

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO DOMÉSTICO DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

LEC. Cesar Jesús Covarrubias Casco.
Dr. José G. Vargas-Hernández, M.B.A., Ph.D.
Universidad de Guadalajara.
cjcovcas@gmail.com; jvargas2006@gmail.com

M. en A. Gabriela Muratalla-Bautista.
TecNM campus Instituto Tecnológico
del Valle de Morelia.
Michoacán
gabymuba@outlook.com

Recepción: 18 de Agosto de 2017 / Aceptación 06 de Octubre de 2017

Gestión en las Organizaciones

Resumen

En este artículo de investigación el principal objetivo es identificar las estrategias que RYC-alimentos puede implementar para mantenerse como la empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica. Por lo cual se realizó un estudio descriptivo y comparativo que describe los conceptos relacionados con los elementos antes mencionados, y compara a las dos principales empresas mexicanas del mercado doméstico, así como las estrategias de mercado que pueden tener mayor impacto. Dentro de los principales resultados que se obtienen son las estrategias que puede implementar la empresa como el generar alianzas o convenios con los proveedores, distribuidores y cliente, otra de ellas es el fusionarse con empresas más pequeñas del mismo sector. Se puede concluir que, ante la globalización de los mercados, las empresas deben de aplicar estrategias que les permitan ser líder en su sector.

Palabras Claves: Estrategias, competitividad, posicionamiento, fusiones empresariales.

**POSITIONING STRATEGIES OF A
 LEADING COMPANY IN THE DOMESTIC
 MARKET OF THE PROCESSED FOOD
 SECTOR**

**STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT
 D'UNE ENTREPRISE DE PREMIER
 PLAN SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR DU
 SECTEUR AGROALIMENTAIRE**

Abstract

In this research article the main objective is to identify the strategies that RYC-foods can implement to remain as the leading company in the domestic market of the agro-food sector from theoretical and empirical literature review. Therefore, a descriptive and comparative study was carried out describing the concepts related to the aforementioned elements, comparing the two main Mexican companies in the domestic market, as well as the market strategies that may have a greatest impact. Among the main results obtained are the strategies that can be implemented by the company such as the generation of alliances or agreements with suppliers, distributors and customers; being one of them to merge with smaller companies in the same sector. It can be concluded that facing the globalization of the markets, the companies must apply strategies that allow them to be leader in their sector.

Keywords: Strategies, competitiveness, positioning, business mergers.

Résumé

Dans cet article de recherche, l'objectif principal est d'identifier les stratégies que RYC-Nutriments peut mettre en œuvre pour se maintenir en tant que leader sur le marché domestique du secteur agroalimentaire basé sur la revue de la littérature théorique et empirique. Par conséquent, une étude descriptive et comparative a été réalisée, lequel décrit les concepts liés aux éléments susmentionnés, et compare les deux principales sociétés mexicaines sur le marché national, ainsi que les stratégies de marché qui peuvent avoir le plus grand impact. Parmi les principaux résultats obtenus figurent les stratégies que l'entreprise peut mettre en œuvre, telles que la création d'alliances ou d'accords avec des fournisseurs, des distributeurs et des clients, dont une autre consiste à fusionner avec des entreprises plus petites du même secteur. On peut conclure que, face à la mondialisation des marchés, les entreprises doivent appliquer des stratégies qui leur permettent d'être des leaders dans leur secteur.

Mots-clés: Stratégies, compétitivité, positionnement, fusions d'entreprises.

Introducción

Actualmente las empresas requieren aplicar mayores esfuerzos para permanecer en el mercado. Además, incrementar el grado de eficiencia en la actividad comercial que realizan, para que el consumidor adquiera el producto que les ofrecen; por este motivo, la nueva cultura corporativa utiliza los recursos que dispone para ser competitivo, ya que existen diferentes formas y medios para adquirir el producto o servicio a menores costos. Al respecto Cantú (2011, p. 1), menciona que “ser competitivo no sólo significa tener la capacidad de atraer el interés de accionistas (capital económico), empleados (capital intelectual) y clientes (ventas), sino que también resulta cada vez más complicado porque los consumidores demandan mejor calidad, precio y tiempo de respuesta, además, la sociedad demanda mayor responsabilidad social de las organizaciones y sus directivos, accionistas, empleados, etcétera”.

En la información estadística que se obtuvo en el censo económico del 2013 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el cual se muestran los resultados de todos los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios, los cuales son considerados para generar indicadores económicos de México. Los datos que se obtuvieron del sector agroalimentario, específicamente en el subsector de la industria alimentaria, este ocupa el primer lugar en personal ocupado con el 17.30% y el segundo lugar en valor agregado con el 18.70% (INEGI, 2014).

