

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y DIFERENCIACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO DE GRANDES EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

Irma Maldonado Hernández, Universidad Autónoma Chapingo
J Reyes Altamirano Cárdenas, Universidad Autónoma Chapingo
Manrubio Muñoz Rodríguez, Universidad Autónoma Chapingo
Vinicio Horacio Santoyo Cortés, Universidad Autónoma Chapingo

RESUMEN

En este trabajo se analizan 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 relacionados con su crecimiento y desarrollo empresarial en la economía global. Para ello se estudiaron dos empresas de los subsectores: harinas de maíz, conservas y lácteos. Los conceptos de modelo de negocio, rentabilidad financiera y movimientos estratégicos se aplicaron a estudios de caso con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas y se compararon los modelos de negocio de los pares de empresas. La principal conclusión es que el desarrollo superior en las grandes empresas en México están relacionados con estrategias de diferenciación y expansión, por medio de la internacionalización, fusiones y adquisiciones; 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

EXPANSION AND DIFFERENTIATION STRATEGIES IN BUSINESS MODELS OF LARGE AGRI-FOOD COMPANIES

ABSTRACT

This article studies business models that have shaped the dominant companies in the market of food and drinks in Mexico to identify the elements related to the growth and business development in the global economy. For this purpose, two companies were studied for the sectors cornmeal, and canned and dairy products. From the concepts of business models, financial profitability and strategic movements, the analysis involves case studies to identify differentiation strategies that allow them to gain competitive advantages. In addition, we examine business models of pairs of companies. The main conclusion is that superior development in large food companies in Mexico are related to differentiation and expansion strategies through internalization, mergers and acquisitions. Also important are business models based on the reproduction 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.

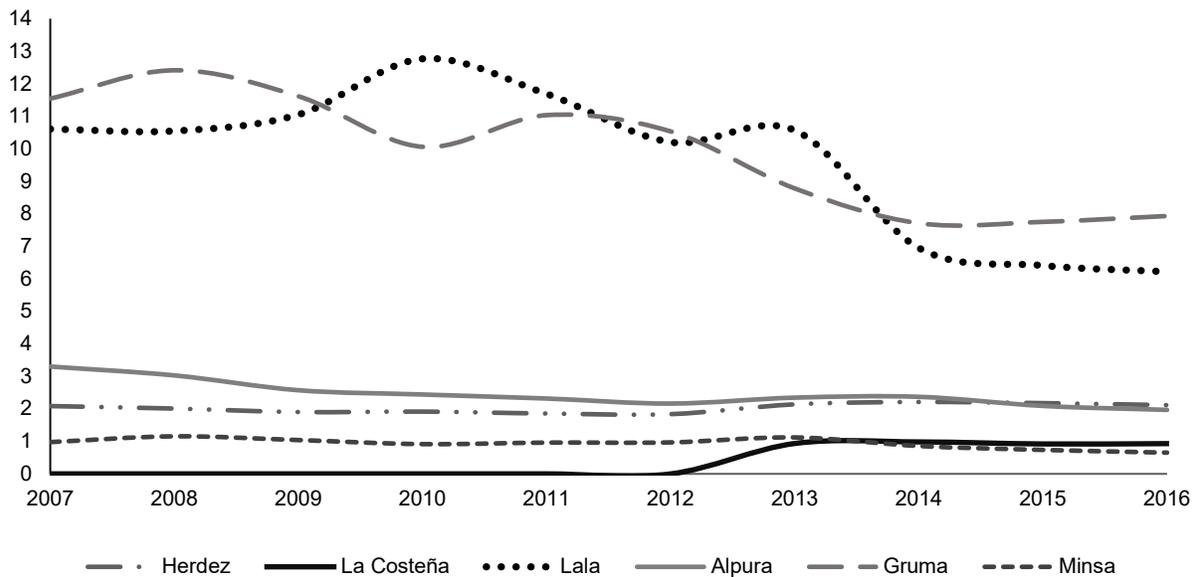
JEL: F23, M2, M16

KEYWORDS: Business Success, Strategy, Internationalization, Globalized Economy, Strategic Movements

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), el sector de alimentos y bebidas representó el 29% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria manufacturera y 4.6% del PIB nacional en el año 2018. La industria alimentaria es una de las industrias que aportan mayores recursos a la economía nacional, siendo México el tercer mayor productor de alimentos procesados en América con el 2.6% del valor de la producción mundial y el noveno 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 recibe el 3.5% de la inversión; un factor que contribuye a estos indicadores son las grandes empresas mexicanas, que en su conjunto representan el 1% de establecimientos en México y producen el 65% del PIB. De los nueve subsectores que integran la industria alimentaria, el que más contribuye es el de panadería y elaboración de tortillas (harinas), representando el 30.3% del PIB alimentario; la producción de carne roja representa el 23.5% y producción de lácteos el 9.9%; en estos subsectores son las grandes empresas con modelos de negocio consolidados las que acaparan el 70% del mercado, y estas son las más importantes en México, considerándoseles como casos de éxito a nivel nacional.

