



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Estrategia de marketing para la exportación de miel de agave a un país con economía emergente “Caso Polonia”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**Campo de conocimiento: Negocios Internacionales**

Presenta:  
**María Alejandra López Degante**

Tutor:  
**Dr. Raúl Mejía Estañol**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, abril de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

Introducción .....	8
Resumen capitular.....	9
Justificación de la investigación .....	12
Planteamiento del problema .....	13
Objetivos .....	15
Preguntas de Investigación.....	15
Hipótesis .....	16
Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis .....	16
Metodología .....	17
Capítulo 1.....	19
1. Marco teórico conceptual .....	19
1.1. El comercio internacional .....	19
1.2. Teorías del Comercio Internacional.....	20
1.3. Marketing internacional.....	25
1.4. Entorno externo del marketing .....	28
1.5. Estrategia del marketing.....	31
1.6. Mezcla de mercadotecnia internacional.....	37
1.7. Teoría de las dimensiones de Hofstede.....	43
1.8. Países con economías emergentes .....	45
Capítulo 2.....	50
2. Agricultura y la miel de agave .....	50
2.1. La agricultura y la planta de agave .....	50
2.2. Importancia de la exportación de la miel de agave .....	51
2.3. La miel de agave.....	54
2.4. Ficha técnica miel de agave.....	55
2.5. Ventajas competitivas y beneficios para la salud .....	56
2.6. Producción de la miel de agave .....	57
2.7. Calidad del producto.....	58
2.8. El consumo de miel a nivel mundial.....	61
2.9. Análisis FODA de la industria de la miel de agave.....	63
2.1. Sustentabilidad del agave .....	65

Capítulo 3.....	67
3. Los productores de miel de agave.....	67
3.1. Trabajo de campo.....	67
3.2. Población de estudio.....	68
3.3. Tamaño de la muestra.....	68
3.4. Diseño del cuestionario.....	69
3.5. El proceso para la aplicación de la entrevista.....	72
3.6. Características de los encuestados.....	73
Capítulo 4.....	75
4. Análisis e interpretación de los resultados.....	75
4.1. Preparación de la empresa exportadora.....	75
4.2. Competitividad en su producto.....	84
4.3. Interés y conocimiento del mercado de Polonia.....	90
4.4. La empresa y el diseño de estrategia de marketing a Polonia.....	92
Capítulo 5.....	95
5. El mercado “Polonia”.....	95
5.1. Relación comercial México-Polonia.....	95
5.2. Polonia: un país con economía emergente.....	99
5.3. Tratado de libre comercio México-Unión Europea (TLCUE).....	109
5.4. Consumo de azúcares y artículos de confitería.....	110
5.5. El consumo de alimentos con valor agregado.....	113
5.6. El consumidor polaco.....	114
5.7. Las dimensiones de Hofstede de Polonia.....	116
5.8. La competitividad de Polonia.....	120
5.9. Facilidad para hacer negocios.....	120
5.10. Principales ciudades para hacer negocios.....	121
Capítulo 6.....	124
6. Estrategia de marketing.....	124
6.1. El producto.....	124
6.2. Distribución.....	132
6.3. Precio.....	140
6.4. Promoción.....	144

7. Conclusiones y recomendaciones .....	151
8. Anexos.....	155
9. Referencias.....	165
9.1. Referencias bibliográficas .....	165
9.2. Artículos teóricos .....	166
9.3. Otras referencias electrónicas.....	168

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de valor y crecimiento de las importaciones partida 170260 .....	62
Tabla 2. Cuestionario semi-estructurado para entrevistar a productores o comercializadores de miel de agave .....	70
Tabla 3. Giro de las empresas entrevistadas.....	74
Tabla 4. Certificaciones de las empresas.....	88
Tabla 5. Productos que Polonia importa desde México .....	98
Tabla 6. Clasificación de las economías emergentes de acuerdo al Banco Mundial.....	99
Tabla 7. Clasificación de las economías de acuerdo al MSCI .....	101
Tabla 8. Clasificación arancelaria de acuerdo a la Comisión Europea.....	125
Tabla 9. Cálculo del precio de venta de exportación por envase .....	141
Tabla 10. Precio de venta miel de agave más comisión de agente de distribución en zloty.....	143
Tabla 11. Precios en Polonia de mieles naturales y productos sustitutos de la miel de agave .	143