En base a la información que se presenta en el párrafo anterior y aunado a la que se obtiene en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2014 (ENIGH, 2014), la industria alimentaria ocupa el segundo lugar, debido a que los hogares mexicanos destinan alrededor del 22% de su ingreso monetario trimestral a la compra de alimentos. Los hogares que reciben un ingreso bajo en el país destinan un importe mayor para adquirir este tipo de alimentos, los cuales están entre el 37% y 79% (deciles I a IV). Por lo cual, en la definición oficial del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), están incluidos 108 productos del sector agroalimentario, cuyos precios tienen una ponderación conjunta del 23.30% (COFECE 2015). Esto debido a la relevancia que tienen para los consumidores.

Para poder suministrar los requerimientos que tiene la población sobre este alimento dentro de la perspectiva nacional, es importante saber las capacidades de producción alimentaria de México. Por tal motivo este estudio se basa en una empresa de la industria

manufacturera enfocada en el sector alimentario que se denomina RYC-alimentos, la cual inició sus actividades en los años 70's siendo su principal actividad la crianza y engorda de ganado porcino ubicada en la ex hacienda de Tenextepec. El esfuerzo que se ha efectuado en forma conjunta de los socios, empleados, proveedores y los clientes, han permitido que se reconozca su identidad dentro del sector manufacturero alimentario en el estado de Puebla.

Por el nivel de consumo de los habitantes se ha manifestado un gran interés por los inversionistas en este sector del mercado, lo cual ha provocado el incremento en el número de empresas que ofrecen productos alimentarios. Por lo tanto, para RYC-alimentos es de suma importancia el conocer ¿cuáles estrategias puede implementar para mantenerse como la empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario?

Antecedentes del problema

En el año de 1601 un emigrante español se establece en la ciudad de Los Ángeles (hoy Puebla) una tocinería iniciando con la tradición familiar que trascendería a través de los siglos. En 1970, considerando la experiencia y la base histórica de dedicarse a la agricultura, se inicia la crianza de ganado porcino en la ex hacienda de Tenextepec, el cual se vendía en los rastros de la ciudad de Atlixco. Con el tiempo fue desarrollándose el negocio y para el año de 1983 nace RYC-alimentos, con el establecimiento de una pequeña planta de corte y su primera tienda; así se creó una comercializadora de carnes a mayoreo y menudeo. En el año de 1984 se inician los procesos de embutidos para elaborar productos de valor agregado, con la gran inversión en tecnología agroalimentaria.

En 1988 abren su tienda Las Ánimas, ante el gran éxito de comercialización de los productos de valor agregado. En 1994 se inaugura la primera planta frigorífica certificada con TIF. En 1995 se abre la tienda Los Pilares y se funda la empresa "Confianza Alimenticia" socio comercial de RYC-alimentos. En 1996 se abren oficinas en México D. F., actual Ciudad de México, y en Guadalajara para poder comercializar su producción debido a los convenios que firma con los clientes de las tiendas de autoservicio. Esto genera que distribuya sus productos a más de 200 negocios en 17 estados. La estabilidad económica durante esos años les permitió desarrollar el sistema de franquicias abriendo la primera unidad franquiciada en el 2004. Además, el servicio y la calidad de los productos que ofrece fortalecieron y crean la estructura que hoy en día se conoce (RYC-alimentos, 2017). Los rasgos básicos de esta empresa se reflejan en su misión, visión y valores, a saber:

1. Misión

Construir una organización rentable, comprometida con sus clientes, colaboradores, accionistas y proveedores, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad y en la que se sienta la presencia de Dios.

2. Visión

RYC será una organización rentable, ofreciendo los productos cárnicos más prestigiados de México, con presencia Internacional, integrada desde la producción primaria hasta el consumidor. Quienes colaboramos en RYC construimos la Visión siendo mejores personas, trabajando en equipo, logrando objetivos y cuidando el medio ambiente.

3. Valores

Compromiso humano; Honestidad; Productividad; Sencillez; Espíritu joven e innovador.

Como se puede apreciar en la misión, visión y valores hoy, a más de 30 años de que este sueño comenzara, RYC-alimentos es un indiscutible líder en el mercado en el proceso de agroalimentario, ya que atiende a un número importante de clientes con prestigio y presencia nacional e internacional. Una de las grandes ventajas que tiene RYC-alimentos es que ellos mismos son criadores de cerdos, por lo tanto, pueden determinar muy fácilmente los costos de la crianza, la interconexión entre la crianza, producción de cadena de valor y distribución del producto, lo cual hace que RYC-alimentos sea una organización rentable.

