ventas de Gruma, del periodo de 2007-2016. Se observa mayor crecimiento de 2010 a 2012, debido a la adquisición de empresas competidoras en Inglaterra y Australia e inicio operaciones en Asia. Las ventas disminuyeron en el periodo 2012 a 2014, a raíz de reajustes realizados luego de la muerte del fundador de la compañía y la cancelación de operaciones en Venezuela debido a problemas políticos.

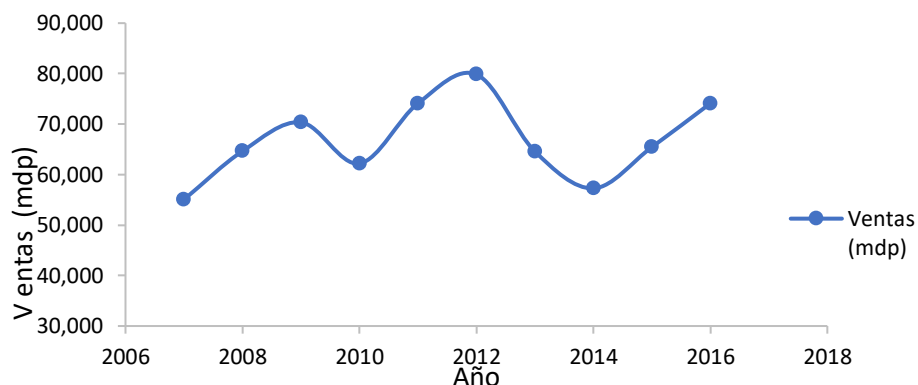


Figura 18. Ventas históricas de Gruma 2007-2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016).

Ingresos por mercado geográfico

De acuerdo con Arnoldo (2009), en los años ochenta aparecieron las empresas globales, que se caracterizan por su fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países. Bajo este escenario Gruma inicio su internacionalización en 1977 en Estados Unidos de América, desarrollando presencia principalmente en mercados de tortilla, adquiriendo a pequeños productores de tortilla, impulsando la expansión en países de diferentes continentes.

La mayor parte de los ingresos provienen de ventas con Estados Unidos de América, cuya participación es del 56%, seguido de México con el 25%, en Europa 7%, Centroamérica 7% y entre Asia y Oceanía el 5%. Además, la participación mencionada se ve reflejada en los ingresos por mercado geográfico, presentados en la Figura 19.

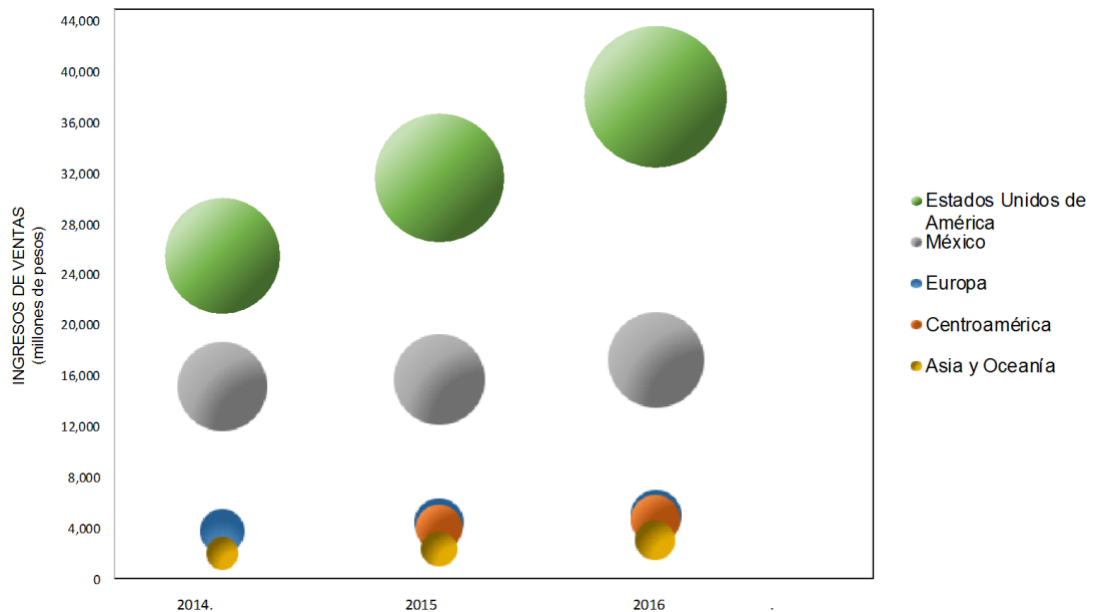


Figura 19. Ingreso de ventas por mercado geográfico.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016).

Ingresos por parte del mercado de capitales: La compañía cuenta con acciones serie B, que se cotizan en México en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); en 2015 también cotizaron en Estados Unidos de América a través de NYSE, sin embargo deciden salir de NYSE a fin de concentrar su bursatilidad en BMV. La venta de acciones representa el 10% del total de los ingresos consolidados. En 2017 el precio de venta por acción fue de 258.27 en BMV.

Ingresos por adquisiciones y subsidiarias: Otro medio de ingresos, es a través de los convenios que se firman con subsidiarias para que puedan hacer el uso de marcas. Tal es el caso de Azteca Milling que paga a Gruma 4% de sus ventas netas de productos vendidos bajo las marcas: Maseca, Agroinsa y Totimasa; GIMSA firmó convenio con Gruma para usar la marca Maseca pagando 390.5 millones de pesos al año durante seis años. En el Cuadro 7, se presentan las unidades generadoras de efectivo adquiridas y el monto generado.

Cuadro 7. Unidades generadoras de efectivo para Gruma.

Unidad generadora de efectivo	Ingresos (\$) en 2016
Mission Foods Division (1)	\$ 1,229,095
Gruma España (2)	759,842
Gruma Reino Unido (2)	406,745
Rositas Investments Pty, Ltd (2)	220,031
Gruma Corporation	212,765
Azteca Milling, L.P (1)	152,149
Semolina A.S (2)	146,716
NDF Azteca Milling Europe SRL (2)	121,574
Grupo Industrial Maseca, S.A.B. de C.V	98,622
Agroindustrias Integradas del Norte, S.A de C.V (3)	86,325
Solntse Mexico (2)	55,270
Gruma Centroamérica (2)	51,207
Altera LLC (2)	44,685
Molinos Azteca de Chiapas, S.A. de C.V (3)	28,158
Harinera de Yucatán, S.A de C.V (3)	18,886
Harinera de Maíz de Mexicali, S.A. de C.V (3)	17,424
Molinos Azteca, S.A. de C.V (3)	8,926
Harinera de Maíz de Jalisco. S.A. de C.V (3)	6,706
Total	3,665,126

(1) Subsidiaria de Gruma Corporation

(2) Subsidiaria de Gruma International Foods, S.L.

(3) Subsidiaria de Gruma Industrial Maseca, S.A.B. de C.V

Fuente: Gruma (2016).

Estructura de costos

Costos de ventas: Estos son los principales costos en los que incurre la compañía. El costo de ventas como porcentaje de ventas netas se incrementó a 61.8% en 2016 de 61.7% en 2015 principalmente por GIMSA y Gruma Europa. Para 2016 subió 17% a 42,151 millones en comparación con 35,938 millones en 2015, ocasionado especialmente por la debilidad del peso, que impactó principalmente las cifras de Gruma Estados Unidos y generó mayores costos de materias primas, sobre todo en GIMSA, y, en menor medida, por el mayor volumen de ventas. Los costos de venta incluyen los costos de transportación, es decir costos de empaque y combustibles y aditivos, que están en función de las ventas.

Gastos de venta y administración: Los gastos de venta y administración como porcentaje de ventas netas aumentaron a 25.1% en 2016 de 24.8% en 2015, básicamente por mayores gastos en Gruma Estados Unidos y Gruma Centroamérica. Estos aumentaron 19% 17,140 millones en 2016 en comparación con 14,442 millones en 2015, principalmente por el efecto de la debilidad del peso y, en menor medida, mayores gastos primordialmente en Gruma Estados Unidos, GIMSA y Gruma Centroamérica.

Costos de proveeduría: El maíz es la materia prima más importante que se necesita en las operaciones, representando el 33% del costo de ventas durante 2016, y se obtiene principalmente de importaciones provenientes de Estados Unidos de América, así como de agricultores locales. La fluctuación y la volatilidad del precio están sujetas a condiciones nacionales, tales como los resultados anuales de las cosechas y a condiciones internacionales.

Costos en mercadotecnia: La empresa incurre en costos para la promoción de productos a través de programas de comercialización, además de costos para la promoción de la venta de harina de maíz y atender mejor a los clientes con servicios personalizados a fin de ampliar la cobertura y brindar el mejor servicio. Gruma invierte en publicidad y mercadotecnia a fin de que los consumidores se

identifiquen con sus principales marcas como son: Maseca, Mission y Guerrero y mantener presencia en la mente de sus consumidores. El total de los costos, ya mencionados se presenta en la Figura 20.

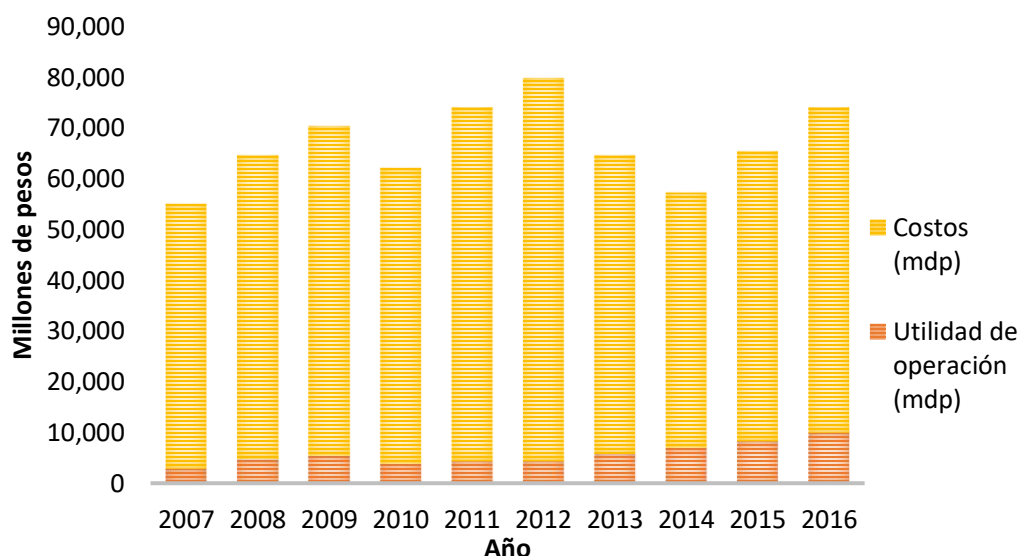


Figura 20. Utilidad y costos de Gruma del periodo 2007-2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2017).

Propuesta de valor

La propuesta de valor que sigue Gruma, es contribuir en la calidad de vida de sus clientes y consumidores, ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad, que se adapten a los estilos de vida, cultura y necesidades, generando crecimiento dinámico y rentable para crear el máximo valor para sus accionistas. Por lo que la compañía se enfoca en la harina de maíz y tortilla, que es el negocio base.

Segmento de mercado

El segmento de mercado de Gruma, está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, que se han presentado a lo largo de su trayectoria. Al ser una empresa multimarcas con presencia global, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades de sus clientes,

en los 112 países donde tiene presencia. Los segmentos de mercado en continentes como: Europa, Asia y Oceanía, permiten a la empresa ofrecer productos que responden a sus necesidades y hábitos alimenticios, como es el de panes planos.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), no existe una única forma de segmentar el mercado, por tanto se presenta una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas, debido a la cobertura global que maneja Gruma:

Segmento de mercado en Estados Unidos de América

La subsidiaria Gruma Estados Unidos, opera bajo la siguiente división: Mission Foods, que se enfoca en el mercado de tortillas de maíz y trigo, así como productos relacionados, bajo las marcas: *Mission*, que se enfoca a todo tipo de consumidor; *Guerrero*, enfocada al consumidor hispano. Los principales segmentos de mercado en los que se enfocan, es al mercado institucional (grandes cadenas de restaurantes, ejercito, distribuidores, escuelas y hospitales) y menudeo (tiendas de mayoristas, supermercados, clubes de precio y pequeñas tiendas independientes), que represento el 75% del volumen de ventas y en menor medida el segmento de autoservicio.

Por su parte Azteca Milling, se enfoca a la producción y distribución de harina de maíz, bajo la marca *Maseca* y *Tortimasa*; los segmentos de mercado están enfocados a minoristas, pequeños productores de tortillas, frituras de maíz y mayoristas con ventas a granel.

Segmento de mercado en México

Los segmentos de mercado en México, están en función del nivel de ingresos y por la cultura de los mexicanos, dado que es un país que se caracteriza por su alto consumo de tortilla de maíz y forma parte de la canasta básica, además se comporta como un bien normal de primera necesidad (Vargas, 2017). Por lo tanto, el principal negocio de Gruma en México, es la producción y venta de

harina de maíz, a través de su subsidiaria GIMSA, que vende bajo la marca Maseca. Los productos son canalizados a través de dos mercados:

- 1) Mercado urbano: Se realiza a través de las cadenas de supermercados, los cuales cuentan con sus propios canales de distribución o bien por medio de distribuidores al mayoreo, que se encargan de las ventas a pequeñas tiendas de conveniencia. Dadas las características socioeconómicas, los productos están enfocados a segmentos con nivel de ingresos: medio bajo y bajo; de acuerdo con la clase social: baja alta, media, media alta.
- 2) Mercado gubernamental: Se realizan a través de DICONSA (empresa de gobierno, que suministra alimentos básicos a comunidades en zonas rurales, la cual cuenta con una cadena de 27,000 tiendas pequeñas), por lo que el segmento socioeconómico está enfocado a estratos bajos.

De acuerdo con tipo de producto y retomando la clasificación que realizan Osterwalder y Pigneur (2009) se puede definir como segmento diversificado el siguiente:

Mercado de la industria de alimentos balanceados para animales: Este segmento es atendido bajo la marca Agromas, (antes Agroinsa, empresa adquirida por Gruma); la cual se encarga de producir y distribuir alimentos balanceados para animales (caballos, conejos, venados, aves de postura, cerdos, gallos, ganado lechero, bovinos, borregos, cabras, pavos y pollos). Los productos se distribuyen a través de las plantas ubicadas en: Chiapas, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Tlaxcala y Monterrey.