## Índice de Figuras

Figura 1. Umbral emergente según Montalvo y Cerón.....	48
Figura 2. Diagrama proceso de producción de miel de agave.....	58
Figura 3. Gráfica de importaciones anuales mundiales de la miel de abeja.....	61
Figura 4. Gráfica importaciones anuales mundiales partida 170260 (miel de agave).....	62
Figura 5. Presencia de la empresa a nivel nacional .....	76
Figura 6. Presencia de la empresa a nivel internacional.....	77
Figura 7. Alcance de las ventas de la miel de agave.....	78
Figura 8. Países a los que se exporta o se ha exportado miel de agave.....	80
Figura 9. Compromiso del área exportadora de los productores o comercializadores .....	81
Figura 10. Elaboración de estrategias para abrir nuevos mercados internacionales .....	82
Figura 11. Tipos de herramientas de marketing utilizadas por los productores y comercializadores.....	84
Figura 12. Crecimiento de las ventas anuales de las empresas .....	86
Figura 13. Porcentaje de participación en el mercado interno .....	86
Figura 14. Competitividad de los precios de la miel de agave .....	87
Figura 15. Condiciones de pago que los productores y comercializadores están dispuestos a ofrecer .....	89
Figura 16. Gráficos del interés y conocimiento del mercado de Polonia.....	90
Figura 17. Disposición de los productores y comercializadores para poner en marcha la estrategia de marketing .....	93
Figura 18. Gráfica balanza comercial México-Polonia .....	97
Figura 19. Comparativo Producto Interno Bruto Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica .....	102
Figura 20. Comparativo PIB per cápita Polonia, Brasil, Rusia, India, Sudáfrica .....	103
Figura 21. Comparativo inflación de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica .....	104
Figura 22. Balanza comercial de Polonia .....	105
Figura 23. Comparativo de la tasa de alfabetización Polonia, Rusia, Sudáfrica, Brasil e India. ....	106
Figura 24. Comparativo esperanza de vida de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica .....	107
Figura 25. Comparativo de la tasa de desempleo de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica .....	108
Figura 26. Importaciones de Polonia de miel natural.....	111
Figura 27. Importaciones de Polonia del capítulo 17 de acuerdo a la OMA .....	112
Figura 28. Comercio bilateral México-Polonia partida 1702.....	113

Figura 29. Distribución por edad de la población en Polonia .....	115
Figura 30. Dimensiones Hofstede Polonia .....	117
Figura 31. Comparativo de las dimensiones Hofstede México-Polonia.....	119
Figura 32. Canales de distribución para la miel de agave .....	135
Figura 33. Ruta marítima propuesta para la logística de distribución .....	137
Figura 34. Tiempos ruta marítima.....	138

## **Introducción**

A medida que la globalización avanza a todos los sectores de la economía, las empresas deben buscar nuevas estrategias y nuevos mercados para cumplir sus objetivos y mantener vigentes sus productos. En este sentido, una estrategia de marketing internacional busca colocar o aumentar la participación de un producto en mercados exteriores. Se requiere de una buena toma de decisiones en la determinación del mercado a penetrar, cuándo hacerlo, en qué escala y además sustentar las ventajas competitivas que asegurarán el éxito en el mercado. En este contexto, se desarrolla el presente estudio construyendo el desarrollo de una estrategia de marketing internacional mediante la búsqueda y selección de mercados internacionales no tradicionales, en los cuales la miel de agave no presenta aún participación o lo realiza de manera incipiente.

Se resalta la importancia de diversificar en un mercados no convencional particularmente en Polonia, además, se pretende fortalecer el intercambio comercial en la región en la que se ubica, incentivar a las empresas a explorar nuevos mercados para reducir la dependencia comercial que existe con países a los que tradicionalmente se exporta, así como también dar a conocer un producto derivado del emblemático agave mexicano.

En la actualidad, México cuenta con doce tratados de libre comercio con cuarenta y seis países, sin embargo, la concentración del comercio se da principalmente en Estados Unidos. No obstante, en el presente estudio se revisa un nuevo mercado desde la perspectiva de las economías emergentes, las cuales resultan atractivas ya que estas economías reflejan un ritmo de crecimiento económico muy acelerado.

Por otro lado, el agave mexicano es una planta que resulta muy generosa, el tequila es el producto más importante y más conocido mundialmente hablando, tiene una gran aceptación y se ha convertido en una fuente muy importante en los negocios. Sin embargo, el tequila no es el único producto derivado del agave, investigadores y productores de agave se dieron a la tarea de innovar y desarrollar procesos tecnológicos con el fin de utilizar al 100% la planta del agave. Entre otros productos, la miel de agave destaca por sus ventajas competitivas y beneficios a la salud, a fin de dar a conocer dicho producto, el objetivo primordial de esta investigación es desarrollar una estrategia de

marketing adecuada para la miel de agave ya que hasta ahora no se ha abarcado el mercado nacional e internacional.