Actualmente la empresa cuenta con las marcas PRACTIRICO, REAL DE LA FRONTERA, GRANJAS RYC, RYC, Confi, PIEDRAS NEGRAS, CARNIPLUS, COWBOY GRILL, PREMIUM ANGUS, las cuales se pueden encontrar en todos los autoservicios del país. Además, también tiene más de 1,000 colaboradores distribuidos en toda la república mexicana (RYC-alimentos, 2017).

Delimitación del problema

El crecimiento de las empresas en el ramo agroalimentario hace que organizaciones como RYC-alimentos busquen estar en mercados, para lo cual requieren hacer fuertes inversiones y seguir expandiéndose a nuevos mercados, llegando a San Antonio Texas en los Estados Unidos de Norte América. En esta planta se produce un volumen importante de arrachera Inside para el mercado americano, logrando así ofrecer calidad y sabor para el consumidor final.

Desde hace más de 47 años se crea la compañía mexicana SuKarne con la presencia más grande en el mercado global de proteína animal, lo cual ha sido un factor clave en la transformación de la industria cárnica en México y en el mundo, al mantener los más altos estándares de calidad y perseguir la continua innovación de sus procesos (SuKarne, 2017).

La empresa SuKarne es uno de los principales competidores de RYC-alimentos. Esto debido a la calidad de los productos, la flexibilidad y capacidad de satisfacer las especificaciones particulares, gustos y preferencias individuales de los clientes. Además de que:

1. Suministra suficiente res, pollo y cerdo, en volúmenes que incrementan constantemente, a precios competitivos.
2. Opera con los últimos sistemas para asegurar la más alta calidad de productos, que son seguros, saludables y deliciosos.
3. Exporta sus productos a cuatro continentes.
4. Mantiene un sistema de operaciones integral, con procesos estratégicos centralizados, que permiten el mejoramiento continuo de la compañía, para lograr una mejor productividad y eficiencia de costos, manteniendo los estándares de seguridad y alta calidad.
5. Disfruta una presencia de marca en el mercado doméstico y un creciente conocimiento de marca internacional.
6. Enfoca sus esfuerzos en áreas en las que puede desarrollar ventajas competitivas a nivel mundial.
7. Ha mantenido una tasa de crecimiento constante durante los últimos 20 años del 20 %.
8. Controla el sistema de distribución más grande de México con entrega y puntos de ventas de carne de res, pollo y cerdo.
9. Suministra sus productos a las más importantes cadenas comerciales de México.

Actualmente SuKarne ha empezado a tener presencia en la ciudad de Puebla al establecer 3 tiendas en puntos estratégicos. El primero se encuentra ubicado en la Central de Abastos, el segundo en el Boulevard Forjadores y el último en el Circuito Juan Pablo II.

La llegada de este nuevo competidor hace que las firmas que integran RYC-alimentos empiecen a crear barreras de entrada, que son estructuras de la industria que aumentan los costos de entrada, estas podrían ser economías a escala, donde la reducción en costos haría

elevant su escala de producción, diferenciación patentada en productos, identidad de la marca (Peng, 2012).

La fortaleza principal de RYC-alimentos a diferencia de sus competidores es que cuentan con productos de diversas gamas para las amas de casa que están la mayoría del día en casa, hasta para aquellas que trabajan y no tienen mucho tiempo de estar en la cocina. Dentro de los marcos y productos principales que maneja la empresa son las siguientes:

RYC

Sabor y calidad

Marca Premium dirigida a mujeres y hombres que buscan consentir diariamente los logros familiares con productos de alta calidad con un sabor inigualable y delicado. RYC brinda sabor y calidad a través de sus diferentes productos de salchichonería y preparados.

PRACTIRICO

Así de fresco y rico

Marca dirigida a mujeres profesionistas o amas de casa que buscan productos frescos para su día a día y con la calidad que requieren para consentir a su familia. Con la alta variedad de productos Practirico seguro encontraras tu selección ideal.

REAL DE LA FRONTERA

Siempre pensamos en carne

Marca Premium enfocada a hombres que les gusta pasar su tiempo libre con la familia o amigos, disfrutando de una parrillada con la selecta variedad de los productos Real de la Frontera.

GRANJAS RYC

De la granja a tu mesa

Concepto único en carnicerías que busca ofrecer a nuestros consumidores la mejor calidad y experiencia de compra ofreciendo productos cárnicos, salchichonería, lácteos, abarrotos y más.

CONFI

Sabrosa confianza

Marca enfocada a aquellas mujeres que están en la búsqueda continua de productos que

brindan confianza y accesibilidad para su familia, a través de su línea selecta de Salchichonería y preparados CONFÍ es sabrosa confianza.

PIEDRAS NEGRAS

Deliciosa tradición

Marca dirigida a promover momentos de consumo familiares a través de los sabores tradicionales de nuestra carne.

CARNIPLUS

Conserva la frescura

Marca dedicada a mujeres trabajadoras que buscan ofrecerle a su familia productos cárnicos todos los días sin afectar su bolsillo, brindando bienestar y satisfacción familiar.