Segmento de mercado en Europa

Luego de la internacionalización Gruma decide incorporar su subsidiaria, Mission Foods Europe en 1997. En 2000, establece la primera planta en Reino Unido, ubicada estratégicamente a fin de facilitar la integración vertical en distribución. Gracias a las adquisiciones que ha llevado a cabo la empresa (en Países Bajos,

Italia y Reino Unido), la empresa ha identificado las necesidades de sus consumidores, por lo que ha diversificado sus líneas de producción, logrando conquistar nuevos mercados. Los principales productos que vende son: tortillas de harina de maíz y wraps; panes planos (pan pita, pan naan, pita griega, pidiana, papas fritas y chapatti) y frituras de maíz; catalogados como productos ligeros y modernos, además de ser una alternativa a los sándwiches tradicionales.

A través de su marca Mission Deli, la compañía ha desarrollado productos que van enfocados a los siguientes mercados:

- 1) Mercado para los niños: Empleando la marca Mission Kids Disney, ofrecen presentaciones de wraps, con sabores de fresa, chocolate, miel, tomate ketchup, en envolturas pequeñas para la lonchera, con diferentes personajes de Disney que resultan atractivas para los niños con rangos de edad de 5 a 12 años.
- 2) Mercado apto a vegetarianos: Mission Deli, ofrece su línea de productos a personas requieren productos que aportan mayor cantidades de fibra, adicionados con vegetales como: tomate, espinaca, chile, ajo y perejil. Estos productos están enfocados a estratos socioeconómicos de la clase media, media alta, media baja (C, C+, D*) dada la relación que existe entre el nivel de ingresos y el costo que en promedio es de 30 euros por cada paquete con 18 tortillas.
- 3) Mercado institucional: La mitad de las ventas de Mission Europa, es a cafeterías, restaurantes, cadenas de comida rápida y hoteles.

La subsidiaria Azteca Milling Europe, enfoca sus productos a distintos segmentos dado que cuentan con diferentes líneas de producción, entre la que destaca el segmento de demográfica, con foco en la religión. Por el tipo de producto, se enfocan a segmentos de diferentes industrias como: mercado de alimentos para bebés, para animales, celíacos, industria cervecera, industria de cereales, y polenta.

Segmento de mercado en Centroamérica

Se identifica que la empresa tiene un mercado segmentado, dado que la compañía, tiene presencia en: Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua; por lo tanto las necesidades de sus clientes son distintas y por lo mismo ofrecen al público, harina de maíz, snacks, corazón de palmito, arroz. La mayor parte de sus ventas (52%) las realizan con pequeños productores de tortilla, con harina a granel y el 48% corresponde a ventas de harina en paquetes al segmento minorista.

Relaciones con clientes y canales de comercialización

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009) las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. En este sentido, Gruma establece relaciones con la finalidad de captar más clientes y mercados, crear fidelidad con sus clientes, ofreciendo excelencia en el servicio al cliente; de manera general la empresa mantiene las siguientes relaciones con sus clientes:

Atender y fortalecer las relaciones comerciales, ofreciendo servicios y programas de venta más personalizados; ampliar la cobertura, disponibilidad de producto, para el desarrollo de nuevos mercados potenciales; desarrollo de ventas cruzadas, por medio de asistencia especializada para productores de las tortillerías, mediante capacitación y soporte técnico, para el desarrollo de nuevos productos, reducción de costos y rentabilidad económica, además de brindar financiamiento y apoyo publicitario, mediante propaganda, promoción en radio, pintura en el local y colocando el nombre de la marca.

Además, la empresa brinda apoyo a sus clientes para el desarrollo de productos con valor agregado, atendiendo las tendencias mundiales de consumo. De manera específica en el Cuadro 8, se presenta la relación con los clientes de acuerdo con el tipo de segmento y canal de comercialización.

Cuadro 8. Relación con clientes, canal y segmento de mercado

Segmento de mercado	Canal de comercialización	Relación con clientes
Estados Unidos de América	Tiendas independientes, Institucional (restaurantes, cafeterías, hostelería, y cadenas de comida rápida), mayoreo, menudeo (cadenas nacionales y regionales supermercados y pequeños comercios).	Distribución directa, entrega a domicilio, fidelidad con clientes, asistencia técnica personalizada.
México	Mayorista, tortillerías, cadena de supermercados.	Ventas cruzadas con servicio, mantenimiento y asesoría a tortillerías, ofrece incentivos, maquinaria financiamiento y capacitación personalizada). Brindan apoyo de publicidad a tortillerías.
Europa	Supermercados, cadena de restaurantes, institucional, industrial, mayoreo, menudeo, clubes de precio.	Asistencia personalizada, soporte en recetas, métodos de manejo y consumo, generan fidelidad con sus clientes, creación colectiva para personalizar productos y añadir comentarios para retroalimentar.
Centroamérica	Cadena de supermercado, detalle, mayoreo, institucional, industrial, tortillerías industriales.	Asistencia personal en maquinaria, entregas a domicilio, atención a través de red de distribuidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016).

Actividades clave

El éxito de la compañía es explicado por las actividades clave que ha realizado para alcanzar la propuesta de valor, entre las actividades que más destacan son las siguientes:

Producción: La empresa se ha enfocado en el negocio principal, es decir en la producción y venta de harina de maíz, que aportan el 95 % de sus ingresos y sólo el 5% provienen del resto de las líneas.

Desinversiones: Dado que la empresa no descuida el negocio principal, ha tenido que realizar desinversiones con los negocios que no están relacionados directamente con la actividad, son vendidos, por ejemplo, la fabricación de conservas que tenían en Centroamérica, los restaurantes de hamburguesas Burger boy en México y la venta del negocio de pan de caja que tenía en México, Estados Unidos y Centroamérica

Diversificación: Durante la trayectoria de Gruma, se observa que ha realizado diversificación de negocios en los países donde tiene operaciones; además de la diversificación del portafolio de productos, por ejemplo, la elaboración de productos de trigo, línea de botana, frituras y corazón de palmito.

Bursatilización: Como estrategia para capitalizarse, realiza actividades bancarias, por ejemplo, cuenta con capital social de Grupo financiero Banorte y cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

Amplia red de distribución: Gruma, cuenta con red de distribución de empresas independientes, lo que permite llegar de manera puntual con los clientes en todas partes del mundo. Esta ha fortalecido la expansión y la alta capacidad de respuesta a los clientes, brindando el mejor servicio y calidad con productos más frescos, además la empresa reconoce gracias a la red de distribución, el posicionamiento de la marca ha mejorado y aumento del volumen de ventas.

Recursos clave

Marca, patentes y licencias: Las marcas de la compañía son los recursos clave más importantes, durante años se han enfocado a cautivar y posicionar su marca. De acuerdo con Publimetro (2018) Maseca, ocupa el lugar número 20 dentro de las marcas más valiosas de México y en el sector de alimentos, ocupa el lugar número 3. La empresa se ha dedicado a desarrollar investigaciones a fin de incrementar la eficiencia, calidad en productos y en innovación, por tanto, cuentan con 61 patentes; en cuanto a las licencias, la compañía tiene convenios de uso de marca con sus subsidiarias.

Maquinaria: La compañía cuenta con dos subsidiarias con presencia global: *TecnoMaíz* y *CIASA*; enfocadas a la producción de maquinarias y equipos para la producción de tortilla, la maquinaria es vendida bajo la marca *TecnoMaíz*, que destacan en el mercado por fabricar maquinas eficientes y con altas capacidades de producción (15 a 300 tortillas/ minuto). También fabricaron una línea de producción de alta tecnología para la producción de productos horneados de gran valor agregado. La línea es de alta capacidad de producción, de acuerdo con datos de Gruma (2016), produce de 170 a 180 snacks horneados por minuto y recientemente construyeron una línea capaz de producir 710 snacks/ minuto. Por su parte la compañía cuenta con su propio molino de harina de maíz en Italia; en Costa Rica con planta procesadora de palmito y arroz. Las últimas plantas han sido construidas con la más alta tecnología, alimentadas por energía solar, lo cual permite reducir altos costos operativos

Innovación: De acuerdo con Gruma (2016), emplean cinco ejes para medir la tendencia con las preferencias del consumidor: placer, ética, salud, bienestar y conveniencia. Por tanto, la innovación en sus productos es un elemento indispensable que permitirá mayor consumo en un futuro, el foco de acción es ofrecer productos fáciles de usar y que se adapten a los cambios en los estilos de vida. Es así como la innovación que desarrolla la compañía se basa en los siguientes puntos en el desarrollo de nuevos productos de acuerdo con las necesidades de los consumidores y que satisfagan los gustos regionales;

generación de nuevos canales de distribución; mayor inversión en investigación de nuevas tecnologías sustentables; uso de estrategias mercadológicas creativas basadas en el entendimiento profundo del cliente y eficiencia en las operaciones. Además de contar con un modelo estratégico de desarrollo de nuevos productos, que se lleva a cabo en los países donde tiene presencia, que da como resultado propuesta de productos potencialmente atractivos para los consumidores, reaccionando a las tendencias mundiales e incorporando tendencias de consumo, lo cual genera ventajas competitivas a la compañía (Gruma, 2016).

Asociaciones clave

La compañía realiza alianzas temporales con productores de maíz en México, “club del maíz” donde los integrantes requieren contar con cierto potencial productivo, este club forma parte del programa de gobierno PROCAMPO. Además de establecer programas de mejoramiento de maíz con CIMMYT (Centro Internacional de mejoramiento de Maíz y Trigo), con el objetivo de potenciar la productividad de pequeños agricultores de maíz blanco en Campeche y Tamaulipas a través del programa MASAGRO con técnicos de Gruma. Esta asociación estará vigente durante 2018-2021, Gruma adquiere las cosechas y los productores aseguran su cosecha. En Estados Unidos de América, realiza contratos a futuro con los productores locales de maíz, para anticiparse a fluctuaciones de precios.

Además, la empresa realiza adquisiciones y fusiones con empresas competidoras que tienen marcas con posicionamiento global; por ejemplo, con ADM en Estados Unidos de América, esta asociación permitió que Gruma fortaleciera su presencia en el mercado de harina de trigo y con el resto de sus subsidiarias. En general las adquisiciones y fusiones generan que la compañía consolide su posición financiera, amplíe su mercado y logre economías de escala en producción, comercialización y distribución.

5.2.2 Caso: Grupo Minsa

Grupo Minsa, es una empresa privada que inició como empresa privada en 1949, con producción de harina de maíz; un año después fue comprada por Conasupo, con el nombre de Miconsa, propiedad del gobierno federal. Sin embargo en 1993 Miconsa y cinco de sus plantas fueron adquiridas por Minsa y paso a ser propiedad privada, luego del periodo de privatización que se vivió en México, según Sacristán (2006) la privatización de empresas estatales, se dio en el gobierno de Miguel de la Madrid, donde se perseguía la eficiencia, modernización y saneamiento de las fuerzas públicas.

Luego de la adquisición, Minsa ha operado en el sector privado, con las cinco plantas, ubicadas estratégicamente en territorio mexicano y posteriormente la empresa concluyó la construcción de dos plantas en Estados Unidos de América en 1998, con esto la empresa inició su proceso de internacionalización, e inicia operaciones en Centroamérica, sin embargo, en 2005, deciden concentrar esfuerzos en el negocio principal y en sus principales segmentos, que son México y Estados Unidos de América.

Posterior a los acontecimientos, la compañía decide llevar a cabo movimientos estratégicos con la finalidad de aumentar su expansión y posición en el mercado, dichos movimientos fueron: realizar fusiones, adquisiciones y alianzas con empresas que resultaban ser un complemento especial al negocio y fortalecían su integración vertical, que van desde la producción, hasta la distribución de sus productos, por ejemplo empresas especializadas en la comercialización, en compra y venta de insumos para la producción de maíz. Para diversificar su portafolio de negocios, adquirió a BonSavor, para la producción y distribución de productos de harina de trigo en Estados Unidos de América. Posteriormente con el objetivo de diversificar su portafolio de productos y alinearse a las tendencias globales, la compañía adquirió a Laboratorios Minkab, para el desarrollo de harinas libren de gluten y adicionadas con más cereales (Grupo Minsa, 2016). En la Figura 21, se presentan los movimientos estratégicos, más relevantes durante la trayectoria de la compañía.

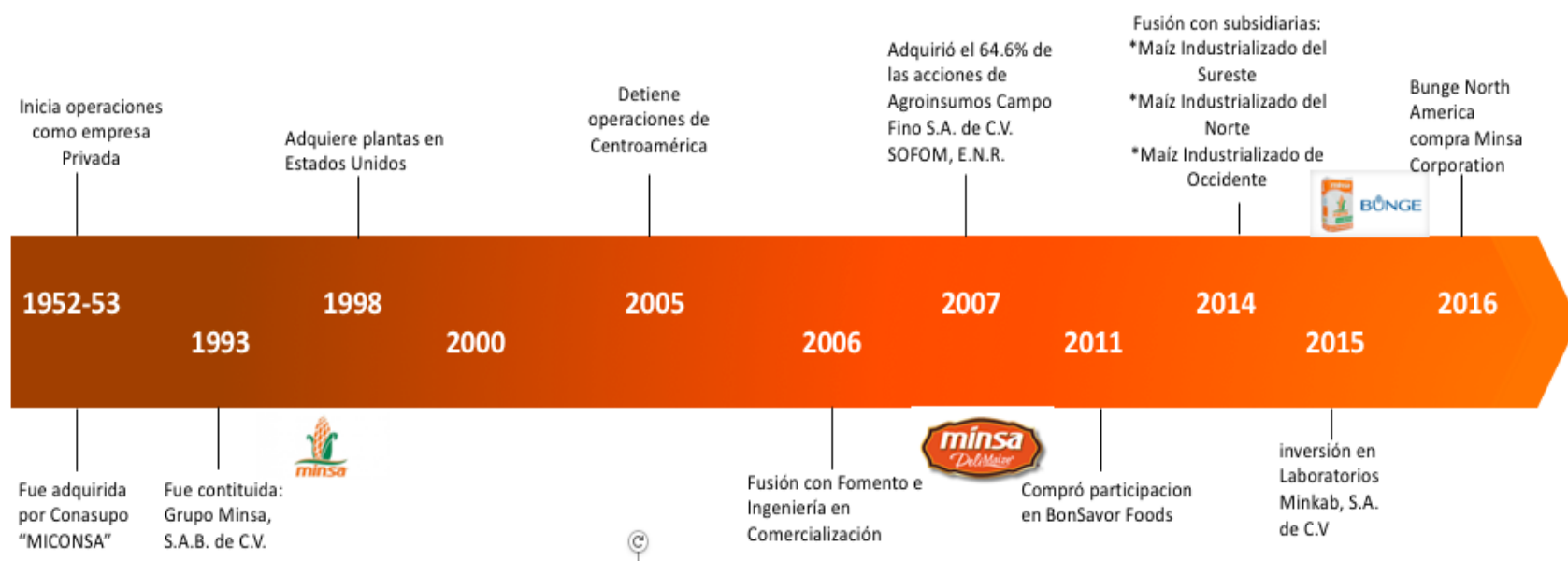


Figura 21. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Minsa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Minsa (2016).