Figura 1: Participación Porcentual de las Grandes Empresas de Estudio, en el Sector de Alimentos y Bebidas en México 2007 A 2016



En esta figura se puede apreciar que en general las dos empresas más grandes de los subsectores: conservas, lácteos y harinas de maíz, han perdido competitividad frente a la aguda hostilidad económica que las empresas han enfrentado en los últimos años, de manera puntual se observa este efecto en mayor medida en el sector lácteo, especialmente en el caso de Grupo Lala, luego de lograr una participación del 12.7% en 2010 a 6.2% en 2016. Fuente: elaboración propia con datos de Expansión (2017).

México es país prototípico en la aplicación del modelo de industrialización para la sustitución de importaciones y su reemplazo por un modelo muy agresivo de apertura económica y liberalización de mercados (De la Cerda, 2009). Existen empresas exitosas que han tenido la capacidad de innovar en su modelo de negocios para responder a toda clase de desafíos hostiles del entorno y compiten en la arena global, llevando a cabo movimientos estratégicos a fin de marcar trayectorias nuevas de crecimiento fuerte

y rentable. De acuerdo con De la Cerda (2009) Latinoamérica se ha caracterizado por estar inmersa en un ambiente de hostilidad económica con devaluaciones, inflación, recesiones económicas, competencia internacional que ha generado el cierre de muchas empresas. Sin embargo, existen empresas 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 empresas 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 empresas superiores y algunas incluso han desaparecido (Expansión, 2017).

Algunas empresas son vulnerables a los cambios de su entorno y debido a que estas 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. Los movimientos estratégicos en los modelos de negocios se han definido como una capacidad crítica del éxito empresarial en el entorno globalmente competitivo y en México existen grandes empresas del sector de alimentos y bebidas con trayectoria, que destacan por su posicionamiento en los mercados nacionales y frecuentemente en los mercados mundiales. El presente trabajo tiene un enfoque de estudios de caso de grandes empresas del sector agroalimentario y aporta en el sentido de analizar trayectorias que han resultado en modelos de negocio competitivos, en un contexto en el cual otras empresas han visto limitado su desarrollo.

Asimismo, al trabajar al menos dos empresas en cada uno de los sectores bajo estudio busca encontrar no solo los movimientos estratégicos que explican el éxito sino también los aspectos distintivos que han llevado, entre los elementos comunes, a resultados diferentes. Se caracterizan seis modelos de negocio del sector alimentos y bebidas de México a fin de identificar cuales son las estrategias que han desarrollado para posicionarse de manera competitiva en el mercado y para mejorar sus oportunidades de negocio. El trabajo inicia con una revisión de literatura que define los ejes rectores de la investigación y precisa los siguientes conceptos: modelo de negocio, movimientos estratégicos, estrategias de diferenciación y expansión. De los seis estudios de caso revisados y de los cuales se sistematizaron los modelos de negocio estudiados, dos corresponden al sector de harinas de maíz, un producto tradición en México liderado por Gruma y Minsa, pioneras en el sector; otros dos estudios de caso describen los modelos de negocio en el sector de enlatados y conservas, del cual se eligieron a Grupo Herdez y La Costeña, por ser las empresas líderes. Los dos últimos casos describen modelos de negocio de empresas del sector lácteo liderado por Lala y Alpura. Finalmente, se realiza una síntesis en la que se analizan y discuten las diferencias entre dichos modelos de negocio y finalmente se establecen las conclusiones de la investigación.

REVISIÓN DE LITERATURA

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, Christenses & 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. Por su parte Osterwalder & Pigneur (2009) definen modelo de negocio como la manera en que una organización o persona física crea, entrega y captura valor. Las variables que definen a un modelo de negocio son el segmento de clientes al cual está dirigido, la manera en que está formulada la propuesta de valor al cliente, los canales de comunicación y distribución, la relación que se establece con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave de la empresa, las actividades clave de la empresa, y las alianzas que la empresa establece con otros actores. Por su parte (Baden & Haefliger, 2013), definen modelo de negocio como un sistema que resuelve el problema de identificar quién o quienes son el o los clientes, 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”.

De acuerdo con (Baden & Morgan, 2010) hay dos maneras diferentes de ver los modelos de negocio, la primera relativa a 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 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 al que definen 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 otra parte, Porter (2011) define estrategia como el conjunto de actividades distintivas de la empresa que le permiten ofrecer una mezcla única de valor. La finalidad de la estrategia es generar valor a partir de una posición competitiva superior en el mercado (Porter, 1991). Sin embargo, una posición superior está en todo momento expuesta a imitación. Por ello, según Porter (2011), el conjunto de actividades distintivas de la empresa debe implicar *intercambios* y *encaje*. (Porter, 2011) también señala lo que no es estrategia. Cuando las empresas basan sus esfuerzos en observar lo que hacen sus competidores y mejorarlo, se emprende una lucha por la eficiencia operacional que, aunque las dirige a resultados muy concretos, no es estrategia. Por el contrario, actuar de esta manera a largo plazo genera empresas iguales, que ofrecen productos similares y conduce a la destrucción mutua en la disputa por el mercado.