COWBOY GRILL

Sabrosa variedad

Marca dirigida a aquellas mujeres que están buscando productos cárnicos que brinden confianza y accesibilidad a su bolsillo. Cowboy Grill con sus productos será una sabrosa variedad para compartir con tu familia.

PREMIUM ANGUS

Para gustos selectos

Marca dirigida a consumidores que buscan la mejor calidad en cortes de raza Angus grado High Choice, ofreciéndoles distinción para sus eventos y reuniones.

Justificación

De manera general, la competitividad es una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo. La competitividad es la capacidad que tiene una persona, empresa o nación para conseguir rentabilidad frente a sus competidores. Es útil para identificar unidades que están rezagadas, pero no provee las razones de este atraso (Garduño, Ibarra y Dávila, 2013). Por ello, es conveniente tener en mente una distinción fundamental entre medición y explicación de la competitividad; la primera implica el uso de indicadores e índices que cuantifican el desempeño económico relativo de las unidades de análisis, es meramente descriptivo; por su parte, la segunda radica en el estudio de las variables que la determinan, es decir, los factores o ventajas competitivas de la unidad de análisis en cuestión (Sobrino, 2005).

Para las organizaciones es de suma importancia el contar con un amplio catálogo de marcas y productos, ya que esto contribuye a posicionarse como una empresa líder en el mercado y sector donde se clasifique. Por lo tanto, el servicio que la empresa ofrezca a sus consumidores debe ser de calidad.

Como ya se mencionó anteriormente la empresa RYC-alimentos es el objeto de estudio de esta investigación. La organización comienza como una granja de crianza de cerdos. En el transcurso del tiempo comienza a diversificar sus actividades comerciales en la matanza y distribución de carne. El aplicar estrategias de posicionamiento del mercado doméstico del sector agroalimentario, le han permitido colocarse como una de las embutidoras de alimentos más importantes en el centro de la república mexicana.

El riesgo que corre RYC-alimentos es altamente considerable, a pesar de ser actualmente una empresa económicamente estable, con amplios productos y marcas registradas, en el mercado en el área metropolitana de Puebla. Esto debido a la entrada de nuevos competidores como la empresa SuKarne, que puede crear una guerra comercial por el mercado. La primera es una firma consolidada en el mercado poblano y el centro del país mexicano, además a nivel internacional en el estado de Texas, E.U.A. La segunda es una compañía reconocida a nivel nacional e internacional, lo cual la coloca como la empresa más fuerte en la agroindustria de la carne.

Revisión teórica

Para analizar las estrategias de posicionamiento de las empresas en el mercado doméstico del sector agroalimentario, se toma como parte fundamental lo que menciona Peng (2012), que las alianzas estratégicas son acuerdos voluntarios de cooperación entre empresas, que así mismo se dividen en alianzas contractuales: las cuales incluyen marketing conjunto, investigación y desarrollo, proveedores y distribuidores, así como licenciamiento y franquiciamiento.

El análisis de Barney y Griffin (1992), es conocido como Modelo VRIO. El cual menciona que un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la misma. Las condiciones que debe cumplir este recurso para ser considerado como VRIO, se describen a continuación:

1. *Valiosos porque permiten nuevas oportunidades en el mercado.*
2. *Raros, únicos o escasos por ser específicos de la empresa, difícil de comprar o de obtener en el mercado.*
3. *Inimitables por ser difíciles de copiar por la competencia.*
4. *Inmersos en la Organización de la empresa, ya que se complementan con otros recursos.*

El modelo VRIO con relación a las consideraciones basadas en los recursos, ayuda a entender las alianzas y redes. Éstas deben crear valor, reduciendo costos, riesgos e incertidumbre, además de acceder a activos complementarios, oportunidad de aprender de los socios, oportunidad de utilizarlas como opciones reales (Peng, 2015).

Otro modelo es el integral en las alianzas y redes el cual se basa en la trípode de Peng, la industria, recursos y las instituciones. Acerca de la industria, dentro de las cinco fuerzas de Porter (2009) se encuentran las alianzas, ya que hay ocasiones en las que debe haber colaboración entre los rivales, barreras de entrada por la misma generación de alianzas. Alianzas, ya sean verticales u horizontales para los proveedores donde se brindan conocimientos y ayuda mutua.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración o por los precios o prestaciones superiores.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.
4. Amenaza de productos sustitutos: Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad.
5. Rivalidad entre los competidores: Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores.

6. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: Cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En la figura 1 se pueden observar las cinco fuerzas de Porter (2009), que la primera de ellas son los nuevos entrantes, seguida por los proveedores, después los clientes, los productos sustitutos y por último la rivalidad de la industria.



Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2009).

Cada una de las cinco fuerzas explica las fortalezas y las amenazas que una empresa puede tener o con las que puede sentirse atacada. En el caso de la rivalidad depende mucho del grado de competitividad con el que la firma cuente, ya que puede realizar diferentes acciones que la ubican con un alto grado de rivalidad como lo son: guerra de precios, nuevos productos, publicidad intensa, entre otros. Por ello, es necesario competir para ser el líder del mercado y tener mayor proporción del pastel (mercado). Así se puede tener más concentrado el mercado y no permitir la entrada a nuevas empresas, de igual manera deja a la competencia de similar tamaño que compitan entre ellos. (Vargas et al., 2014).

Peng (2012, p. 328) menciona que el gobierno corporativo es definido como “la relación entre diversos participantes para terminar la dirección y el desempeño de las corporaciones”. Para Roll (1986) las arrogancias por parte de los tomadores de decisiones individuales en las firmas oferentes pueden explicar porque las ofertas se hacen incluso cuando una valorización

por encima del precio actual del mercado. Por lo cual emprende tres pasos en la toma de decisiones, los cuales se mencionan a continuación:

1. La empresa oferente identifica una empresa objetivo potencial.
2. Se realiza la valorización del patrimonio de la empresa objetivo.
3. El valor se compara con el precio actual del mercado.

Para Walter y Barney (1990) los objetivos gerenciales que se deben de considerar para fusiones y adquisiciones de las organizaciones o empresas son los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos gerenciales para fusiones y adquisiciones.

Objetivos gerenciales para fusiones y adquisiciones
Promover la visibilidad con los inversores banqueros, gobiernos viendo hacia los beneficios.
Acelerar el crecimiento o reducir los riesgos y costos en una industria.
Utilizar conexiones y estimular mutuamente cualidades de la compañía.
Lograr una mayor competitividad tomando una considerable posición en el mercado.
Utilizar las fortalezas financieras de la empresa adquirida.
Adquirir características financieras complementarias.
Reducir los riesgos y los costos de la diversificación de los productos y servicios.
Utilizar los conocimientos de la compañía absorbente en marketing.
Mejorar la eficiencia y reducir los riesgos en el suministro de bienes y servicios.
Desinvertir elementos de bajo rendimiento de la compañía o por el contrario dar un valor bajo a la empresa adquirida.
Penetrar nuevos mercados mediante la utilización de las capacidades de marketing de la empresa adquirida.
Mejorar las economías de escala mediante la utilización de las capacidades de distribución de la empresa adquirida para absorber la producción.
Adquirir bienes valiosos o potencialmente valiosos con el flujo de efectivo u otras fortalezas financieras de la compañía absorbente.
Ampliar la base de clientes existentes para los productos y los servicios de la compañía absorbente.
Crear economías de escala mediante la expansión de la capacidad permanente.
Reducir los riesgos y los costos de entrar en una nueva industria.
Ampliar la capacidad a menor costo que el montaje de nuevas instalaciones, el equipo, y/o activos físicos.
Cumplir con las ambiciones personales, la visión, o algún objetivo particular del primer ejecutivo de la compañía absorbente.
Fomentar las oportunidades para vender acciones a un beneficio por actos tale como presionar a los gerentes de la compañía adquirida para la mejora de los ingresos.
Utilizar el personal y habilidades de la compañía adquirida, o la tecnología en otras operaciones de la compañía absorbente.

Fuente: Elaboración propia en base a Walter y Barney (1990).

Revisión teórica

En la investigación que se refiera al mercado de control corporativo realizada por Ruback y Jensen (1983) mencionan que la evidencia encontrada sobre las adquisiciones corporativas genera ganancias positivas, por lo cual los accionistas no pierden. Además, señalan que las ganancias creadas por las adquisiciones corporativas no parecen venir de la creación del poder de mercado. También argumentan que el mercado para el control corporativo es mejor visto como una arena, en la que los equipos directivos compiten por los derechos de gestión de los recursos corporativos.

En la investigación denominada El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter, los resultados que se obtuvieron muestran que: los compradores residentes son los más sensibles al precio; los productos sustitutos satisfacen la necesidad de alimentación a través de tiendas de conveniencia; los competidores se ven afectados por la existencia de los hoteles Todo Incluido en la Zona Hotelera y el comercio informal y/o ambulante en la Zona Centro (Estolano, D; Berumen, F.; Castillo, I y Mendoza, J. 2013).

Por su parte Ugalde (2009) señala que las empresas se adquieren y fusionan a otras por tres razones principales, las cuales son: La primera el mejorar los ingresos, la segunda el reducir los costos y la última es el incrementar sus niveles de conocimiento e innovación. Además, Capron (1999) menciona que las combinaciones de negocios explotan sinergias que mejoran los ingresos de las empresas al reinvertir sus recursos.