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: Los principales ingresos de la compañía están dados por la venta directa de harina de maíz, que corresponde con el 90% de sus ingresos. De acuerdo con datos de Grupo Minsa (2016), en el mercado de harinas de México, la empresa tiene una participación de 21.4%. Otros ingresos, fueron 20,404, que representaron el 3.36% respecto al total de ingresos.

Ingresos por parte del mercado de capitales: La compañía cuenta con acciones serie B, que se cotizan en México en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); La venta de acciones representa el total de los ingresos consolidados. En 2017, el precio de venta por acción fue de 13.98 en BMV.

En la Figura 22, se muestra la trayectoria de ventas consolidadas de Minsa, del periodo de 2007-2016, donde se observa que hubo mayor crecimiento después de 2010 al 2013, debido a las fusiones con empresas subsidiarias.

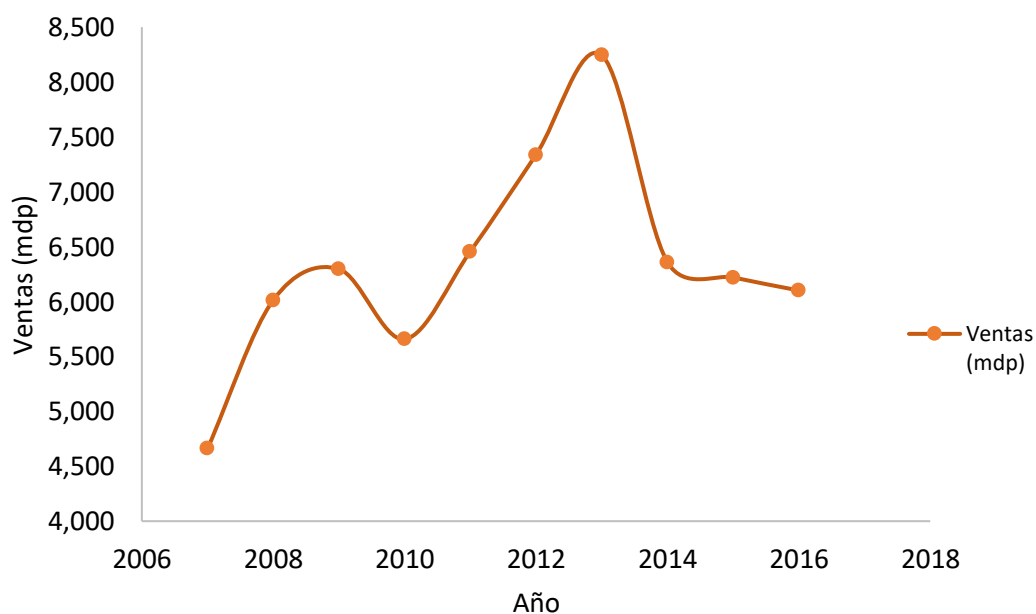


Figura 22. Trayectoria de ventas de Grupo Minsa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Minsa (2016).

Estructura de costos

Costos de mercadotecnia: La empresa realiza fuertes inversiones en estrategias de mercadotecnia en los puntos de venta y tienda, con la finalidad de incrementar el valor y posicionamiento de la marca “*Minsa*”. Llevando a cabo pintar tortillerías, promociones, patrocinios, spots de radio. Sin embargo, Minsa sigue apostando a la publicidad digital Grupo Minsa (2016).

Costos de operación: Los gastos de operación del 2016 sumaron 879.8 millones de pesos, representando el 0.14% del total de las utilidades. El principal decremento se observa en los gastos de nómina y gastos de viaje debido a una optimización en la plantilla de empleados (Grupo Minsa, 2016).

Costos de venta: De acuerdo con cifras de Grupo Minsa (2016) el mayor costo corresponde a la compra de maíz, que es la materia prima, dado que hubo un incremento debido a las fluctuaciones en el mercado internacional y por factores macroeconómicos y el tipo de cambio. Para 2016 los costos fueron de 4,500 millones de pesos. En la Figura 23 se muestra la trayectoria de los costos de la compañía. Cabe destacar que el mayor incremento de costos se dio en 2013, en este sentido Vargas (2017) menciona que en hubo una oscilación pronunciada en el mercado internacional del maíz en 2013.

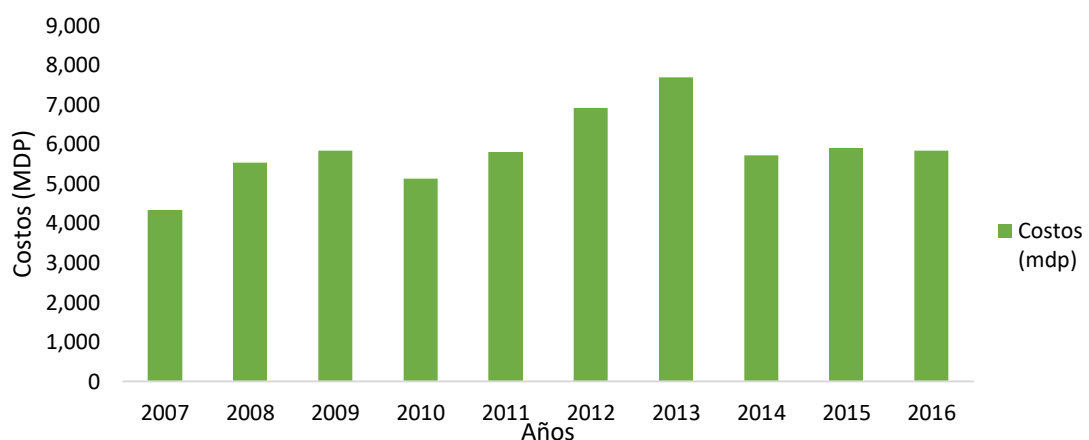


Figura 23. Trayectoria de costos de Grupo Minsa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Minsa (2016).

Propuesta de valor

La propuesta de valor está definida por su lema “sabemos que cada cliente es especial” ofreciendo soluciones a la medida con respuesta a las tendencias globales, con la razonable calidad de sus productos y precios bajos que produce, distribuye y vende. Es decir, por la confiabilidad de que el cliente nunca se sentirá engañado y obtendrá un producto de calidad razonable a un precio bajo.

Segmento de mercado

El segmento de mercado de Minsa está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, que se han presentado a lo largo de su trayectoria. Grupo Minsa (2016) menciona que se ha enfocado en satisfacer las preferencias del consumidor y alinear sus canales de distribución para atender en forma eficiente las cambiantes preferencias de sus clientes. Además, al ser una empresa con presencia global, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades y de sus clientes en los países donde tiene presencia. Los segmentos de mercado en Estados Unidos de América y México permiten a la empresa ofrecer productos que responden a sus necesidades y hábitos alimenticios. Siguiendo con Kotler y Armstrong (2012) Minsa realiza una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas.

Segmento de mercado México

México, es un segmento de mercado con potencial dado a que gran parte de su población consume tortillas. En este sentido la mayor parte de sus productos son enfocados a la industria de la tortilla, que incluye desde pequeños productores de tortillas hasta industrias de mayor tamaño y al mercado gubernamental el cual incluye a DICONSA y DIF, los productos se reparten a personas de ingresos bajos y nivel social bajo.

Además, bajo la marca DeliMaize, producen una línea de productos de tipo gourmet y libres de gluten que los clientes requieren para pasta y harinas multigrano, harina para repostería y panificación; estos productos están disponibles en todos los estados de la república mexicana.

Segmento de mercado Estados Unidos de América

El mercado de Estados Unidos se caracteriza por ser más complejo y demandan diferentes tipos de harinas para la elaboración de diversos productos, por lo que la empresa ha tenido que adaptar las necesidades de sus clientes. En este sentido la empresa dirige su producto de acuerdo con el estilo de vida, nivel social, personalidad.

Relaciones con clientes y canales de comercialización

Siguiendo con Osterwalder y Pigneur (2009) las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. En este sentido, Minsa establece relaciones con la finalidad de captar más clientes y crear fidelidad con sus clientes, ofreciendo calidad en el servicio al cliente, a través de estrategias de mercadotecnia, mediante los centros de servicio y la red de servicio al cliente con los que cuenta la empresa, en general la empresa mantiene las siguientes relaciones:

Minsa ofrece a las tortillerías asistencia técnica especializada en la operación y la reparación de la maquinaria para hacer tortillas. Este servicio no incluye el costo de las partes de repuesto ni de los componentes necesarios para dar servicio a las máquinas. Además la empresa brinda servicio de apoyo mercadotécnico a sus clientes mediante carteles, lonas, artículos promocionales, entre otros (Grupo Minsa, 2016). Además, la empresa brinda apoyo a sus clientes para el desarrollo de productos con valor agregado, atendiendo las tendencias mundiales de consumo, como productos libres de gluten. El Cuadro 9 se presenta la relación con los clientes de acuerdo con el tipo de segmento y canal de comercialización.

Cuadro 9. Relación con clientes, canal y segmento de mercado Minsa

Segmento de mercado	Canal de comercialización	Relación con clientes.
México	Tortillerías, gobierno (DICONSA y DIF), comerciantes, mayoristas, y cadenas de supermercados, tortillas, industria de panificación.	Asistencia técnica en la operación y reparación de maquinaria para publicidad, con anuncios, carteles y lonas). Recetas y asesorías en YouTube para celíacos.
Estados Unidos de América	Mayoristas, industrial, cadenas de supermercados	Asistencia personalizada, asesoría y consultoría

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Minsa (2016).

Actividades clave

Producción: La empresa se ha enfocado en el negocio principal, es decir en la producción y venta de harina de maíz, que aportan el 90 % de sus ingresos y sólo el 10% provienen del resto de las líneas. Además, la empresa ha realizado desinversiones en Centroamérica, con la finalidad de concentrar su negocio en México, principal segmento.

Diversificación: Durante la trayectoria de Minsa, se observa que ha realizado diversificación del negocio principal en Estados Unidos de América; además de la diversificación del portafolio de productos, por ejemplo, la elaboración de productos libres de gluten y harina multigrano.

Bursatilización: Como estrategia para capitalizarse y tener posicionamiento financiero la empresa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

Red de distribución: Minsa, cuenta con red de distribución de empresas independientes, lo que permite llegar estar más cerca de los clientes y brindar un servicio completo.

Recursos clave

Marcas: La marca es uno de los recursos más valiosos para Minsa, la compañía es propietaria de las marcas *Minsa* y *Delimaize* en México y en Estados Unidos de América.

Almacenes: La compañía renta y opera 46 almacenes situados estratégicamente en todo el territorio mexicano, con el objeto de tener una distribución eficiente de la harina de maíz (Grupo Minsa, 2016).

Subsidiarias: Son un elemento vital en la estructura de la empresa sobre todo para diversificación tanto de productos como de negocios, y además contribuyen, en la posición global de la compañía como se muestra en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Subsidiarias más importantes de Grupo Minsa.

Subsidiaria	Actividad principal	Ubicación
Minsa, S.A de C.V	Producción, distribución y venta	Edo. de México
Minsa Corporation	Producción y venta de harina	Estados Unidos
Agroinsumos Campo Fino.	Compra semillas y fertilizantes	Jalisco
seradim, S.A de C.V	Servicios	Edo. de México
Minoprosa, S.A de C.V	Servicios	Edo. de México
Ominoprosa, S.A de C.V	Servicios	Edo. de México
Osamin, S.A de C.V	Servicios	Edo. de México
Servicios Corporativos Minsa, S.A de C.V	Sin operación	Edo de México
Laboratorios Minkab, S.A. de C.V.	Estudio y desarrollo de derivados	Jalisco
Servicio Integral de Recursos S.A. de C.V.	Servicios	Edo. de México
Administración de Recursos Promin, S.A. de C.V.	Servicios	Edo de México
Delisource Alimentos, S.A. de C.V.	Mezcla, empaque y venta de alimentos en polvo	Edo. de México

Fuente: Grupo Minsa (2016).

Asociaciones clave

Minsa, adquirió el 100 % de laboratorios Minkab, S.A de C.V a través de la subsidiaria Minsa, con la finalidad de especializarse en el desarrollo de productos. Posteriormente adquirieron el 99.9% de las acciones de Agroinsumos Campo Fino S.A de C.V. SOFOM, empresa dedicada a la compra y venta de semillas e insumos para producción de maíz.

Además, ha realizado fusiones con las subsidiarias Maíz Industrializados del Sureste, S.A de C.V y con Maíz Industrializado de Occidente, S.A. de C.V, adquiriendo todos los derechos y obligaciones de estos. También realizó una fusión con Fomento e Ingeniería en Comercialización S.A. de C.V. (FINCO).

Otra asociación clave relevante fue la adquisición de activos para la constitución de la empresa BonSavor Foods, en Estados Unidos de América, empresa dedicada a la producción y venta de productos de trigo.

Recientemente la empresa realizó alianza estratégica de comercialización, con Fabpsa (empresa dedicada a la fabricación, comercialización de aditivos e ingredientes para la industria de panificación) esta empresa se encargará de fungir como distribuidor autorizado de productos bajo la marca Delimaize, con la finalidad de ganar mayor cobertura geográfica.

5.2.3 Análisis financiero de Gruma y Grupo Minsa

De acuerdo con Bernal y Amat (2012) la comparación financiera de datos de la empresa con la otras empresas del mismo sector y tamaño similar si es posible. Por su parte Rivero (1986) menciona que la base del análisis financiero, es la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo; en este sentido, se presenta el análisis de rentabilidad, dada por la rentabilidad económica, rentabilidad financiera, relación costo-beneficio y eficiencia, es decir la rotación de los activos; por su parte para la solvencia, se definió la razón de liquidez y endeudamiento.

En su conjunto, en el Cuadro 11 se muestran los valores de las razones financieras mencionadas y a continuación se presentan los valores y se discuten.

Endeudamiento: En lo que se refiere al endeudamiento o apalancamiento financiero, en ambas empresas se observan valores positivos durante su trayectoria, por lo tanto, se puede decir que en principio el uso de la deuda si permite que ambas empresas generen rentabilidad financiera; en un segundo momento se observa que Gruma presenta valores tanto positivos como mayores a 1 en la mayoría de los años, por lo tanto, el nivel de endeudamiento favorece en mayor medida a Gruma. En concordancia con Rivero (1986) la deuda permite a las empresas ampliar su expansión, sin haber generado los medios propios para ello, además de ser una oportunidad de inversión, así mismo esto se ve reflejado en el caso de Gruma dado que la mayoría de sus deudas han sido para motivos de inversión en negocios.