Si bien existen amenazas contra la posición competitiva de las empresas que surgen desde el entorno, la mayor amenaza para las empresas a menudo proviene desde el interior dado que parecería que implementar una estrategia y realizar *intercambios*; es decir optar por hacer algo y renunciar a todo lo demás, restringe las alternativas de crecimiento. No obstante, según Porter (2011) el adoptar una estrategia única evita confusiones con la identidad de la organización y aumentan la robustez del *encaje* entre actividades, comunica mejor el mensaje a los clientes meta y conducen a un crecimiento rentable. Con relación a lo anterior, Porter (1980) menciona que existen tres estrategias potencialmente exitosas que las empresas eligen para generar ventajas competitivas y así superar a sus competidores y son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. El liderazgo en costos se refiere a generar los productos y servicios a menor precio que la competencia valiéndose de elementos como economías de escala, reducción de costos por conocimiento práctico, control en gastos generales, evitar cuentas pendientes por cobrar y minimizar costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio al cliente, fuerza de ventas y publicidad. Esta estrategia busca maximizar las utilidades de la empresa con costos de producción considerablemente más bajos que la competencia. La diferenciación consiste en lograr que el producto o servicio sea percibido como algo único para justificar un precio superior. Se consigue a través de elementos como diseño de marca y producto, calidad, servicio al cliente, servicios adicionales, entrega inmediata o distinguiendo algún atributo que lo haga diferente a los productos de la competencia. Esta estrategia busca maximizar las utilidades de la empresa incrementando el valor percibido por el cliente. A su vez la empresa captura valor vendiendo a precios superiores a los de la competencia.

El enfoque de diferenciación consiste en concentrar la atención en un segmento o nicho específico de mercado, para el cual se producen y venden productos que satisfacen sus necesidades o gustos. Al enfocarse en un determinado tipo de consumidor, el producto es generado a la medida de sus preferencias y se genera una mayor satisfacción. Se trata de una estrategia que complementa a cualquiera de las anteriores y está presente cuando se atiende un segmento o nicho específico de mercado. Así, entre las principales estrategias para mantener una ventaja competitiva está la diferenciación de un producto o modelo de negocio ya que entre más difícil sea de imitar esa estrategia, mayor tiempo podrá durar la ventaja competitiva (Porter, 2007). En este sentido se observa que 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, & Tanganelli, 2009). Por su parte Arnoldo (2009) conceptualiza la internacionalización de empresas como el resultado de la incorporación de un conjunto de estrategias donde se contemplan tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.

Además, menciona que la internacionalización de empresas es el proceso por el cual una empresa participa en medio de la globalización, es decir, la manera en que la empresa se proyecta en el medio internacional y genera flujos de diversos comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países. Una alianza estratégica, es un acuerdo de colaboración formal y mutuo entre empresas. Los socios 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).

De acuerdo con (Ansoff, 1972) el término "diversificación" generalmente se relaciona con un cambio en las características de la línea de productos y / o mercado de la compañía, en contraste con la penetración de mercado, 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 & Andrade (2016) menciona que "diversificación" significa el emprendimiento no sólo de nuevas líneas de producto, también identificar nuevas misiones. Kotler & Armstrong (2012) mencionan que la diversificación implica la entrada a un nuevo espacio de negocios de alto riesgo, pero también la oportunidad del éxito empresarial; la diversificación implica disminuir el riesgo que existe con la cartera de clientes y rentabilidad empresarial, por lo tanto, la estrategia debe reunir características de costos dado que en los mercados existen demasiados segmentos, de diseño, calidad y servicio.

METODOLOGÍA

Con el propósito de seleccionar empresas que sean reconocidas en el ámbito empresarial se recurrió al Ranking de las 500 Empresas más Importantes de México elaborado por el Grupo Expansión correspondiente al año 2017, se trata de un listado que cada año reconoce la gestión empresarial de las empresas más grandes de México. A partir del listado se obtuvieron las primeras 25 empresas del sector alimentario por su posición en el ranking y se seleccionaron las empresas de estudio considerando que hubiera dos pertenecientes al mismo sector para contrastar los modelos de negocio, asimismo se siguieron criterios de posición en el ranking y disponibilidad de información (Tabla 1).

Tabla 1: Empresas del Sector de Alimentos y Bebidas Más Importantes de México

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

En esta tabla se describe la muestra de empresas que conforman el sector de alimentos y bebidas y que son las empresas más importantes en México, de tal muestra se eligieron las dos empresas más importantes del subsector de conservas (Grupo Herdez y Conservas La Costeña), lácteos (Grupo Lala y Alpura) y harinas de maíz (Gruma y Grupo Minsa), empresas que han conformado los listados por su alta participación en ventas en millones de pesos; además se muestra el ranking ocupado durante el año 2017, el país de origen del capital y la ubicación de las oficinas centrales. Fuente: elaboración propia con datos de Expansión (2017).

Los seis modelos de negocio fueron estudiados durante el período que comprende enero a septiembre de 2019 y se analizaron bajo la metodología de estudios de caso (Martínez, 2006), con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas en este sentido, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información existente en medios impresos, páginas web de empresas, estadísticas históricas diversas, documentos técnicos y científicos. Se consideraron los elementos generales clave, de cobertura y datos financieros plasmados en un análisis comparativo entre pares de empresas, posteriormente se concentraron en un solo lienzo las estrategias de expansión y diferenciación que fueron encontradas como destacables en el éxito de las empresas. Los modelos de negocios se trabajaron según la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2009) estos es, un lienzo con nueve bloques:

Propuesta de valor: Conjunto de bienes y servicios que una empresa ofrece a sus clientes para la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Segmentos de mercado: Describe el segmento o segmentos de mercado (clientes) a los cuales la empresa quiere ofrecer valor.