La alianza de Grupo Modelo con Anheuser Busch InBev es reflejo del enorme éxito de Grupo Modelo y sus marcas en México y en el mundo. El resultado de esta alianza crea la empresa líder en la industria cervecera global con un volumen anual de más de 400 millones de hectolitros de cerveza. Las ventas combinadas abarcan 24 países y sus marcas tienen presencia en más de 190 naciones. En los últimos años para Grupo Modelo ha sido muy importante mantener el enfoque en nuevos proyectos y ofrecer servicio de excelencia a sus clientes y consumidores (Hernández, 2013, p. 19).

Otra de las principales alianzas es la de AB InBev al adquirir el Grupo Modelo, es la primera compañía en México, porque posee el 60% del mercado, que los representan los 500,000 puntos de venta. Además de ser la marca líder "Corona", seguida de Tecate, de Cuauhtémoc-Moctezuma, ya que la primera duplica en volumen de ventas a la segunda (Calvijo y Ramírez, 2012).

Marco contextual

Desde sus granjas, RYC-alimentos vigila y cuida con esmero la calidad de sus productos mediante tecnologías modernas de producción ganadera y elaboración saludable de alimentos balanceados, desde los años 80's se ha caracterizado por tener un excelente servicio que proporciona a sus clientes con altos estándares de calidad. Dentro de las principales actividades que realizan se encuentra la producción, distribución, comercialización y responsabilidad social, que se describen a continuación:

1. Producción

Para la elaboración de los diferentes productos que ofrece al mercado cuenta con tecnologías avanzadas, maquinaria especializada, áreas de trabajo refrigeradas y congeladas, laboratorio microbiológico y mano de obra especializada. Tiene cerca de 900 empleados en el corporativo, los cuales son capacitados constantemente para mejorar las condiciones dentro de la misma empresa. Además, la planta RYC Foods ubicada en San Antonio, Texas. En esta planta se produce un volumen importante de Arrachera Inside para el mercado norteamericano, logrando así ofrecer calidad y sabor para el consumidor final.

2. Distribución

La distribución de los productos la realiza mediante las entregas punto a punto a comisariatos o centros de distribución (CEDIS) de sus clientes. Los CEDIS se ubican en las ciudades importantes de la región como Orizaba, que sirve como vínculo a los estados como son Tabasco y Chiapas. El CEDIS de Xalapa se encarga de entregar productos a todo el estado de Veracruz. Existe otro más en Oaxaca que es el responsable de distribuir en el área central de la capital oaxaqueña y por último está el CEDIS de la Ciudad de México que lleva los productos a los clientes que están ubicados en esa zona.

3. Comercialización

Para la comercialización de los productos cuenta con asesores especializados en el negocio de la industria cárnica, que brindan atención y consultoría por contact center, brindan capacitación en el manejo de producto y servicio post venta. Ellos son el vínculo entre los principales clientes como restaurantes, hoteles, entretenimiento, restaurantes de comida rápida, instituciones masivas, para hacer que sus productos lleguen a ciudades del centro, sur y bajo de la república mexicana.

La competitividad ha hecho que el consorcio busque las certificaciones de las normas mexicanas de sanidad, por eso RYC es una empresa altamente calificada en ese aspecto, donde tiene certificados de calidad como el ISO 9000 que es un sistema de gestión de calidad. Además, cuenta con la certificación TIF que es el registro de control de calidad, Food safety system certification 2000 que es una certificación de la seguridad alimentaria, Arguilea solutions at Works que es el aseguramiento de productos seguros y de calidad, Silliker food safety y Quality solutions que es una certificación en aseguramiento de inocuidad, calidad y nutrición de alimentos.

Como se puede observar son varias certificaciones que RYC tiene tanto nacionales como internacionales, por eso el crecimiento dentro de la empresa la rigurosidad en sus procesos ha hecho que sea una empresa 100% confiable. Por lo cual, ha conseguido tener presencia en todos los autoservicios del país como son Wal-Mart, Chedraui, Costco, Soriana, Superama y Sam's, los cuales son de sus principales clientes en ese ramo. También tiene más de 1,000 colaboradores distribuidos en toda la república mexicana. El crecimiento de la empresa se debe a su capacidad, calidad y compromiso con sus socios comerciales.

4. Responsabilidad social

A través de la fundación Villas Juan Diego brinda una mejor calidad de vida a los adultos mayores. Además, se trabaja de forma conjunta con las comunidades campesinas en la región Mixteca Poblana para el desarrollo de la agricultura a través de la siembra de sorgo. También fomenta la generación de energía verde a través de sistemas biodegestores en los procesos de crianza de ganado.