Liquidez: Luego de analizar el endeudamiento, surge la necesidad de analizar la solvencia o liquidez de la empresa ya que como menciona Rivero (1986), es la capacidad de la empresa de cubrir sus necesidad, en este caso ambas comparten esa misma necesidad. En este sentido, se observa que en los últimos años ambas empresas no tienen problema de liquidez, esto se explica porque se considera que los valores entre 1.5 y 2 no hay riesgo de liquidez. Cabe señalar que caso de Minsa, se observan valores mayores a 3 durante los últimos años, se podría pensar que es bueno, sin embargo Bernal y Amat (2012) mencionan que si la razón es mayor a 2, puede significar que tienen activos circulantes ociosos y por tanto pierde eficiencia y rentabilidad.

Eficiencia: Al analizar la eficiencia, nos referimos al número de veces en que las empresas hacen la rotación de activos totales o en un sentido más estricto, se explica como la productividad. En este sentido se observa que ambas empresas presentan rotación de activos mayor a 1, por lo tanto, se puede decir que tanto Gruma como Minsa son eficientes en el manejo de sus activos para generar más ventas. Nava y Marbelis (2009) mencionan que entre más alta es la rotación de

activos totales mayor resulta el nivel de eficiencia en el uso que hace la empresa de los bienes y derechos que posee.

Rentabilidad económica (ROA): Luego de haber analizado la eficiencia o rotación de activos, es posible el análisis del ROA, que es la rentabilidad que tienen las empresas de sus inversiones. En este sentido los datos obtenidos reflejan que existe una enorme brecha, por ejemplo, para 2016, Gruma tuvo ROA de 11.4, mientras que Minsa 4.5, esto indica que Gruma tiene mayor productividad de sus activos. En concordancia con Bernal y Amat (2012) esto es explicado por tener precios de venta más altos y por los costos bajos; por su parte De Jaime (2003) que es explicado a consecuencia de eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa, el aumento de la rotación de activos y la reducción de costos y del grado de libertad en la fijación de precios.

Rentabilidad financiera (ROE): La rentabilidad financiera o rentabilidad de capitales propios en el mercado de ambas empresas, mantienen un comportamiento similar al de la rentabilidad económica, cuenta de ellos es que para 2016 Gruma obtuvo un ROE de 24.3, mientras que Minsa 6.3, por lo que en el mercado de acciones esta mejor posicionada Gruma y sus acciones obtienen mayor rentabilidad. De Jaime (2003) menciona que, con base a datos históricos, se comprueba que existe relación entre la rentabilidad financiera y el precio de acción, lo cual cobra sentido dado que el precio de venta de acción en 2017 fue de 258.27 de Gruma y 13.98 de Minsa.

Cuadro 11. Razones financieras de Gruma y Grupo Minsa 2007-2016.

Año	Razón de Endeudamiento		Razón de Liquidez		Razón de eficiencia (rotación de activos)		Razón costo/beneficio (%)		Rentabilidad económica (ROA)		Rentabilidad financiera (ROE)	
	Gruma	Minsa	Gruma	Minsa	Gruma	Minsa	Gruma	Minsa	Gruma	Minsa	Gruma	Minsa
2007	0.83	0.43	2.2	3.3	1.1	1.0	7.0	3.6	7.0	3.5	12.8	5.0
2008	3.79	0.62	1.3	2.6	1.0	1.2	-28	0.7	-26.6	0.8	-127.3	1.3
2009	2.72	0.38	1.4	3.7	1.1	1.4	5.0	4.3	4.8	5.7	17.9	7.8
2010	2.70	0.35	1.4	3.8	1.2	1.3	2.0	6.4	2.0	7.5	7.2	10.2
2011	1.51	0.64	1.7	2.6	1.3	1.2	11	6.0	13.1	6.2	32.8	10.2
2012	2.45	0.63	1.4	2.6	1.3	1.4	3.0	3.1	3.4	4.0	11.9	6.6
2013	1.95	0.38	1.5	3.6	1.3	1.9	7.0	4.2	7.8	7.4	22.9	10.2
2014	1.25	0.44	1.8	3.3	1.2	1.4	10	8.2	11	10.4	24.6	14.9
2015	1.38	0.36	1.7	3.8	1.3	1.4	2.0	3.5	2.4	4.7	5.8	6.3
2016	1.19	0.41	1.8	3.4	1.2	1.3	11	3.7	11.1	4.5	24.3	6.3

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

5.2.3.1 Análisis comparativo de los modelos de negocio de Gruma y Minsa

En el sector de harina de maíz, las dos empresas más preponderantes son Gruma y Minsa, cuyas participaciones son de 70% y 21.4 % respectivamente, ambas, son consideradas pioneras en introducir el método de la producción de harina de maíz para tortillas, de ahí que tengan su auge durante los años 60. Ambas empresas llevan a cabo integración vertical, alianzas, estrategias, adquisiciones y expansiones en otros países.

Gruma destaca en el mercado porque sigue manteniendo la integración vertical y su modelo de negocio lo replica en otros países, además de sus movimientos estratégicos que ha implementado durante su desarrollo empresarial; destacando la rápida internacionalización en mercados con alto potencial económico y las estrategias de expansión y crecimiento, tales como: fusiones, alianzas y adquisiciones estratégicas, con empresas de posición global tecnología propia, dieron pauta para que la empresa tenga presencia en los cinco continentes del mundo y en México sea la 12 empresa más globalizada. Desde el punto de vista económico en la Figura 24 se presenta el desarrollo de las ventas y utilidades netas, durante el periodo 2007-2016.

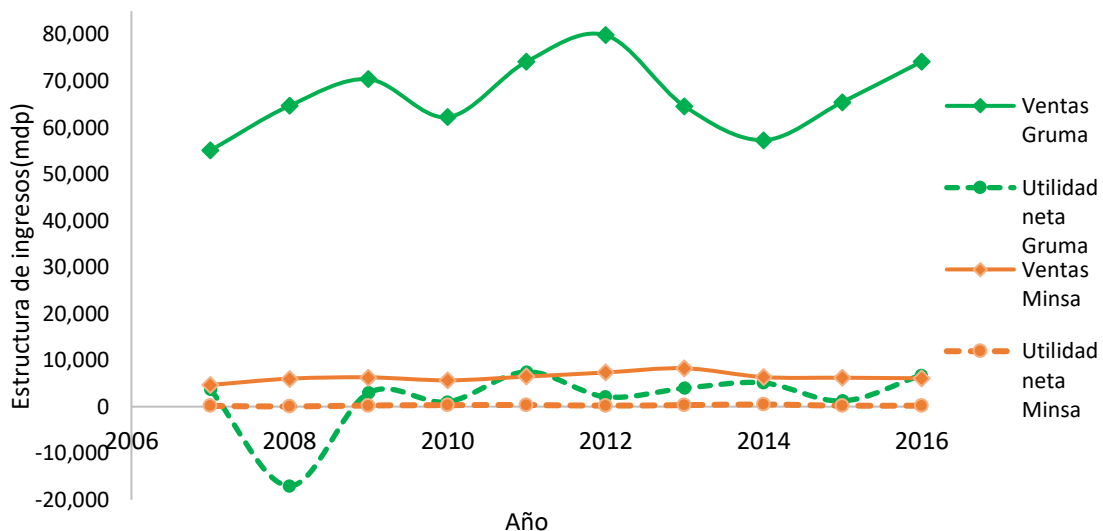


Figura 24. Comparativo histórico: ventas-utilidad de Gruma y Minsa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016) y Grupo Minsa (2016).

De manera específica en el Cuadro 12 se presentan los elementos que fueron motivo de comparación en el análisis de sus respectivos modelos de negocio. Por su parte en la Figura 25, se presentan los elementos destacables de los modelos de negocio descritos en los apartados anteriores.

Cuadro 12. Elementos comparativos de Gruma y Grupo Minsa.

Variable	Gruma	Grupo Minsa
Antigüedad (años)	65	60
Cuota de mercado México (%)	70	21
Mercados (Nº de países)	112	3
Ranking (entre las 500 empresas)	48	340
Ranking (entre las 100 empresas)	12	91
Índice de globalidad	11.4	0.6
Ventas 2016 (mdp)	74,000	6,000
Capacidad instalada (plantas)	79	8
Centro de distribución	1800	46
Puntos de venta	720,000	79,000
Número de Marcas	20	2
Rutas de distribución	34,000	25,000
Productos	<i>Harina de maíz y trigo: tortillas (blancas y azules), tostadas, totopos, frituras, panes planos, dips, salsas, base para pizzas, semillas, cacahuates japoneses-garapiñados, palmito, alimento balanceado para animales, alimento para bebés.</i>	
Categorías: harinas, tortillas, frituras, snacks, conservas, salsas/dips, pastas, arroz, avena (9) vs 3	<i>Harina de maíz, harinas sin gluten (chía, maíz, tapioca, arroz y amaranto), pasta libre de gluten multigrano, maíz nixtamalizado.</i>	
Elementos de crecimiento:	Fusiones y adquisiciones de marcas, plantas y empresas competidoras en diferentes países, alianzas gubernamentales y mercado de acciones.	Crecimiento propio en México, reinversión de utilidades, adquisición de subsidiarias y fusiones con empresas complementadoras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

Asociaciones Clave:	Actividades Clave:	Propuesta de Valor:	Relaciones con clientes:	Segmentos de mercado:
Adquisición y fusión de empresas competidoras para ganar cuota de mercado. Tecnomaíz: fabricación, venta y servicio. Club de maíz, proveedores de maíz.	Diversificación de portafolio de negocios y productos (9), según hábitos de consumo en países vs especialización en cartera reducida de productos (3). Rápida expansión y diversificación geográfica: 75% ventas fuera de México.	Ofrecer productos y servicios de calidad y se adapten a su estilo de vida, cultura y necesidades. Compartir con pasión y compromiso el sabor del maíz con México y el mundo	Ventas cruzadas: maquinaria/ insumos	Mercado de celiacos Consumidores de harina multigrano Gourmet Mercado orgánico Mercado harinas de trigo, panes, industria de animales
Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para diversificar y diferenciarse.	Recursos Clave: Marca "Maseca" tercera marca más valiosa 130 patentes de tecnología y procesos para producción de tortillas y frituras Estructura financiera (Banorte) en el corporativo Infraestructura de compra y almacenamiento de granos.		Canales: 720 mil puntos de venta y 100 Centros de distribución 79 mil puntos de venta y 46 Centros de distribución.	
Estructura de costos: GRUMA: Altos costos en mercadotecnia, logística de distribución e innovación Apalancamiento: 1.19 (2016). ROE: 24.3 MINSA: Mayores costos en innovación, publicidad y red de distribución. Apalancamiento: 0.41 (2016) ROE: 6.3		Fuente de Ingresos: Ventas Gruma: 95% es aportado por el negocio principal, mercado de acciones, subsidiarias: 5% Ventas: 74,106 (mdp). ROA: 11.1 Ventas MINSA: 90% es aportado por negocio principal Ventas: 6,773 (mdp). ROA: 4.5		

Figura 25. Elementos destacables de los modelos de negocio de Gruma y Grupo Minsa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

5.3 Sector de lácteos

5.3.1 Caso: Grupo Lala

Grupo Lala, es una sociedad anónima bursátil que comienza su andadura en 1949 en Torreón Coahuila, con apoyo de un grupo de ganaderos que se unieron para llevar a cabo el proceso de pasteurización y comercialización de leche, proveniente de productores de La Laguna, de ahí que surge el nombre Lala. Con la finalidad de potencializar el negocio, la compañía se integró verticalmente, primero al constituir su propia compañía transportadora para la colecta y mantener la temperatura baja de la leche, proveniente de los establos; posteriormente la compañía constituyó Envases especializados de la Laguna, S.A de C.V esta producía envases de cartón para sus productos y además vendía a terceros.

La expansión geográfica de Grupo Lala inicia luego de adquirir en 1972 una pasteurizadora en Acapulco Guerrero, atendiendo así la zona pacifico-sur; seis años después se fusiona con la pasteurizadora Nazas ubicada en Durango, ampliando así su cobertura en la zona del Noreste de país. En este sentido dado que la cobertura era mayor, decide constituir la empresa Enfriadora y Transportadora Agropecuaria S.A. de C.V a finalidad de incrementar la capacidad de recolectar, enfriar y transportar leche.

La diversificación de productos inicio en 1983 al constituir el negocio de derivados lácteos y tres años después incursionan en el mercado de leche ultra pasteurizada, a través de apertura de la planta Ultra Lala S.A. de C.V; esto impulso el crecimiento de la compañía y en 1994 inicia un proceso de innovación de imagen en todos sus productos, de esta forma realiza una de las adquiere activos de Grupo Latinlac, incluyendo plantas y marcas como: Nutrileche, Mileche, Los Volcanes, Plenilac, Baden, Vitalac y 22 centros de distribución. Y 2017, incursionan al mercado de carnes frías. En la Figura 26, se presentan los movimientos estratégicos durante la trayectoria de la Grupo Lala.