Canales: Describe los diferentes medios de comunicación, distribución y venta a través de los cuales la empresa se pone en contacto con sus clientes.

Relaciones con clientes: Explica los vínculos que una empresa establece con sus diferentes segmentos de clientes.

Fuentes de ingresos: Son los flujos generados cuando los clientes adquieren a propuesta de valor ofrecida por la empresa.

Recursos clave: Activos y competencias necesarias para generar y proporcionar los productos y servicios con el valor planeado.

Actividades clave: Actividades necesarias para disponer de los recursos y capacidades y transformarlos en valor para los clientes.

Asociaciones clave: Red de acuerdos de cooperación con otras 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.

RESULTADOS

De conformidad con los hallazgos del presente trabajo, primero se describe a cada uno de los modelos de negocio analizados, y posteriormente se contrastan las estrategias de diferenciación que se han empleado, para encontrar los elementos que las sustentan y los resultados de estas.

Sector Conservas y Enlatados: Caso Grupo Herdez y Conservas 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 comparten el objetivo de ser líderes en el mercado nacional. Como elemento 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 más sectores complementarios al mercado de conservas a través de la diversificación del portafolio de negocio, líneas y productos, mediante adquisiciones y alianzas estratégicas para aprovechar la brecha en el crecimiento de ventas y expansión geográfica. Grupo Herdez, inicio su expansión luego de asociarse con McCormick, posteriormente integró a Barilla, Del Fuerte, Megamex, Nutrisa y Helados Nestlé fortaleciendo de esta manera a su organización corporativa, como recurso clave. Su expansión fue después de haber cotizado en bolsa obteniendo recursos para asociarse con empresa globales con marcas de alto prestigio; enfocando así su propuesta de valor a través de marcas de prestigio, esto ha permitido que la empresa tenga ventaja competitiva al contar con amplio portafolio de productos diversificados que compensan los costos y las variaciones de ventas, manteniendo la estabilidad. Por otra parte, La Costeña al mantener una estructura como empresa familiar ha tenido un crecimiento más lento debido a que todas las inversiones las realizan con recursos propios (Tabla 2). No obstante, como elemento clave la Costeña destaca 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.

Tabla 2: Elementos Comparativos de Grupo Herdez y Conservas 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, Barilla, Blasón, Búfalo, Chi-Chi's, Del Fuerte, Don Miguel, Doña María®, Embasa, Gourmet Olé, Helados Nestlé, Herdez, McCormick, Nair, Nutrisa, Saben a cine, Vesta, Yemina, Wholly Guacamole®, Kikkoman, Ocean Spray, Reynolds	Rancherita, Campbell's, Frank's Redhot, French's, Totis y Doña Chonita, Nipon, Marian
Elementos de expansión	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.	Alianzas y adquisiciones 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.

En esta tabla se describen los elementos comparativos identificados en el modelo de negocio de Grupo Herdez y en el de Conservas La Costeña, en esta se resalta la participación de los elementos de expansión en el modelo de negocio, mismos que han consolidados para el fortalecimiento en ventas, las cuales en 2016 fueron diez veces más que las de La Costeña. Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019); Expansión (2018).

Los elementos comparativos se ven reflejados en las ventas, costos y utilidades; además cabe mencionar que Grupo Herdez registra mayores fuentes de ingresos, destacando la plataforma digital MegaMex Food la cual fomentó el incremento de ventas en Estados Unidos de América, además de los ingresos derivados de su operación en el mercado de valores (Figura 2).

Figura 2: Elementos Destacables en los Modelos de Negocio de Grupo Herdez y la Costeña

<p>Asociaciones Clave:</p> <p>Adquisición, alianzas y fusiones con empresas competidoras y complementadas con presencia global para ganar cuota de mercado. Alianzas y adquisiciones estratégicas con empresas complementadas diversificar productos y ganar mercado. Contratos con agricultores con precios de garantía</p>	<p>Actividades Clave:</p> <p>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</p>	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Poner al alcance de los consumidores alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes.</p>	<p>Relaciones con Clientes:</p> <p>No existe dependencia, relaciones a largo plazo con diversidad de productos Integración de clientes al negocio. focus group de mercadotecnia con clientes</p>	<p>Segmentos de Mercado:</p> <p>Mercado orgánico Mercado atunes, helados presencia en segmentos de nivel socioeconómico bajo, bajo medio, medio y alto</p>
	<p>Recursos Clave:</p> <p>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.</p>	<p>Calidad, practicidad, sabor, variedad, accesibilidad y precio justo</p>	<p>Canales:</p> <p>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.</p>	<p>Mercado para jóvenes, línea de botanas. Tendencia a mercado global</p>
<p>Estructura de Costos:</p> <p>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</p>		<p>Estructura de Ingresos:</p> <p>Ventas Herdez: 19,753 mdp, 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 la línea de chiles</p>		

En esta figura se presentan las principales estrategias de expansión y diferenciación que han llevado a cabo Grupo Herdez y Conservas La Costeña; además se presentan los elementos destacables que han sido motivo de éxito de estas empresas, así como los elementos que permiten les permiten crear valor para los clientes y que se ven reflejados en los valores registrados en la estructura de ingresos y en estructura de costos.
Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019).