Método de investigación

En el presente apartado se aborda el proceso que se efectuó para llevar a cabo la investigación sobre las estrategias de posicionamiento de una empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario, para lo cual se realizó un estudio de tipo descriptivo y comparativo, ya que se describen los conceptos relacionados con las estrategias de posicionamiento y el sector agroalimentario y se realiza una comparación entre las dos principales empresas mexicanas de ese ramo. Se realizó una revisión de las diferentes teorías del tema estudiado; además se presentan investigaciones empíricas que explican la importancia que tienen las fusiones para el crecimiento de las organizaciones, así como las metodologías y los últimos hallazgos que hicieron los principales autores.

El objetivo principal de la investigación es identificar las estrategias que RYC-alimentos puede implementar para mantenerse como la empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica. Como lo menciona Münch y Ángeles (2012, p. 57) “el marco teórico o marco conceptual es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación”.

Análisis de resultados

Existen diferencias que son notables entre SuKarne y RYC-alimentos en la producción, las ventas y la infraestructura; la revisión teórica y empírica menciona que se puede orientar a RYC a competir por su segmento de mercado ya consolidado. En la tabla 2 se muestra un comparativo de estas dos empresas con respecto a la producción, ventas totales y la infraestructura con la que cuenta cada una de ellas.

Como se puede observar en la tabla 2 la producción anual de la empresa SuKarne representa un 17.48% de la producción a nivel nacional del sector agroalimentario, en cambio RYC-alimentos el 0.44%, lo cual representa un gran reto para mantenerse en el mercado doméstico. Los volúmenes y porcentajes de las ventas presentan la misma tendencia que la producción. En la infraestructura RYC-alimentos cuenta con 3 plantas TIF que representa el 43% con respecto a la competencia, lo cual representa un área de oportunidad para aplicar estrategias que incremente el volumen de producción y en consecuencia también las ventas.

Tabla 2. Comparativo de la empresa RYC-alimentos y SuKarne

RYC-alimentos		SuKarne	
<i>Producción de toneladas anuales</i>			
Toneladas brutas	Porcentaje	Toneladas brutas	Porcentaje
38,000	0.44	1,508,000	17.48
Producción Nacional		8,626,000	100.00
<i>Ventas anuales</i>			
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1,200,000,000	0.58	45,240,000,000	21.95
Venta Nacional		2.06152E+11	100.00
<i>Infraestructura</i>			
Tipo	Cantidad	Tipo	Cantidad
Plantas TIF	3	Plantas TIF	7
Tiendas	19	Tiendas	165

Fuente: Elaboración propia en base a ENIGH, 2014; SuKarne, 2017 y RYC alimentos, 2017.

La empresa RYC puede implementar estrategias conjuntas realizando alianzas con sus proveedores, distribuidores y clientes para crear barreras de entradas hacia su principal competidor que es SuKarne. Además de buscar innovaciones en los productos que ya ofrece y crear nuevos productos tomando como base el modelo VRIO.

La fortaleza de RYC-alimentos vende alrededor del 45% de sus productos con valor agregado en sus marcas, lo cual hace que tenga una ligera ventaja comparativa dentro de su segmento de mercado. Otra ventaja es el continuar con la elaboración de productos que van dirigidos a las amas de casa que se dedican a trabajar, logrando con ello una barrera de entrada para la competencia. Además, actualmente ha lanzado una campaña de ampliación de su cartera de clientes al llevar sus productos a lugares donde no ha podido entrar.

Una ampliación por medio de franquicias de sus tiendas granjas RYC, contribuiría a llegar a más comunidades, lo cual les ha resultado de mucha utilidad a empresas que requerían incrementar sus ventas para mantenerse en el mercado. Otra estrategia de posicionamiento es el abrir un centro de distribución (CEDIS) en la ciudad de México, al considerarse una plaza altamente competitiva.

La diversidad de productos que tiene RYC en embutidos y productos con valor agregado, hacen que sea una empresa competitiva y relacionada con las necesidades y gustos de su consumidor. Por lo cual RYC-alimentos debe crecer lanzando al mercado más productos, haciendo una diferenciación horizontal, creando productos con mejores sabores y hacer una distinción entre ella y sus competidores.

Una de las estrategias que puede lograr mayor impacto para la empresa RYC-alimentos es formar una alianza con su competidor más fuerte que es la compañía SuKarne, lo cual les permitiría llevar sus productos a más lugares. Otra estrategia factible es que adquiera a las empresas más pequeñas dentro de su ramo que no estén tan consolidadas, como granjas distribuidoras de carnes, entre otras.