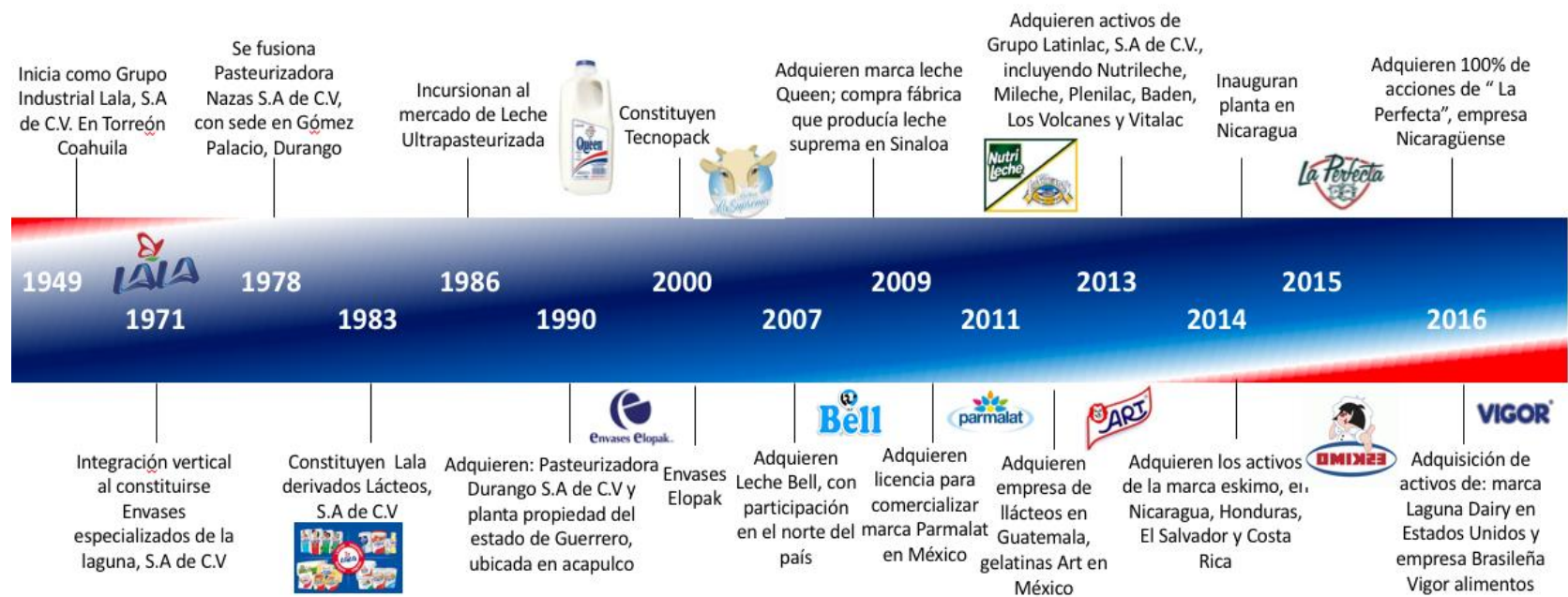


Figura 26. Movimientos estratégicos en la trayectoria de Grupo Lala.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: El negocio principal de la compañía es la línea de leches, aportando el 60% del total de las ventas, seguido de derivados lácteos y bebidas. En la Figura 27 se presenta la participación que han tenido estas categorías en los últimos años. La venta de leche fue donde tuvo mayor desempeño con un crecimiento de 5.2%, los derivados de lácteos un 3.4% y bebidas y otros un decrecimiento de 6.6, debido a la contracción del segmento en México. En este sentido la empresa tuvo ventas de 53,468 millones de dólares en 2016, de los cuales el negocio de derivados a nivel global aportó 32,430, es decir el 43% del total de ventas, en conjunto la Lala crece a un ritmo de 4.1% con sus ventas anuales.

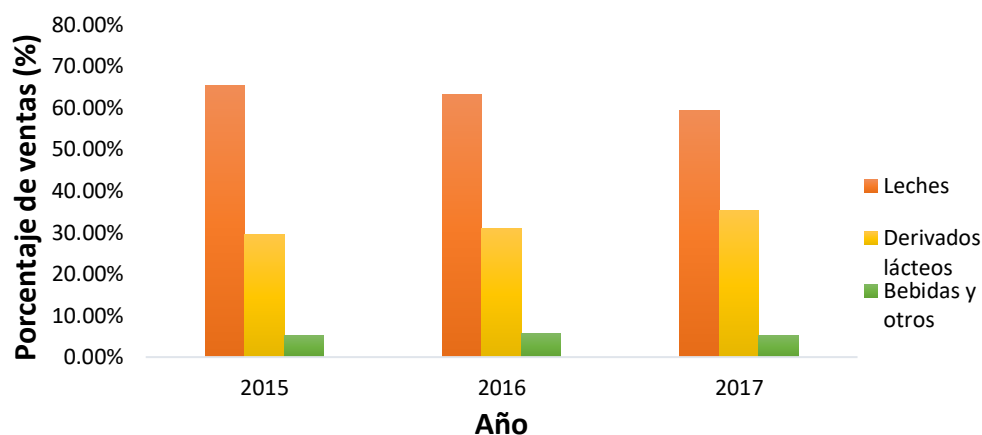


Figura 27. Ventas de Grupo Lala, por línea de producción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

Ingresos zona geográfica: Grupo Lala, es una empresa de bebidas y alimentos, con operaciones en México; cuyo mercado principal, representa el 84% de total de las ventas y cuota de mercado del 21.7%. Por su parte, Brasil representa el 10% del total de las ventas, donde tuvo crecimiento del 4.4% en volumen de ventas. Grupo Lala (2016) menciona que este aumento se explica por el incremento en precios, que se implementaron para contrastar la inflación, principalmente en el precio de leche cruda. En Estados Unidos de América las

ventas incrementaron. 3.7% principalmente por el gran desempeño en categoría de yogurt bebible. En la Figura 28, se presentan las ventas netas consolidadas de grupo Lala.

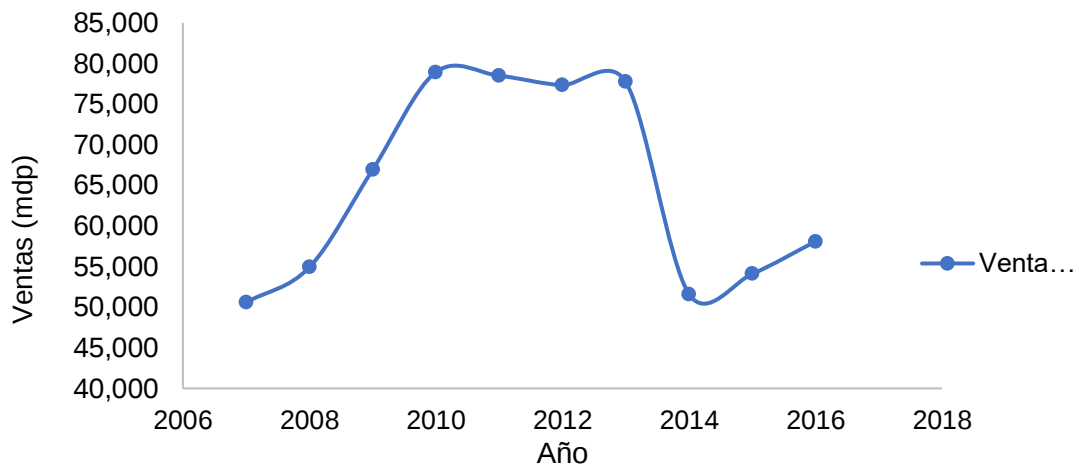


Figura 28. Ventas históricas de Grupo Lala.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

Estructura de costos

La empresa, maneja economías de escala en el sistema de abasto, desde la recolección hasta la entrega de los productos, lo cual reduce los costos. Por su parte los costos en innovación tecnológica han favorecido considerablemente el crecimiento de las ventas, al desarrollar productos Premium y de valor agregado. En este sentido la compañía se mantiene en vanguardia con las tendencias globales, a razón de ello reciente invirtieron 80 millones de pesos, para el desarrollo de una nueva línea de yogures, postres y quesos con nuevos sabores, por ejemplo, yogurt sabor elote con miel, tuna con guanábana, cereza y nuez; además de llevar a nivel nacional quesos regionales, por ejemplo, queso adobero de Jalisco, queso asadero de Chihuahua y quesos bataneros.

Costos variables: Los costos que influyen directamente en las utilidades de la empresa son: la inflación de electricidad, combustible, materia prima (leche), cuenta de ellos se observa en la Figura 29 donde en 2013 hubo una caída histórica para la empresa y en 2016 tuvo una caída de 6.6%.

Otra parte importante de sus costos están dados por inversiones en plantas con potencial, por ejemplo, la reciente planta de cárnicos cuya inversión fue de 100 millones de pesos. Por su parte en 2016, los costos por ventas representaron el 62% respecto al total de los ingresos y el gasto de distribución y operación representaron 28%.

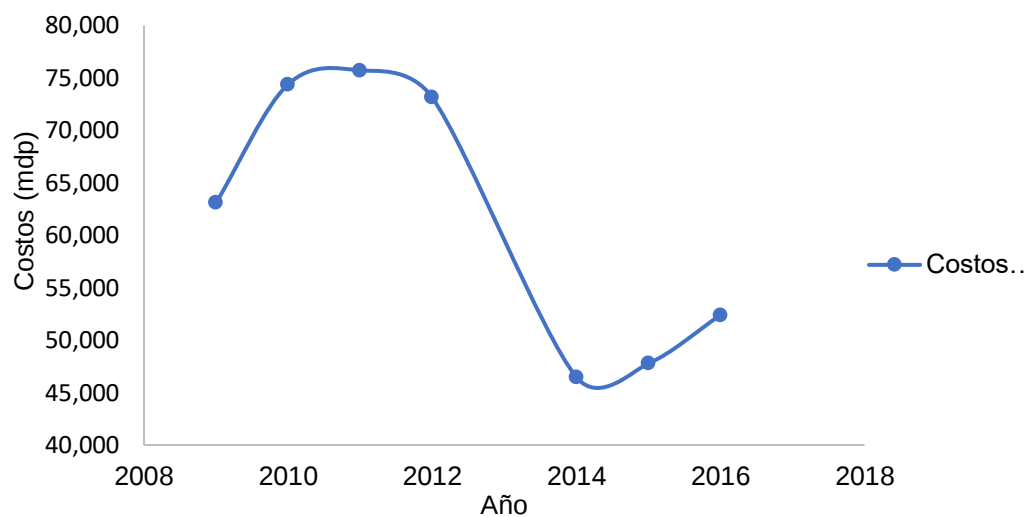


Figura 29. Costos históricos de Grupo Lala.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

Propuesta de valor

La proposición de valor está definida por su lema “alimentar tu vida es nuestra pasión” bajo los principios y objetivos: elaboración y comercialización de productos de la más alta calidad. En este sentido ofrecen una opción nutritiva saludable para consumidores de todas las edades y segmentos socioeconómicos, desarrollando marcas de alto reconocimiento y valor. Por su parte los consumidores asocian la marca como sinónimo de frescura, alta calidad y nutrición por lo que se confirma la propuesta de valor.

Segmento de clientes

El segmento de mercado de Lala está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, que se han presentado a lo largo de su trayectoria. Al ser una empresa multimarcas con presencia global, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades de sus clientes, en los 7 países donde tiene presencia. Los segmentos de mercado permiten a la empresa ofrecer productos que responden a sus necesidades y hábitos alimenticios.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), no existe una única forma de segmentar el mercado, por tanto se presenta una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas, debido a la cobertura global que maneja Grupo Lala, se presenta la segmentación de mercado de acuerdo con el tipo de productos.

Partiendo de lo anterior se observa en el Cuadro 13, que Grupo Lala se encuentra presente en todos los niveles socioeconómicos y en todos los niveles de edad, de tal manera que su estrategia ha sido desarrollar productos que se adapten a las necesidades de cada segmento manteniendo calidad, frescura y precios accesibles. En el caso de México, la compañía cuenta con Nutrileche y Mileche que son formulas lácteos adicionadas con los elementos esenciales y han sido éxito para la empresa en mercados cuyo nivel de ingresos es bajo.

Cuadro 13. Segmentos de mercado Grupo Lala.

Productos	Segmento geográfico	Segmento socioeconómico
Lala	México	Medio y alto (A/B/+C/C)
Nutrileche	México	Medio y bajo (C-/D+/D)
Vigor	Brasil	Medio y alto (A/B/+C/C)
Mileche	México	Medio y bajo (C-/D+/D)
Los Volcanes	México	Medio y bajo (C-/D+/D)
Gelatinas Art	México	Medio y bajo (C-/D+/D)

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

Relaciones con clientes y canales de comercialización

Grupo Lala (2016) está enfocada en las necesidades del consumidor, realizando “food activism” es decir saber escuchar al consumidor conoce lo que come y por qué lo come. Además, la compañía se preocupa por informar al consumidor sobre el productor y todo el proceso que se lleva, desde campo hasta que tienen el producto final, es decir brindan trazabilidad de todos sus productos, con la finalidad del que el consumidor tenga la seguridad que está consumiendo productos de calidad. Realizan aproximadamente 1.5 millones de visitas semanales a sus clientes estableciendo relaciones de largo plazo. La empresa analiza detalladamente los hábitos de consumo, las necesidades de sus consumidores, de tal manera que se mantiene en vanguardia a las tendencias alimentarias

Los principales canales de comercialización son el comercio organizado y canal de detalle, que en conjunta representaron el 22% de las ventas y en resto fue aportado por supermercados, clubes de precio, mayoristas y minoristas.

Actividades clave

Parte del éxito de la compañía es explicado por las actividades clave que ha realizado para alcanzar la propuesta de valor, entre las actividades que más destacan son las siguientes:

Producción: La empresa se ha enfocado en el negocio principal, es decir en la venta de línea de leche, que aportan el 60 % de sus ingresos y el resto el negocio de derivados y bebidas con un 40%.

Desinversiones: Dado que la empresa no descuida el negocio principal, ha tenido que realizar desinversiones con los negocios que no están relacionados directamente con la actividad, son vendidos, por ejemplo, el cierre de la planta de Floresville, Texas y cierre de plantas en Panamá por problemas políticos.

Diversificación: Durante la trayectoria de Grupo Lala, se observa que ha realizado diversificación de negocios en los países donde tiene operaciones, por ejemplo, la incursión en el mercado de cárnicos y embutidos; además de la diversificación del portafolio de productos de acuerdo con las tendencias globales de los consumidores y de acuerdo con las necesidades de los clientes, por ejemplo, las nuevas líneas de yogures con sabores novedosos, la incorporación de quesos típicos y la línea de bebidas a base de semillas (almendra, nuez y coco).

Bursatilización: Como estrategia para capitalizarse, realiza actividades bancarias, además de realizar importantes adquisiciones de empresas con marcas de alto prestigio en países con potencial de consumo.

Amplia red de distribución refrigerado: Grupo Lala, cuenta con red de distribución, refrigerado de alta tecnología con lo que la empresa ha incrementado la cobertura a nivel nacional y ha respondido a sus clientes brindando el mejor servicio y alta capacidad de respuesta a los clientes, brindando el mejor servicio y calidad con productos más frescos y nutritivos.

Recursos clave

Marcas: Lala comercializa una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas: Lala y Nutrileche, marcas altamente posicionadas en el mercado, siendo la segunda y cuarta marcas más reconocidas; además cuentan con más de 36 marcas en las categorías de leches, quesos, cremas, yogurts, embutidos, postres y jugos.

Red de proveeduría: La empresa cuenta con una amplia diversificación de proveedores en los siete países donde tienen operaciones. Además de llevar a cabo integración vertical que va desde la recolección de leche hasta la entrega de productos favoreciendo a tener economías de escala y economías de campo, al ser la leche la materia prima para la mayoría de los productos de la empresa.

Tecnología: Operan más de 32 plantas, con tecnología de última generación, esto permite que la empresa cuente con productos, con los más altos estándares de calidad; en dichas plantas manejan múltiples líneas de producción, donde se cuenta con eficiencia de producción (Grupo Lala, 2016).

Red de distribución: La empresa cuenta con modelo de distribución directa, adaptado a las necesidades de cada canal, cliente y consumidor. En este sentido la red de distribución refrigerada es considerada de las más grandes en México, al contar con más de 5,000 camiones refrigerados propios, de manera conjunta cuenta con 173 centros de distribución estratégicos y 628,000 puntos de venta, esto ha permitido que la empresa incremente sus ventas al llegar a más clientes. Además, la empresa implementó tecnología SAP favoreciendo en la productividad, control, gestión, planeación, estrategias de venta y procesos de compras, de esta forma la compañía logró optimizar más de 700 rutas, llegando a los mismos puntos de venta con menos camiones (Grupo Lala, 2016).