Sector Harina de Maíz: Caso Gruma y Grupo Minsa

En el sector de harina de maíz, las dos empresas más importantes son Gruma y Grupo Minsa, cuyas participaciones de mercado son de 70% y 21 % respectivamente, ambas, son consideradas pioneras en introducir el método de la producción de harina de maíz para tortillas que tuvieron su auge durante los años 60. Estas empresas llevan a cabo integración vertical, alianzas, estrategias, adquisiciones y expansiones en otros países. Minsa ha operado en el sector privado, primero con cinco plantas ubicadas en territorio mexicano y posteriormente, en 1988 la empresa construyó dos plantas en Estados Unidos de América iniciando así su proceso de internacionalización, posteriormente llevó sus operaciones en Centroamérica. Sin embargo, en 2005, decidió concentrar esfuerzos en el negocio principal y en sus principales segmentos que son México y Estados Unidos de América. Entre los movimientos estratégicos que Minsa llevó a cabo con la finalidad de aumentar su expansión y posición en el mercado, están la realización de fusiones, adquisiciones y alianzas con empresas que resultaban ser un complemento especial al negocio y fortalecían su integración vertical desde la producción hasta la distribución de sus productos; por ejemplo, con empresas especializadas en la comercialización en la compra y venta de insumos para la producción de maíz. Para diversificar su portafolio de negocios, adquirió a BonSabor, empresa de producción y distribución de productos de harina de trigo en Estados Unidos de América. Posteriormente con el objetivo

de alinearse a las tendencias globales del consumo, la compañía adquirió a Laboratorios Minkab dedicada al desarrollo de harinas libren de gluten y adicionadas con más cereales (Grupo Minsa, 2016).

En 1972, Gruma incursionó en el mercado de Centroamérica con operaciones en Costa Rica y. actualmente la empresa cuenta además con operaciones en Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, así como en Ecuador. Cinco años después entró al mercado de Estados Unidos de América y al mercado venezolano a través de la inversión en DAMASECA, empresa venezolana dedicada a producción de harina de maíz. En 1996, Gruma inició 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 un proyecto de expansión, incrementando la producción de tortillas de maíz y trigo en Europa, Estados Unidos de América, Centroamérica y Venezuela. Como parte de la estrategia de diversificación en el sector alimentario, en 2004 adquirió la empresa Ovis Boske, una compañía de grits y harina de maíz en Italia; en 2006 adquirieron dos plantas de tortillas en Australia, logrando así mayor presencia en Asia y Oceanía y en 2010 compró a los productores líderes de grits en Ucrania y Turquía. Si bien ambas empresas tuvieron un origen muy similar y siguen estrategias parecidas en el desarrollo de sus negocios existen elementos distintivos en sus resultados especialmente en lo relativo a volumen de ventas (Tabla 3).

Tabla 3: 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 Categorías: harinas, tortillas, frituras, snacks, conservas, salsas/dips, pastas, arroz, avena (9) vs 3	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.	Harina de maíz, harinas sin gluten (chía, maíz, tapioca, arroz y amaranto), pasta libre de gluten multigrano, maíz nixtamalizado.
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.

En esta tabla se describen los elementos comparativos identificados en el modelo de negocio de Gruma y en el de Grupo Minsa, en esta se resalta la participación de los elementos de expansión en el modelo de negocio, mismos que han consolidados para el fortalecimiento en ventas, las cuales en 2016 fueron mayores en Gruma. Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

Gruma destaca en el mercado porque sigue manteniendo una estrategia de la integración vertical y su modelo de negocio es el mismo que replica en otros países, además por los movimientos estratégicos que ha implementado durante su desarrollo empresarial; entre los que están la rápida internacionalización en mercados con alto potencial económico y sus estrategias de expansión y crecimiento a través de fusiones, alianzas y adquisiciones estratégicas, con empresas de posición global tecnología propia, que dieron pauta para que la empresa tenga presencia en los cinco continentes del mundo y en México sea la 12 empresa más globalizada (Figura 3).