Conclusiones

La importancia histórica de los alimentos para los países, indistintamente del continente donde se localicen es una realidad. La seguridad alimentaria es una base económica para algunas naciones, porque toda persona tiene derecho a tener acceso a alimentos sanos y nutritivos. En particular, los productos agroalimentarios tienen una gran importancia por ser bienes de primera necesidad y de consumo generalizado para la población. Es por ello que

se compararon dos empresas altamente competitivas y comprometidas con el mejoramiento de su calidad a nivel nacional e internacional, para darles un mejor servicio a sus clientes y consumidores.

Ante la globalización comercial que se está viviendo hoy en día, las sociedades buscan el perfeccionamiento, por lo cual se genera una inevitable competencia entre productores de bienes, los cuales buscan alcanzar la satisfacción de los clientes, además de la obtención de mayores beneficios económicos. A partir de las nuevas tendencias del orden internacional, se hace evidente que la competencia comercial recae principalmente en la calidad de los servicios que presta cada organización o empresa.

Hoy en día el modelo corporativo que tiene RYC-alimentos le ha permitido posicionarse como empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario. Esto le facilitará para considerarlo como base en la generación y aplicación de algunas de las estrategias que se mencionan en el apartado de la interpretación de los resultados como pueden ser el generar alianzas con los pequeños productores del mismo sector y los clientes, que sirva como barrera de entrada hacia su principal competidor y aquellos nuevos que se formen.

Así mismo ayudará a la empresa crear un vínculo entre empleados y empresa donde se sientan orgullosos de trabajar en RYC-alimentos y generen de forma conjunta productos valiosos, innovadores, inimitable en base a las necesidades primordiales de los consumidores. Un ejemplo puede ser la producción de carnitas al vacío, donde el consumidor va a tener un producto preparado y listo para su consumo en cualquier momento, ya que solo requieren calentarse.

Referencias bibliográficas

- Calvijo, D. y Ramírez, Z. (2012). El fin del imperio: La consolidación de la industria cervecera mundial obligó a Carlos Fernández a vender grupo modelo, tras casi 90 años de historia en manos mexicanas. *Expansión*, Vol. XLIII, No. 1096, pp. 83-85.
- Cantú, Humberto. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 4ta. Edición, México: Mc Graw Hill.
- Capron, L. (1999). The Long Term Performance of Horizontal Acquisition. *Strategic Management Journal*. No. 20, pp. 987-1018.
- COFECE (2015). Comisión Federal de Competencia Económica. Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario. Recuperado en 2017 de https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE_reporte_Agro.pdf.
- ENIGH (2014). Encuesta nacional de los ingresos, gastos de los hogares de México recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enigh/tradicional/2014/>
- Estolano, D; Berumen, F.; Castillo, I y Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*. Núm. 24, pp. 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>.
- Garduño, R., Ibarra, J., y Dávila, R. (2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. *Revista Internacional de Estadísticas y Geografía*. Vol. 4, No. 3. pp. 28-53 Recuperado en septiembre 2017 de http://www.inegi.org.mx/rde/RDE_10/Doctos/RDE_10_opt.pdf
- Hernández, L. (2013). Mega negocios: una radiografía de los 10 negocios más grandes del año 2012 y un adelanto de los 10 anuncios recientes que es necesario seguir. *Poder y Negocios*, Vol. 9 No. 2, pp.14-29.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *Análisis de estrategias a nivel empresa*. En el proceso estratégico. Hispanoamérica. Person.
- Münch, L. y Ángeles, E. (2012). *Métodos y técnicas de investigación*. 4ta. Edición. Reimpresión. México: Trillas.

- Peng, M. (2012). *Global strategy*. Cincinnati, Estados Unidos: Thomson south-Western.
- Peng, M. (2015). *Cómo hacer funcionar las alianzas estratégicas y redes*. Estrategia global. D. F., México, Cengage.
- Porter, E. (2009) *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Harvard Business Press
- Roll, R (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The journal of business*. Vol. 59, No. 2, pp. 197-216.
- Ruback, R. y Jensen, M. (1983). El mercado del control corporativo: la evidencia científica. *Revista de Economía Financiera*. Vol. 11, pp. 5-50. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.244158>
- RYC alimentos. (2017). Granjas RYC vida saludable. Recuperado de <http://www.rycalimentos.com>.
- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*. pp. 123-183. El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México
- SUKARNE (2017). Sukarne juntos nutrimos con pasión. Recuperado de <https://www.sukarne.com>.
- Ugalde, B. (2009). Medición de los beneficios netos en las combinaciones de negocios. *Ciencias Económicas (San José Costa Rica)*. Vol. 27, No. 2, pp. 301-308.
- Vargas-Hernández, J. G., Guerra, E., Bojórquez, A., Bojórquez, F. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Elaleph.
- Walter, A. y Barney B. (1990). Management objectives in mergers and acquisitions. *strategies*. *Management Journal*. Vol. 11. No. 1, pp. 79-86.