Asociaciones clave

La compañía se encarga de analizar oportunidades de adquisiciones estratégicas en países donde tiene oportunidad de replicar su modelo de negocios y sus ventajas competitivas, en su conjunto las asociaciones que realiza la empresa son acorde al mejoramiento de su producción y comercialización (Grupo Lala, 2016).

En este sentido las alianzas han sido con Bell y envases Elopak a fin de integrarse verticalmente; para la comercialización y distribución, mantiene contratos con licencias bajo las marcas Parmalak y Nestlé. Mientras que las adquisiciones son con empresas del mismo giro con marcas altamente posicionadas en el mercado, tal es el caso de Vigor, empresa brasileña con 7 marcas de prestigio y 19 centros de distribución. En el Cuadro 14 presentan las asociaciones que han sido clave para el desarrollo y crecimiento de Grupo Lala.

Cuadro 14. Asociaciones clave de Grupo Lala.

Tipo de asociación	Organización/ empresa	País	Marca
Fusiones	Pasteurizadora Nazas S.A de C.V.	México	Nazas
	Envases Elopak	México	Elopak
Alianzas	Parmalat	Italiana	Parmalat
	Nestlé México	México	Nestlé
		México	
Adquisiciones	Pasteurizadora Durango S.A de C.V.	(norte)	Durango
		México	Leche
	Pasteurizadora Queen S.A de C.V.	(norte)	Queen
	Pasteurizadora Suprema S.A de C.V.	México	
		(norte)	La suprema
			San Marcos
		México	
	Pasteurizadora Bell S.A de C.V.	(norte)	Leche Bell
	Latinlac S.A de C.V.	México	Nutrilache, Mileche, Plenilac, Los Volcanes, Baden, Vitalac
	Pasteurizadora Laguna Dairy	EUU	Laguna Dairy
	Eskimo	Costa Rica	Eskimo
	Eskimo	Honduras	Eskimo
	Eskimo	El Salvador	Eskimo
	Lácteos La Perfecta	Nicaragua	La Perfecta
	Vigor	Brasil	Vigor, Danubio, Faixa, Serrabella, Leco, Amelia

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016).

5.3.2 Caso: Alpura

Alpura es una empresa enfocada en la producción y comercialización de productos lácteos, inicia su andadura en 1970, cuando un grupo de ganaderos deciden unirse y constituir la Asociación Nacional de Productores de leche Pura S.A. de C.V para procesar y comercializar leche, bajo el nombre de ganaderos productores de leche pura, estableciéndose en el Estado de México, actualmente los ganaderos se ubican en Chihuahua, Coahuila, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Querétaro, Puebla, Tlaxcala, Jalisco y San Luis Potosí. En 1979 la compañía crea la empresa de semen y embriones Alpura a fin de incrementar calidad desde el establo.

En 1980, la compañía inicia su integración vertical constituyendo empresa que minimizaran los principales costos. En este sentido crean la transportadora Alpura (TASA) para ofrecer servicios técnicos y logísticos Alpura. Después crean Plasal S.A. de C.V, empresa de plástico que suministraba los envases para los productos de Alpura y dos años después crean la unión de crédito Alpura, brindando servicio de financiamiento a los socios. Hechos que impulsaron el desarrollo de la empresa y abrieron su segunda planta en Delicias Chihuahua, donde incursionan a un nuevo mercado con la elaboración y comercialización de leche en polvo y una nueva línea de quesos.

Durante los años 80's la compañía inicio la diversificación de productos, lanzando al mercado su primera línea de cremas acidificadas y leche en polvo, esto permitió que la empresa ampliara su expansión geográfica a nivel nacional y en 1990 inicia su etapa de internacionalización exportando productos en Estados Unidos de América y seis años después crean Alpura en dicho país; posteriormente inician operaciones en Venezuela.

Durante los últimos la compañía se ha enfocado a mejorar su imagen y en innovar sus líneas de productos a fin de mantenerse en vanguardia a las tendencias alimentarias globales. En los siguientes apartados se describen los elementos que integran el modelo de negocio de la compañía.

Estructura de ingresos

Ingresos por ventas: El negocio principal de la compañía es la línea de leches, al contar con diversas presentaciones, además de contar con importantes líneas de producción como son: yogures, cremas, quesos, mantequillas y postres, que en conjunto han incrementado la venta de la compañía. Además de manera conjunta son su marca de leche Fortileche han impulsado el crecimiento en venta. En la Figura 30 se presentan los ingresos por ventas, se observa un alza en los últimos años, dado que la empresa ha innovado en sus productos y ampliando su línea de leche, adaptándose a las necesidades de sus consumidores y a las tendencias de consumo.

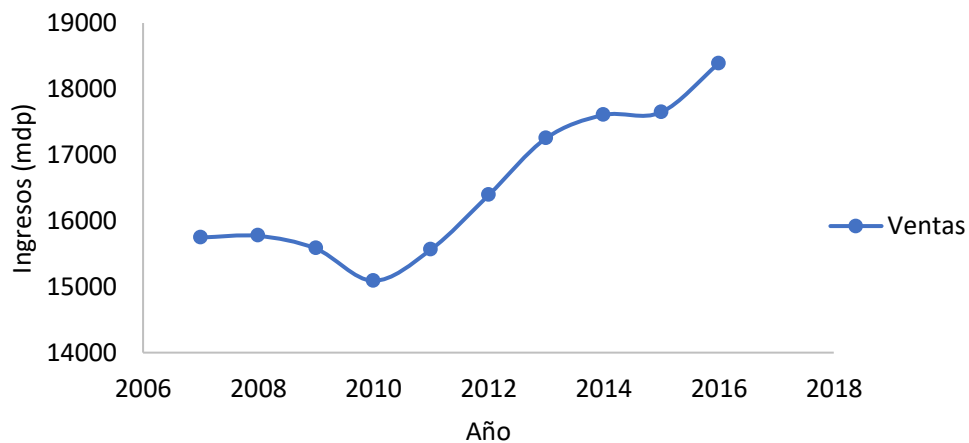


Figura 30. Ventas de Alpura 2007- 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alpura (2016); Expansión (2017).

Estructura de costos

Alpura, maneja economías de escala y economías de campo en el sistema de abasto, desde la recolección hasta la entrega de los productos, lo cual reduce los costos, al ser la leche la principal fuente materia prima para la elaboración de las demás líneas de producción. Por su parte los costos en innovación y tecnológica han favorecido considerablemente el crecimiento de las ventas, al desarrollar nuevos productos y de valor agregado, por ejemplo, Alpura 40, Alpura mujer, leche DBT (para diabéticos), leche frutal, leche sabor café y capuchino,

mantequillas, línea de yogures con cereal, postres, quesos y leche en polvo en distintas presentaciones.

Costos de inversiones: La compañía invirtió recientemente aproximadamente 100 millones de pesos (mdp) anuales en desarrollos de productos lácteos, sobre todo en leche entera y leche light. Para 2019 invertirá cerca de 600 mdp solo en publicidad y promoción de sus marcas (Expansión, 2016).

Costos de mercadotecnia: La compañía realiza campañas publicitarias que comprenden anuncios comerciales, empleo de botargas en centros comerciales y exposiciones alimentarias, lo que ha hecho que los consumidores se familiaricen con la vaquita. Los costos por ventas y costos de producción se ven reflejados en la Figura 31.

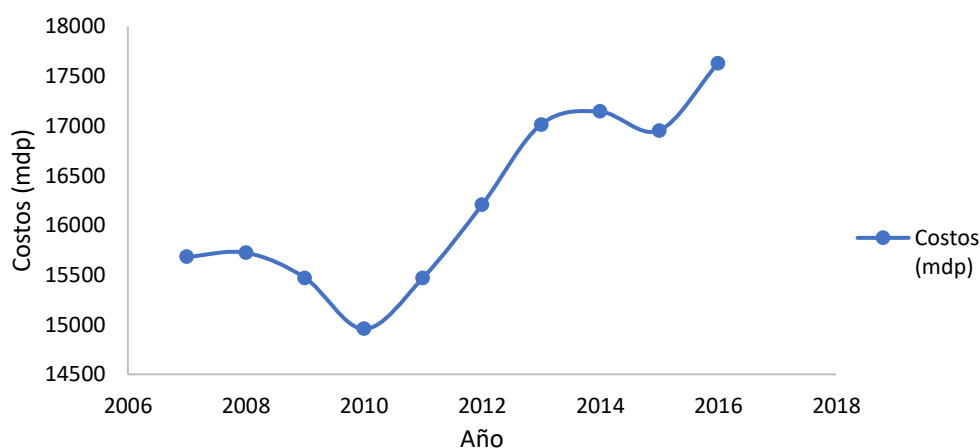


Figura 31. Costos históricos de Alpura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alpura (2016); Expansión (2017).

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la compañía está centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores elaborando productos innovadores de alta calidad, que brinden un estilo de vida saludable, proporcionando la mejor nutrición y confianza.

Segmento de clientes

El segmento de mercado de Alpura está alineado con las megatendencias de la industria de los alimentos, que se han presentado a lo largo de su trayectoria, su segmento de mercado es segmentado, dado que la compañía se adapta a las necesidades de sus clientes, en los 3 países donde tiene presencia. Los segmentos de mercado permiten a la empresa ofrecer productos que responden a sus necesidades y hábitos alimenticios.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), no existe una única forma de segmentar el mercado, por tanto se presenta una combinación de segmentación de las variables: geográficas, demográficas y psicográficas, se presenta la segmentación de mercado de acuerdo con el tipo de producto.

En general Alpura se encuentra presente en todos los niveles socioeconómicos y en todos los niveles de edad, de tal manera que su estrategia ha sido desarrollar productos que se adapten a las necesidades de cada segmento manteniendo precios accesibles. En México, la compañía cuenta con Fortileche, formula láctea adicionada con los elementos esenciales y ha sido éxito para la empresa en mercados cuyo nivel de ingresos es bajo, mientras que con la marca Alpura se enfoca en estratos altos y medios altos.

Los productos kids, ha sido un éxito para el segmento de edad menor de 6 años y de 6-11 años, de acuerdo con la escolaridad son enfocados a primaria o menos, como parte del lunch diario, la compañía innova la imagen a fin de sacar al mercado productos que sean atractivos para los niños. De acuerdo con el género, la empresa sacó al mercado una leche mujer, dada la tendencia de cuidar la línea. Además de desarrollar una línea de leches especial para diabéticos.

Actividades clave

Dentro de su estrategia de integración vertical, Alpura está inmersa en actividades de reproducción de material genético a través de su compañía Semen y Embriones S.A. de C.V.

Diversificación de portafolio de productos: Con la finalidad fin ganar cobertura nacional la empresa cuenta con tres estilos de leche fresca: Alpura suprema, una leche con alto valor energético que ofrece más energía y nutrición a los pequeños; Alpura frutal en diferentes presentaciones, tanto envases grandes, como pequeños, estas son de distintos sabores y Alpura light extra, leche baja en grasas adicionada con ácido fólico, calcio extra y fibra. En cuento a la línea de leches ultra pasteurizada, han desarrollado leche especial para personas intolerantes a la lactosa.

Recursos clave

Marca: De acuerdo con Brand Footprint (2018) La marca Alpura es la tercera más elegida en México y la sexta en Latinoamérica. Por su parte su marca Fortileche ocupa el lugar número 12, con una penetración de mercado de 23.6% y fue comprada 44 veces en 2018.

Socios productores: la compañía cuenta con 123 ranchos propios. Además de contar con un hato lecheros especializado de raza Holstein de alrededor de 112 mil cabezas de ganado en los estados de Puebla, Querétaro, Tlaxcala, Edo. De México, Guanajuato, Jalisco, Coahuila, Durango y Chihuahua, en conjunto producen 2, 550,000 litros de leche diariamente. El ganado es cuidado y alimentado por veterinarios, agrónomos y nutriólogos expertos, a fin de asegurar la producción, de leche que cumpla con estándares altos en calidad (Alpura, 2016).

5.3.3 Análisis financiero de Grupo Lala y Alpura

De acuerdo con Bernal y Amat (2012) la comparación financiera de datos de la empresa con la otras empresas del mismo sector y tamaño similar si es posible. Por su parte Rivero (1986) menciona que la base del análisis financiero, es la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo; en este sentido, se presenta el análisis de rentabilidad, dada por la rentabilidad económica, rentabilidad financiera, relación costo-beneficio y eficiencia, es decir la rotación de los activos;

por su parte para la solvencia, se definió la razón de liquidez y endeudamiento. En su conjunto, en el Cuadro 15 se muestran los valores de las razones financieras mencionadas y a continuación se presentan los valores y se discuten:

Endeudamiento: En lo que se refiere al endeudamiento o apalancamiento financiero, en ambas empresas se observan valores positivos durante su trayectoria, por lo tanto, se puede decir que en principio el uso de la deuda si permite que ambas empresas generen rentabilidad financiera; en un segundo momento se observa que Grupo Lala presenta valores tanto positivos como mayores a 1 en la mayoría de los años, por lo tanto, el nivel de endeudamiento favorece en mayor medida a Grupo Lala. En concordancia con Rivero (1986) la deuda permite a las empresas ampliar su expansión, sin haber generado los medios propios para ello, además de ser una oportunidad de inversión, así mismo esto se ve reflejado en el caso de Grupo Lala dado que la mayoría de sus deudas han sido para motivos de inversión en negocios.

Liquidez: Luego de analizar el endeudamiento, surge la necesidad de analizar la solvencia o liquidez de la empresa ya que como menciona Rivero (1986), es la capacidad de la empresa de cubrir sus necesidad, en este caso ambas comparten esa misma necesidad. En este sentido, se observa que en los últimos años ambas empresas no tienen problema de liquidez, esto se explica porque se considera que los valores entre 1.5 y 2 no hay riesgo de liquidez. Cabe señalar que caso de Grupo Lala, se observan valores mayores a 3 durante los últimos años, se podría pensar que es bueno, sin embargo Bernal y Amat (2012) mencionan que si la razón es mayor a 2, puede significar que tienen activos circulantes ociosos y por tanto pierde eficiencia y rentabilidad.

Eficiencia: Al analizar la eficiencia, nos referimos al número de veces en que las empresas hacen la rotación de activos totales o en un sentido más estricto, se explica como la productividad. En este sentido se observa que ambas empresas presentan rotación de activos mayor a 1, por lo tanto, se puede decir que tanto Grupo Lala como Alpura son eficientes en el manejo de sus activos para generar más ventas. Nava y Marbelis (2009) mencionan que entre más alta es la rotación

de activos totales mayor resulta el nivel de eficiencia en el uso que hace la empresa de los bienes y derechos que posee.