Figura 3: Elementos Destacables de los Modelos de Negocio de Gruma y Grupo Minsa

<u>Asociaciones Clave:</u>	<u>Actividades Clave:</u>	<u>Propuesta de Valor:</u>	<u>Relaciones con Clientes:</u>	<u>Segmentos de Mercado:</u>
<p>Adquisición y fusión de empresas competidoras para ganar cuota de mercado. Tecnomaíz: fabricación, venta y servicio. Club de maíz, proveedores de maíz.</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para diversificar y diferenciarse.</p>	<p>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.</p>	<p>Ofrecer productos y servicios de calidad y se adaptan a su estilo de vida, cultura y necesidades.</p> <p>Compartir con pasión y compromiso el sabor del maíz con México y el mundo</p>	<p>Ventas cruzadas: maquinaria/ insumos</p>	<p>Mercado de celíacos Consumidores de harina multigrano Gourmet</p> <p>Mercado orgánico Mercado harinas de trigo, panes, industria de animales</p>
	<p><u>Recursos Clave:</u></p> <p>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.</p>		<p><u>Canales:</u></p> <p>720 mil puntos de venta y 100 Centros de distribución 79 mil puntos de venta y 46 Centros de distribución.</p>	
<p><u>Estructura de Costos:</u></p> <p>GRUMA: Altos costos en mercadotecnia, logística de distribución e innovación. Apalancamiento: 1.19 (2016). ROE: 24.3 MINSAs: Mayores costos en innovación, publicidad y red de distribución. Apalancamiento: 0.41 (2016) ROE: 6.3</p>		<p><u>Fuente de Ingresos:</u></p> <p>Ventas Gruma: 95% es aportado por el negocio principal, mercado de acciones, subsidiarias: 5% Ventas: 74,106 (mdp). ROA: 11.1 Ventas MINSAs: 90% es aportado por negocio principal Ventas: 6,773 (mdp). ROA: 4.5</p>		

En esta figura, se presentan las principales estrategias de expansión y diferenciación que han llevado a cabo Gruma y Grupo Minsa; además se presentan los elementos destacables que han sido motivo de éxito de estas empresas, así como los elementos que les permiten crear valor para los clientes y que se ven reflejados en los valores registrados en la estructura de ingresos y en estructura de costos. Fuente: Elaboración propia a partir de Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

Sector Lácteo: Caso Grupo Lala y Alpura

Grupo Lala y Alpura, destacan en el mercado lácteos por su diversificación de portafolio de productos así como los altos porcentajes de penetración en el mercado nacional; según la clasificación de Brand Footprint (2018), en el sector lácteos, Grupo Lala ocupó el primer lugar en el ranking de marcas llegando al 95.2% de los hogares, que compraron en 28.4 ocasiones en 2018 y en Latinoamérica ocupa el tercer lugar en la clasificación de la industria de los alimentos. Por su parte Alpura es la tercera marca de lácteos más elegida en México, con una cartera compuesta principalmente de leche, queso y yogur, alcanzó al 65.6% de los hogares, que compraron en 20.2 ocasiones 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 dirigidas a mercados amplios, Nutrileche que es la 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 empresas con estas marcas tienen precios accesibles a hogares de bajos ingresos, alcanzando así a todos los estratos socioeconómicos de todos los niveles edad. En las propuestas de valor, se identifica que ambas empresas comparten el ofrecer a sus clientes nutrición, calidad y frescura de productos lácteos con productos dirigidos a segmentos específicos de mercado; la incursión de Lala en el mercado de carnes frías es reciente y responde principalmente a una estrategia de diversificación aprovechando su capacidad de distribución (Tabla 4). No obstante la similitud de movimientos estratégicos, Lala es la empresa líder del sector caracterizándose por mantener un alto nivel de innovación en el desarrollo de productos alineados a las tendencias globales, por su capacidad de producción en toda la República Mexicana y por su amplia red de distribución tanto en mercado nacional como en el extranjero, que ha fortalecido a través adquisiciones, para ampliar sus centros de distribución, puntos de venta y número de marcas con alto reconocimiento.

Tabla 4: Comparativo de 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	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.

En esta tabla se describen los elementos comparativos identificados en el modelo de negocio de Grupo Lala y en el de Alpura, en esta se resalta la participación de los elementos de expansión en el modelo de negocio, mismos que han consolidados para el fortalecimiento en ventas, las cuales en 2016 fueron mayores en Grupo Lala. Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016); Alpura (2016); Expansión (2016).

Grupo Lala (2016) tiene entre sus elementos clave de crecimiento, la operación en el mercado de valores, que provee recursos para su expansión tanto nacional como internacional y estar presente en siete países. En lo que respecta a Alpura, la principal fuente de financiamiento ha sido una unión de crédito Alpura integrada por sus socios, las diferencias en cuanto a la expansión de operaciones y diversificación de mercas y mercados se ve reflejada en volumen de ventas (Figura 4).

Figura 4: Elementos Destacables de los Modelos de Negocio de Grupo Lala y Alpura

<p>Asociaciones Clave:</p> <p>Adquisición de grandes empresas marcas competidoras, líderes en el mercado. Fusiones y alianzas con empresas con presencia global.</p> <p>Grandes socios productores de leche.</p>	<p>Actividades Clave:</p> <p>Diversificación en portafolio de negocios y productos, innovación-tendencias. Expansión geográfica</p> <p>Integración vertical especializada, desde la producción de material genético hasta comercialización.</p> <p>Recursos Clave:</p> <p>36 marcas. Amplia red de distribución refrigerada, tecnología. Capacidad instalada: 32 plantas</p> <p>Socios, unión de crédito Desarrollo de productos especiales para personas con problemas de salud. 123 ranchos ubicados estratégicamente</p>	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Brindar productos nutritivos con alta calidad y frescura.</p>	<p>Relaciones con Clientes:</p> <p>“Food activism” brindan trazabilidad 95% de penetración en mercado nacional</p> <p>Canales:</p> <p>173 centros de distribución 628 mil puntos de venta Comercio organizado Canal de detalle Supermercado Clubes de precio Mayoristas y Minorista</p>	<p>Segmentos de Mercado:</p> <p>Todos los niveles socioeconómicos y de todas las edades. Mercados globales con potencial económico.</p>
<p>Estructura de Costos:</p> <p>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</p>		<p>Fuente de Ingresos:</p> <p>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</p>		