Rentabilidad económica (ROA): Luego de haber analizado la eficiencia o rotación de activos, es posible el análisis del ROA, que es la rentabilidad que tienen las empresas de sus inversiones. En este sentido los datos obtenidos reflejan que existe diferencia, por ejemplo, para 2016, Grupo Lala tuvo ROA de 10.3, mientras que Alpura 7.3, esto indica que Grupo Lala tiene mayor productividad de sus activos. En concordancia con Bernal y Amat (2012) esto es explicado por tener precios de venta más altos y por los costos bajos; por su parte De Jaime (2003) que es explicado a consecuencia de eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa, el aumento de la rotación de activos y la reducción de costos y del grado de libertad en la fijación de precios.

Rentabilidad financiera (ROE): La rentabilidad financiera o rentabilidad de capitales propios en el mercado de ambas empresas, mantienen un comportamiento similar al de la rentabilidad económica, cuenta de ellos es que para 2016 Grupo Lala obtuvo un ROE de 14.5 y Alpura 14.5, por lo que en el mercado de acciones esta igualmente posicionadas y los accionistas obtienen rentabilidad positiva y alta.

Cuadro 15. Razones financieras de Grupo Lala y Alpura 2007-2016.

Año	Razón de Endeudamiento		Razón de Liquidez		Razón de eficiencia (rotación de activos)		Razón costo/beneficio (%)		Rentabilidad económica (ROA)		Rentabilidad financiera (ROE)	
	Grupo Lala	Alpura	Grupo Lala	Alpura	Grupo Lala	Alpura	Grupo Lala	Alpura	Grupo Lala	Alpura	Grupo Lala	Alpura
2007	0.545	0.626	2.83	2.60	1.9	3.3	-	0.2	-	0.6	-	1.0
2008	0.633	0.648	2.58	2.54	1.9	3.3	-	0.2	-	0.7	-	1.1
2009	1.257	0.678	1.80	2.47	1.8	3.1	2.8	0.6	4.9	1.9	11.1	3.1
2010	1.332	0.685	1.75	2.46	1.9	3.0	2.2	0.7	4.1	2.2	9.5	3.7
2011	1.074	0.806	1.93	2.24	2.2	2.8	2.0	0.5	4.1	1.4	8.4	2.6
2012	0.992	0.667	2.01	2.50	2.3	3.2	2.2	0.6	4.7	2.0	9.4	3.4
2013	-*	0.789	-	2.27	-0.1	3.3	-	1.1	-	3.5	-	6.2
2014	0.291	0.801	4.44	2.25	1.5	3.1	7.7	2.4	10.4	7.2	13.4	13.0
2015	0.344	0.961	3.90	2.04	1.4	3.0	9.3	2.4	11.5	7.0	15.4	13.8
2016	0.409	0.997	3.45	2.00	1.3	3.0	8.7	2.5	10.3	7.3	14.5	14.5

*Dato no reportado por la compañía

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016); Alpura (2016).

5.3.3.1 Análisis comparativo de los modelos de negocio de Grupo Lala y Alpura

Grupo Lala y Alpura, destacan en el mercado lácteos por su alta diversificación de portafolio de productos así como los altos porcentajes de penetración en el mercado nacional; de acuerdo con la clasificación de Brand Footprint (2018) el cual revela como los consumidores compran marcas, reporto que en el sector lácteos en México, Grupo Lala ocupó el primer lugar en el ranking, esta marca llegó al 95.2% de los hogares en México, quienes compraron en 28.4 ocasiones en 2018 y la marca Alpura fue comprada 569 veces; en Latinoamérica ocupa el tercer lugar en la clasificación de la industria de los alimentos. Por su parte Alpura es la tercera marca láctea más elegida en México, con una cartera compuesta principalmente de leche, queso y yogur, penetró el 65.6% del mercado de lácteos, los consumidores compraron en 20.2 ocasiones y compraron 276 veces durante 2018.

Como elementos en común, se observa que ambas empresas cuentan con marcas altamente posicionadas en el mercado nacional. Además, parte de su éxito es explicado porque tanto Grupo Lala como Alpura han desarrollado sus marcas convencionales: Nutrileche (segunda marca con mayor reconocimiento en México y cuarta en clasificación de Latinoamérica) por parte de Lala y Fortileche (doceava marca en México) por parte de Alpura, ambas se caracterizan por tener precios accesibles a hogares de bajos ingresos, por lo tanto, atienden todos estratos socioeconómicos y de todos los niveles edad.

En las propuestas de valor, se identifica que ambas empresas comparten ofrecer a sus clientes nutrición, calidad y frescura, lo cual se ve reflejado al ser las marcas más consumidas en México y en Latinoamérica.

Los elementos distintivos en Grupo Lala son su alto nivel de innovación en el desarrollo de productos alineados a las tendencias globales, la capacidad de producción en toda la República Mexicana y la amplia red de distribución tanto en mercado nacional como en el extranjero, realizando incluso adquisiciones,

para ampliar sus centros de distribución, puntos de venta, número de marcas con alto reconocimiento. Grupo Lala (2016) señala que un elemento clave de crecimiento fue la incorporación en el mercado de acciones en bolsa, permitiendo su expansión tanto nacional como internacional de tal manera de estar presentes en 7 países. En lo que respecta a Alpura no cotiza en bolsa, la principal fuente de financiamiento ha sido la unión de crédito Alpura, en general dichos elementos influyen directamente en las ventas, en la Figura 32, se presentan las ventas de 2007 a 2016 de ambas empresas, donde se observa la enorme brecha que existe, en los últimos años ha sido cuatro veces más las ventas de Grupo Lala.

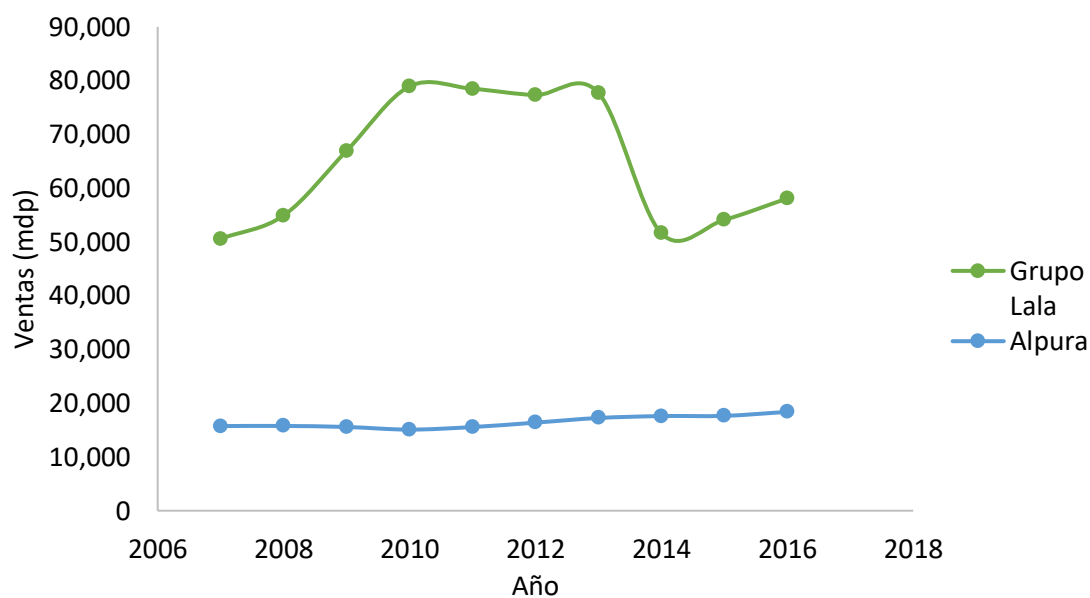


Figura 32. Comparativo de ventas Grupo Lala y Alpura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2017); Grupo Lala (2016); Alpura (2016).

En el Cuadro 16 se presentan los elementos que fueron motivo de comparación en el análisis de sus respectivos modelos de negocio. Por su parte en la Figura 33, se presentan los elementos destacables de los modelos de negocio descritos en los apartados anteriores.

Cuadro 16. Elementos comparables Grupo Lala y Alpura.

Variable	Grupo Lala	Alpura
Antigüedad (años)	69	48
Mercados (Nº de países)	7	3
Posición de marca nacional	1	3
Puntos de alcance al consumidor	569	276
Penetración de mercado 2018 (%)	95.2	65.6
Ranking (entre las 500 empresas)	58	175
Ranking (entre las 100 empresas)	55	-
Índice de globalidad	1.9	-
Ventas 2016 (mdp)	58,093	18,386
Capacidad instalada (plantas)	32	3
Centros de distribución	173	63
Número de Marcas	36	2
Productos ofrecidos en el mercado	Leches, yogurt, crema, postres, quesos, carnes frías	leches, leche diabéticos yogurt, quesos, postres, leche en polvo, leche evaporada, cremas
Elementos de crecimiento:	Adquisición fusión y alianzas estratégicas con empresas con marcas altamente posicionadas. Actividad financiera en BMV como fuente de financiamiento.	Crecimiento propio en México, reinversión de utilidades, la unión de crédito como fuente de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016); Alpura (2016).

Asociaciones Clave:	Actividades Clave:	Propuesta de Valor:	Relaciones con clientes:	Segmentos de mercado:
Adquisición de grandes empresas marcas competidoras, líderes en el mercado. Fusiones y alianzas con empresas con presencia global. Grandes socios productores de leche.	Diversificación en portafolio de negocios y productos, innovación-tendencias. Expansión geográfica Integración vertical especializada, desde la producción de material genético hasta comercialización. Recursos Clave: 36 marcas. Amplia red de distribución refrigerada, tecnología. Capacidad instalada: 32 plantas Socios, unión de crédito Desarrollo de productos especiales para personas con problemas de salud. 123 ranchos ubicados estratégicamente	Brindar productos nutritivos con alta calidad y frescura.	"Food activism" brindan trazabilidad 95% de penetración en mercado nacional Canales: 173 centros de distribución 628 mil puntos de venta Comercio organizado Canal de detalle Supermercado Clubes de precio Mayoristas Minorista	Todos los niveles socioeconómicos y de todas las edades. Mercados globales con potencial económico.
Estructura de costos:		Fuente de Ingresos:		
Lala: inflación de electricidad, combustible, materia prima ROE: 14.5 Alpura: altos costos de mercadotecnia e innovación en productos, altas inversiones publicidad y promoción. Economía de escala en las líneas de producción. ROE: 14.5		Lala: línea de leches aporta 60% y derivados 40%. Venta 2016: 58,098 (mdp) ROA: 10.3 y el 84% de la producción es en México. Mercado de acciones Alpura: principal fuente de ingresos con línea de leches. Venta 2016 18,386 mdp ROA: 7.3, reinversión de utilidades. Unión de crédito		

Figura 33. Elementos destacables de los modelos de negocio de Grupo Lala y Alpura.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016); Alpura (2016).

5.4 Elementos destacables de los modelos de negocios estudiados

Estructura de ingresos: Se observa que la mayoría de las empresas estudiadas tratan de no descuidar el negocio principal, del cual obtiene la mayor parte de sus ingresos; sin embargo a medida que las empresas ponen especial atención en el negocio medular, esto se ve reflejado en sus ventas (Figura 34) tal es el caso de Gruma (80% de sus ingresos provienen de venta de harina de maíz) y Lala (60% de sus ingresos provienen de la venta de leche), ambas empresas focalizan sus estrategias a fin de capturar mayor valor en el negocio principal.

Otro elemento clave es el mercado de acciones, es su mayoría perciben ingresos por este medio, excepto Alpura y La Costeña, dado que Alpura cuenta con la sociedad crediticia y La Costeña, mantiene su estructura familiar y prefiere reinvertir con su propio capital. En el caso de Gruma, otra fuente de ingresos importante es a través de sus subsidiaras, la mayoría de estas mantienen contratos de uso de licencias de marca. En concordancia con De la Cerda (2009), en la trayectoria de las empresas, se encontró que el elemento en común en el crecimiento de las grandes empresas de México, fue el proceso de internacionalización.

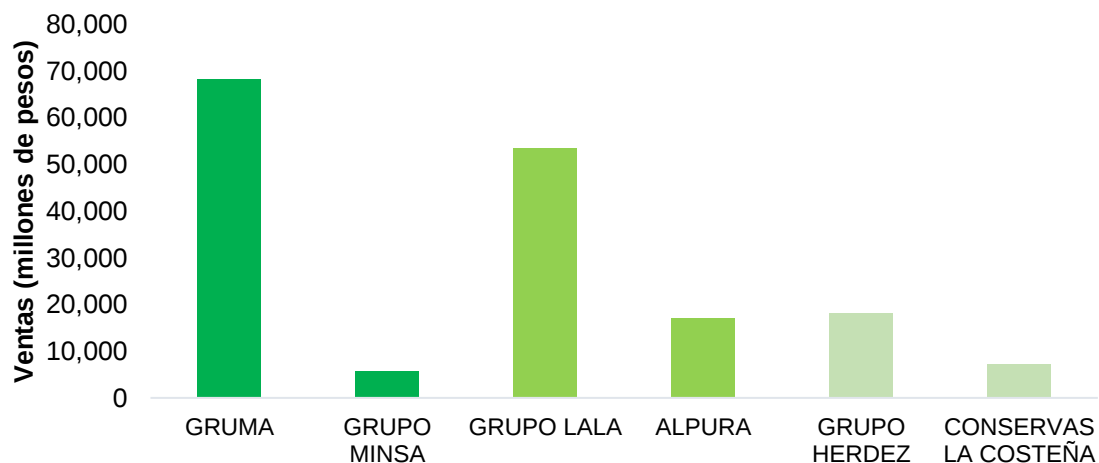


Figura 34. Ventas de las grandes industrias agroalimentarias, 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2017).

En lo que confiere a la **estructura de costos**, el elemento vital, que las seis empresas realizan, son las altas inversiones en marketing, fundamentalmente para a publicidad, promoción de sus productos, plataformas digitales, posicionamiento de la marca, afinación de segmentos de mercado; además de inversiones en sistemas tecnológicos e innovación para la logística y distribución productos; destacando la estrategia de La Costeña en altas inversiones en tecnología de punta en sus sistema de producción y distribución, esto favorece en economías de escala y economía de campo, siendo empresa referencia en Latinoamérica.

Segmentos de mercado: Se observa que las empresas establecen sus segmentos en función de las megatendencias alimentarias, primeramente, en función a la segmentación geográfica con la que cuentan, posteriormente a la segmentación demográfica, adaptándose a las necesidades de acuerdo con la edad, ocupación, al nivel socioeconómico. En este sentido Kotler y Armstrong (2012) señalan que una empresa debe enfocarse en los segmentos de mercado donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente. De esta manera las grandes empresas se están enfocando en segmentos cuyo nivel de ingreso es medio y bajo pero que tiene gran potencial económico, en su mayoría se observa la incursión al mercado de los niños o mercado kids, por ejemplo, Gruma, Lala y Alpura han desarrollado productos con presentaciones atractivas y prácticas, que además de ganar mercado diversifican sus productos en países extranjeros.

Con concordancia con Expansión (2018) y con la clasificación de segmentos que proponen Kotler y Armstrong (2012), las empresas estudiadas primero realizan una segmentación sociodemográfica, como primer acercamiento al mercado con visión general, sin embargo, no es suficiente, por lo que la tendencia es la segmentación psicográfica, esta permite conocer la personalidad, valores, estilo de vida y actitud. Este tipo de selección permite a la empresa tener información detallada de los comportamientos e intereses de los consumidores y lograr mayor comunicación con ellos.

Canales de comercialización: Las empresas, en general se enfocan en vender sus productos en canales gubernamentales, institucionales, con la intención de generar fidelidad con sus clientes

Relación con clientes: Se observa que el elemento clave, es llevar a cabo la cultura del servicio y asesoría. Algunas empresas llevan a cabo campañas publicitarias, con la finalidad integrar a sus clientes en el negocio, haciéndoles creer que colaborar en el desarrollo de ella.

Actividades clave: Todas las empresas han realizado la diversificación de productos y líneas de negocio, esto ha permitido que las empresas logren mayor cobertura geográfica. En concordancia con Vargas (2017) la integración vertical, permite que las empresas controlen la cadena de suministro y aumenten el potencial competitivo, en este sentido se identificó que en general todas las empresas cuentan con empresas especializadas en cada eslabón ya sea que sean sus propias empresas o sean subsidiarias, de tal manera que generan economías de escala y en algunos casos economías de campo.

Recursos clave: El elemento clave primordial que comparten las empresas, es el valor de la marca, su posicionamiento mundialmente. Como elemento diferencial, que sólo Gruma tiene y que es clave para el desempeño, es tener su propia línea de maquinaria. En concordancia con Expansión (2018) la implementación de tecnología en sus plantas y procesos logísticos es clave para que estas compañías hayan logrado ser competitivas a nivel mundial, en este sentido se resalta el caso de La Costeña, que es pionera en el desarrollo tecnológico, lo que ha permitido incrementar su presencia en el extranjero.

En el siguiente Cuadro 17 se presentan los elementos comparables de las empresas estudiadas y en la Figura 35 se presentan los elementos destacables de los modelos de negocio de las empresas.

Cuadro 17. Situación actual de las grandes industrias agroalimentarias.

Variable	Sector de conservas y enlatados		Sector de harinas de maíz		Sector de lácteos	
	GRUPO HERDEZ	CONSERVAS LA COSTEÑA	GRUMA	GRUPO MINSA	GRUPO LALA	ALPURA
Compañía						
Ranking las 500 ⁽¹⁾	161	298	48	340	58	175
Ranking las 100 ⁽²⁾	76	80	12	91	55	-
Índice de globalidad ⁽³⁾	1.1	1.0	11.4	0.6	1.9	-
Origen capital	México	México	México	México	México	México
Años en mercado	27	43	69	60	69	48
Presencia (países)	4	50	112	3	7	3
Negocio principal	Conservas	Chiles enlatados	Harina de maíz	Harina de maíz	Leche	Leche
Nº de Marcas	21	17	20	2	36	6
Ventas (mdp ⁴⁾)	18,181	7,150	68,206	5,616	58,093	18,368
Utilidades (mdp)	1,593	428	6,234	199	4,556	440
Activos (mdp)	26,348	6,789	56,358	4,414	44,364	6,065
Empleados	9,177	3,260	19,933	1,504	34,866	5,328
Punto de venta (mil)	12	11	720	79	628	56

⁽¹⁾ Ranking de las 500 empresas más importantes de México ⁽²⁾ Ranking de las 100 empresas mexicanas más globales ⁽³⁾ Índice de globalidad 2018, elaborado por inteligencia de Expansión (2018) con ponderación en: ingresos realizados, número de empleados y número de países en el extranjero

⁽⁴⁾ mdp: millones de pesos

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2018); Expansión (2017).

Asociaciones Clave: Adquisición de empresas competidoras para ganar cuota de mercado. Alianzas y fusiones estratégicas con empresas no competidoras para diversificar y diferenciarse. Amplia red con proveedores de insumos. Alianzas estratégicas con programas gubernamentales	Actividades Clave: Diversificación de portafolio de negocios y productos. Rápida expansión y diversificación geográfica. Recursos Clave: Marcas valiosas. Patentes de tecnología y procesos para producción. Empleados y socios. Amplia red de distribución. Múltiples líneas de producción.	Propuesta de Valor: Ofrecer productos y servicios de calidad que adapten al estilo de vida, cultura y necesidades de los clientes	Relaciones con clientes: Cultura de servicio y asesoría. Ventas cruzadas. Los hacen sentir parte del negocio. Canales: Autoservicio Mayoreo Clubes de precios Institucional Tradicional Conveniencia Hoteles Restaurantes	Segmentos de mercado: En segmentos de ingresos bajos y medios, pero con alto potencial. Son empresas del sector agroalimentario, presentes en mercados amplios y en crecimiento. Buscan segmentos alineados a las tendencias alimentarias, geográficas, culturales.
Estructura de costos: Economías de escala. Altas inversiones en marketing Instalaciones de nuevas líneas de producción. Compra de plantas industriales.		Fuente de Ingresos: Mercado de acciones. Contratos con marcas de diversos países para distribuir productos. Ventas directas del negocio medular. Concesión de licencias		

Figura 35. Elementos destacables de los modelos de negocio de las empresas estudiadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alpura (2016);Grupo Lala (2016);Grupo Herdez (2016);La Costeña (2019);Gruma (2016);Grupo Minsa (2016).

6 CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue identificar los elementos de desarrollo y crecimiento empresarial a partir del análisis y caracterización de los modelos de negocio de las grandes industrias agroalimentarias exitosas. En sentido se encontró que, en las trayectorias empresariales, existe un patrón constante y común en el desarrollo de los movimientos estratégicos encaminados al crecimiento y posicionamiento de las grandes empresas agroalimentarias. Se identificó que las empresas analizadas, aprovecharon las interconexiones de la economía globalizada, abriendo oportunidades para la internacionalización, movimiento estratégico con el cual sentaron las bases de su crecimiento y expansión. Los elementos en común que incorporaron en su modelo de negocios fueron: la expansión con recursos propios, alianzas estratégicas con empresas, comprar o adquirir recursos de otros y estructurar esquemas de financiamiento; por ejemplo, adquirir instituciones financieras o incorporar un banco dentro del corporativo y en la mayoría de los casos y cotizar en bolsa.

Los elementos de un modelo de negocios que inciden a mejorar el desarrollo y crecimiento de empresas son los siguientes: modelos de negocio basados en la diversificación del portafolio de negocios y productos, a fin de lograr mayor cobertura geográfica, sin dejar de enfocarse en el negocio medular.

Dentro de las asociaciones clave, se identifica que en común realizan alianzas y adquisiciones, de tipo financieras, comerciales y tecnológicas para diversificarse e integrarse verticalmente, logrando así, controlar la cadena de suministro, reducir costos y desarrollar mercados locales tanto nacionales como internacionales, incluso incursionar en otras industrias.

Además, estas empresas comparten como elemento en común, enfocarse a segmentos de consumo medio y bajo pero con gran potencial de consumo, atendiendo y adaptándose a las necesidades de sus clientes, los cuales son el punto clave para el desarrollo y enfoque de las propuestas de valor, que de manera general, comparten satisfacer los requerimientos de sus clientes de acuerdo a su estilo de vida y cultura, resaltando cada vez más la tendencia a brindar el mejor servicio y asesoría para mantener la fidelidad de sus clientes.

En lo que se refiere a los recursos clave, el recurso con mayor valor, sin duda es el valor de marca y sistema de logística para la distribución; para algunos casos estudiados estos elementos generan gran diferencia en su posicionamiento, aunado a esto, un elemento en común son altas inversiones en marketing para la promoción, publicidad. Un elemento un tanto diferencial entre las empresas, es la reproducción del modelo de negocios a través de las empresas subsidiarias, lo que ha generado mayor captación de valor.

Dada la tendencia global en el mercado internacional de alimentos, es recomendable que las empresas desarrollen modelos de negocio con enfoque estratégico en segmentos de mercado siguiendo las tendencias globales, desarrollen mayor capacidad operativa y tengan apalancamiento financiero; sin descartar posibles fusiones o adquisiciones que permitan consolidar volúmenes de producción para competir en los mercados internacionales. Finalmente, la presente investigación deja precedente para futuras investigaciones que contribuyan al análisis de grandes empresas de distintos sectores económicos, por medio del análisis de los movimientos estratégicos enfocados en el negocio y los movimientos estratégicos enfocados en la organización de las empresas.

7 LITERATURA CITADA

- Alpura, S. A. de C. V. (2016). ALPURA S.A. de C.V. Recuperado el 10 de agosto de 2019, a partir de <http://alpura.com/>
- Amat, O. (1997). *Análisis Económico-Financiero*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Ansoff, I. (1972). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(72\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(72)90048-9)
- Arnoldo, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bernal, D., & Amat, O. (2012). Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai*. <https://doi.org/10.35197/rx.08.02.2012.06.db>
- Brand Footprint, W. (2018). Marcas en acción. Recuperado el 11 de agosto de 2019, a partir de <https://www.kantarworldpanel.com/brand-footprint-ranking/#/>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- De Jaime, J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de las decisiones de gestión empresarial*. (ESIC, Ed.). Madrid, España.
- De la Cerda, J. (2009). *La estrategia de las latinas. La transformación de las empresas latinoamericanas para superar crisis económicas y ser*

globalmente competitivas. Madrid, España: Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/11117/3355%0AEste>

Dussauge, P., & Garrette, B. (1991). *Alliances stratégiques, mode d'emploi* (Francaise). Francia.

Expansión. (2016). La estrategia de Alpura, ganar terreno y diversificarse. *Empresas*, 2. Recuperado a partir de <https://expansion.mx/empresas/2016/04/07/la-estrategia-de-alpura-ganar-terreno-y-diversificarse>

Expansión. (2017, junio). Las 500 empresas más importantes de México, 366.

Expansión. (2018). La industria agroalimentaria, el nuevo caballo de batalla comercial., 96.

Gruma, S. A. B. de C. V. (2016). *Gruma, S.A.B. de C.V.* México. Recuperado a partir de www.gruma.com%0AREporte

Grupo Herdez, S. A. B. de C. V. (2016). *GRUPO HERDEZ, S.A.B. de C.V.* México. Recuperado a partir de www.grupoherdez.com.mx%0A

Grupo Lala, S. A. . de C. V. (2016). *Grupo Lala, S.A.B. de C.V.* México. Recuperado a partir de <http://www.lala.com.mx>

Grupo Minsa, S. A. . de C. . (2016). *Grupo Minsa, S.A.B. de C.V.* México. Recuperado a partir de www.minsa.com.mx.reporte

Industria de alimentos y bebidas México. (2018). *Informe anual: Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas*. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Resumen gráfico de micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos Económicos INEGI* (Vol. 2008). México. <https://doi.org/970-13-4739-0>

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12). <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>

Johnson, M. W., Christenses, C. M., & Kagerman, H. (2008). Reinventar modelo de negocios.pdf. *Harvard Business Review América Latina*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). PEARSON. <https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>

La Costeña, C. (2019). La Costeña. Recuperado el 9 de agosto de 2019, a partir de <https://www.lacostena.com.mx/es/>

- Lewis, J. (1990). *Partnerships for Profit, Structuring Alliances* (New York F). Nueva York.
- López, R. (2012). *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico*. Universidad Autonoma De Madrid.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, HBR.pdf. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92. [https://doi.org/10.1002/1099-0690\(200112\)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1099-0690(200112)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D)
- Masanell, R. C., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89. Recuperado a partir de <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=56701295&site=ehost-live&scope=site>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero : una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628.
- OCDE. (2013). *Evaluaciones de la OCDE sobre el desempeño ambiental: México 2013*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Osterwalder, Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Peres, W., & Garrido N., C. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales Latinoamericanos : expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*. Siglo vientiuno editores.
- Peres, W., & Máttar, J. (1997). La política industrial y de comercio exterior en México. En Siglo veintiuno (Ed.), *El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas* (pp. 219–259). México: CEPAL. Recuperado a partir de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/31052>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3–15.
- Publimetro, E. (2018). *Marcas más valiosas de México*. Recuperado a partir de www.publimetro.com.mx

- Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia Unemi*, 9(18), 73. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp73-80p>
- Rendón Trejo, A., & Morales Alquicira, A. (2008). Grupos económicos en la industria de alimentos. Las estrategias de Gruma. *Argumentos*, (57), 87–113. Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v21n57/v21n57a5.pdf>
- Rivero, P. (1986). El Análisis Económico-Financiero de la Empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XVI(49), 15–33.
- Rosenthal, G., Rosales, O., Esser, K., Hillebrand, W., Messner Jorg Meyer-Stamer, D., Labarca, G., ... Sojo, A. (1996). Revista De La Cepal. Recuperado a partir de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>
- Sacristán Roy, E. (2006). Las privatizaciones en México. *Economía UNAM*, 3(9), 54–64.
- Schaan, J., Kelly, M., & Tanganelli, D. (2009). *Gestión de Alianzas Estratégicas. Costruyendo alianzas que funcionen*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Secretaria de Economía, (SE). (2019). Industria Alimentaria en México. Recuperado el 6 de julio de 2019, a partir de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial/industria-industria-alimentaria>
- Silva, C. del R. (2015). *las megatendencias mundiales y su influencia en el Ecuador al año 2020*. Universidad de las fuerzas armadas.
- Solleiro José Luis, D. V. M. del C. (2017). *Estrategias competitivas de la industria alimentaria*. México.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vargas, Sánchez, G. (2017). El mercado de harina de maíz en México. Una interpretación microeconómica. *Economía Informa*, 405, 4–29. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.001>
- Vargas, M. Á. (2016). *Modelos de negocio disruptivos de dos empresas latinas que emergen desde la red de valor de carne bovina*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Vázquez, M., Sánchez, C., & Hernández, C. (2019). La reputación digital en redes sociales en las cinco mejores empresas mexicanas. En *Tendencias de marketing contemporáneo* (pp. 53–67). México.

- Voigt, K.-I., Buliga, O., & Kathrin, M. (2017). *Business Model Pioneers*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-38845-8>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>