En esta figura se presentan las principales estrategias de expansión y diferenciación que han llevado a cabo Grupo Lala y Alpura; además se presentan los elementos destacables que han sido motivo de éxito de estas empresas, así como los elementos que les permiten crear valor para los clientes y que se ven reflejados en los valores registrados en la estructura de ingresos y en estructura de costos. Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Lala (2016); Alpura (2016)

Elementos Destacables en los Modelos de Negocio de las Empresas

Un elemento común entre las empresas estudiadas es que el enfoque y posicionamiento en su giro de negocios principal con marcas reconocidas y que les generan la mayor parte de sus ingresos y a partir de ahí han diseñado estrategias a fin de capturar mayor valor en el negocio principal. Otro elemento clave es el financiamiento, especialmente para la expansión y diversificación de operaciones, siendo participación en el mercado de valores junto con la capacidad de reinvertir la que ha permitido crecer más alas empresas Lala, Gruma Minsa y Herdez mientras que Alpura y La Costeña han seguido la misma estrategia de expansión con base en la capacidad de financiamiento propio. Además, en el caso de Gruma, otras fuentes de ingresos importantes son las subsidiarias y con 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. Las seis empresas realizan inversiones altas en marketing, fundamentalmente para publicidad, promoción de sus productos, desarrollo de plataformas digitales, posicionamiento de marca, afinación de segmentos de mercado e inversiones en sistemas tecnológicos e innovación para la logística y distribución productos. Destaca la estrategia de La Costeña en altas inversiones en tecnología de punta en sus sistemas de producción y distribución buscando economías de escala y economía de campo, siendo en este sentido empresa referencia en Latinoamérica. En todos los casos, la antigüedad más las inversiones en publicidad se reflejan en marcas reconocidas por su calidad y confianza entre los consumidores, siendo este elemento otros de los recursos claves en el desempeño exitoso de las empresas.

En los movimientos estratégicos destaca también la capacidad de las empresas para ajustar productos en función de las megatendencias alimentarias, primero 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 de sus consumidores. En este sentido cumplen con lo que 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. El enfoque incluye segmentos cuyo nivel de ingreso es medio y bajo pero que tiene amplitud y 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 para estos segmentos como una forma de ganar mercado al tiempo que diversifican sus productos en países extranjeros.

En 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. Los elementos discutidos en los párrafos previos han llevado a estas seis empresas mexicanas a destacar como organizaciones que han perdurado por décadas, reconocidas en rankings por su importancia, a ser empresas en su mayoría globales, especializadas en segmentos agroindustriales específicos y con impactos importantes por su volumen de ingresos y generación de empleos (Tabla 5).

Tabla 4: Situación Actual de las Grandes Industrias Agroalimentarias

Variable	Sector de Conservas y Enlatados		Sector de Harinas de Maíz		Sector de Lácteos	
Compañía	Grupo Herdez	Conservas la Costeña	Gruma	Grupo Minsa	Grupo Lala	Alpura
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

En esta tabla se describen los elementos comparables y que representan la situación actual de las empresas estudiadas de los sectores

⁽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 Alpura (2016); Grupo Lala (2016); Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019); Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

Las empresas, en general se enfocan en vender sus productos en canales institucionales, con la intención de generar fidelidad con sus clientes. Se observa que el elemento clave de operación 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 sentir que colaboran en su desarrollo. Todas las empresas han realizado la diversificación de productos y líneas de negocio dentro de sus sectores específicos, 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 propias o subsidiarias, de tal manera que generan economías de escala y en algunos casos economías de campo. El elemento clave primordial que comparten las empresas, es el valor de la marca, siendo esta un elemento de posicionamiento mundial. 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, pionera en el desarrollo tecnológico, lo que ha permitido incrementar su presencia en el extranjero (Figura 5).

Figura 5: Elementos Destacables de los Modelos de Negocio de las Empresas Estudiadas

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

En esta figura se presentan las principales estrategias de expansión y diferenciación que han llevado a cabo las seis empresas estudiadas. Las estrategias fueron identificadas luego de caracterizar y comparar cada uno de los modelos de negocio entre los pares de empresas de cada uno de los subsectores estudiados y posteriormente se concentraron en el lienzo de modelo de negocios. Elaboración propia a partir de Alpura (2016); Grupo Lala (2016); Grupo Herdez (2016); La Costeña (2019); Gruma (2016); Grupo Minsa (2016).

CONCLUSIONES

El análisis realizado en los modelos de negocio y movimientos estratégicos en las grandes empresas consideradas en el presente estudios permitió encontrar como elementos comunes de éxito la realización de asociaciones clave que permiten la integración vertical desde la producción primaria hasta la venta de productos a los consumidores a través de los principales canales de distribución. En estas asociaciones, se incluyen las fusiones y adquisiciones ya sea para alcanzar mayor presencia en el mercado nacional o bien para incursionar, con menor esfuerzo de desarrollo, en mercados internacionales. En este sentido un

elemento distintivo es la capacidad de financiamiento para realizar este movimiento, siendo el mercado de valores una fuente complementaria para las empresas que han logrado mayor diversificación geográfica que son Lala, Gruma y Herdez. Entre las actividades y recursos clave está el enfoque en la diversificación de portafolio de productos y marcas, frecuentemente dentro de los mismos sectores de producción ya sea harinas, lácteos o conservas, buscando a la vez alcanzar más mercados en ámbitos nacionales o internacionales, nuevamente se observa que, a mayor capacidad de inversión, mayor diversidad de marcas y productos. En todos los casos las empresas fortalecen una presencia añeja, con inversiones en publicidad. En los segmentos de mercado, se trata en todos los casos de empresas con mercados amplios en cuanto a la población consumidora y en estos mercados han mostrado capacidad de ajuste a las características de los consumidores tanto en edades como en ingreso con marcas específicas o bien por el ajuste a las tendencias globales de consumo con productos que responden a necesidades por ejemplo reducidas en el contenido de grasa para el caso de lácteos o libres de gluten en el caso de harinas.

Finalmente se encontró que las empresas incluidas en los estudios de caso aprovechan una capacidad muy consolidada de producción, distribución y disponibilidad de mano de obra para ofrecer una gama de productos reconocidos por su calidad, adaptados a diferentes segmentos y estilos de vida y con marcas según los segmentos de consumo. Los movimientos estratégicos identificados van alineados en mantener estas características de las empresas. La inclusión en el estudio de dos empresas exitosas en los mismos sectores permitió encontrar elementos comunes que explican su capacidad de competencia en los mercados y algunas diferencias que a la vez llevan a resultados en ventas y rentabilidad diferente, no obstante, para futuras investigaciones será necesario incluir un mayor número de empresas que permitan una mejor validación de los hallazgos.

REFERENCIAS

Alpura, S. A. de C. V. (2016). ALPURA S.A. de C.V. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de <http://alpura.com/>

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, 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, 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>

Brand Footprint, W. (2018). Marcas en acción. Recuperado el 11 de agosto de 2019, de <https://www.kantarworldpanel.com/brand-footprint-ranking/#/>

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 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 de <http://hdl.handle.net/11117/3355%0AEste>

Expansión. (2016). La estrategia de Alpura, ganar terreno y diversificarse. *Empresas*, 2. Recuperado 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. Recuperado de <https://expansion.mx/ranking/las-500-2017>
- 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 de www.gruma.com%0AReporte
- Grupo Herdez, S. A. B. de C. V. (2016). GRUPO HERDEZ, S.A.B. de C.V. México. Recuperado de www.grupoherdez.com.mx%0A
- Grupo Lala, S. A. . de C. V. (2016). Grupo Lala, S.A.B. de C.V. México. Recuperado de <http://www.lala.com.mx>
- Grupo Minsa, S. A. . de C. . (2016). Grupo Minsa, S.A.B. de C.V. México. Recuperado de www.minsa.com.mx.reporte
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Producto Interno Bruto Trimestral. Año Base 20133.. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=18&vr=1&in=2&tp=20&wr=1&cno=2>
- 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, de <https://www.lacostena.com.mx/es/>
- Lewis, J. (1990). Partnerships for Profit, Structuring Alliances (New York F). Nueva York.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165–193.
- 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>
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Porter, M. (2007). Ventaja Competitiva. Competitive Strategy. Recuperado de http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja_competitiva.pdf
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100–117.
- 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>

Schaan, J., Kelly, M., & Tanganelli, D. (2009). *Gestión de Alianzas Estratégicas. Construyendo alianzas que funcionen*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Secretaría de Economía, (SE). (2019). *Industria Alimentaria en México*. Recuperado el 6 de julio de 2019, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial/industria-industria-alimentaria>

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>

Voigt, K.-I., Buliga, O., & Kathrin, M. (2017). *Business Model Pioneers*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-38845-8>

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>

BIOGRAFÍA

Irma Maldonado Hernández es Ingeniero Agroindustrial, Universidad Autónoma Chapingo, México. Maestro en Ciencias en Estrategia Agroempresarial.

J Reyes Altamirano Cárdenas es Ingeniero Agrónomo Especialista en Industrias Agrícolas. Universidad Autónoma Chapingo, México. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Análisis de sistemas agroindustriales y Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural.

Manrubbio Muñoz Rodríguez es Ingeniero Agrónomo Especialista en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, México. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación del Sector Rural; Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural.

Vinicio Horacio Santoyo Cortés es Ingeniero Agrónomo Especialista en Industrias Agrícolas. Universidad Autónoma Chapingo, México. Maestro en Ciencias en Economía Agrícola. Colegio de Postgraduados. Doctor en Geografía Agrícola. Universidad de Aix-Marsella II. Desarrolla las siguiente líneas de investigación: Análisis de Sistemas Agroindustriales, Redes de Valor y Modelos de Negocio.