Además, se muestra un enfoque de un país con economía emergente, pese a que una de sus características es su volatilidad, los mercados emergentes siguen siendo un motor de crecimiento al que conviene enfocar especial atención para realizar inversiones y ver como un país con gran potencial para realizar exportaciones. De acuerdo con esto, se desarrollaron las características de Polonia para conocer a fondo su demografía, economía y hábitos de compra para el logro de una estrategia de marketing exitosa.

Con respecto a los productores y comercializadores, se requirió conocer sus características, su organización, experiencia en exportación, su conocimiento del país destino y sus estrategias de marketing para la miel de agave, en ese sentido, se realizó una investigación de campo con lo cual se logró adicionalmente indagar respecto a las razones por las cuales no se ha abarcado el mercado de Polonia.

En suma, la siguiente tesis pretende favorecer la probabilidad de éxito del producto miel de agave identificando la información que carecen los productores y comercializadores, aprovechando las áreas de oportunidad que presenta un país con economía emergente y formulando una estrategia de marketing adecuada que resalte ventajas competitivas del producto.

## **Resumen capitular**

### **Capítulo 1.**

Como base a la presente investigación, en este capítulo se desarrollan los principales conceptos y las principales teorías que serán el soporte para el diseño de la estrategia de marketing internacional.

Se abarcan los principales conceptos y teorías del comercio internacional, la mercadotecnia, la planeación estratégica, la mezcla de mercadotecnia y aspectos del entorno que son fundamentales para generar una estrategia de marketing adecuada. Asimismo, se tratará el tema de las economías emergentes, sin embargo, al no existir

una teoría económica como tal, se analizan las características y los conceptos para ubicar a Polonia como un país con economía emergente.

## **Capítulo 2.**

En primer lugar, se da un panorama general de la agricultura y la planta del agave, ya que de ella se derivan no solo el tequila y el mezcal sino diversos productos con gran potencial de fuente de negocios. Se destaca la importancia de la exportación de la miel de agave, así como su descripción y características para ser un producto de calidad, también se destacan las ventajas competitivas del producto y los beneficios para la salud. Se realizó un comparativo con el consumo de miel de abeja a nivel mundial para tener un punto de referencia del consumo de un producto similar.

Además, se desarrollan temas con aspectos importantes como los son la sustentabilidad de la planta de agave puesto que los productores de miel de agave deben sumarse a la cadena productiva de la planta y un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de dicha industria.

## **Capítulo 3.**

Una vez estudiado el tema de la industria de la miel de agave y por lo tanto teniendo una base de conocimientos, en este capítulo se procede a indagar de la situación de los productores y comercializadores de miel de agave, posteriormente se realiza el trabajo de campo, se presenta la población de estudio, la determinación del tamaño de la muestra, así como el diseño del cuestionario para obtener las características de los entrevistados. Asimismo, se puede observar el proceso para la aplicación de la entrevista.

## **Capítulo 4.**

En este capítulo se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es necesario conocer las razones por las cuales no se considera a Polonia como un país con potencial para exportar. Al analizar la situación de los productores y comercializadores se logró obtener información como lo es la presencia en el mercado nacional, la preparación de la empresa para exportar, su cultura de marketing, competitividad de su producto, flexibilidad en un proyecto de exportación y el

conocimiento del mercado en Polonia. De acuerdo a la información obtenida y conociendo sus áreas de oportunidad de los productores en relación al conocimiento de Polonia, se procederá a la elaboración de una estrategia marketing acorde con el país destino el cual se analiza en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 5.**

A lo largo del capítulo 5 se analiza a Polonia en dos diferentes aspectos, el primero es el ámbito económico que abarca la relación comercial que existe con México y el tratado de libre comercio con la Unión Europea, pero sobre todo, uno de los temas centrales de este capítulo es ubicar a Polonia como un país con economía emergente principalmente con la clasificación que proponen los organismos internacionales, así como indicadores tales como el PIB, balanza comercial, alfabetización, esperanza de vida y nivel de desempleo.

El segundo aspecto que se abarca en éste capítulo es la parte mercadológica en donde se realiza un análisis del consumo de Polonia en referencia a productos similares a la miel de agave y de productos saludables, así mismo, se estudia al consumidor polaco en sus hábitos de compra con la intención de conocer los lugares en donde realizan sus compras y la forma en que lo hacen. Por otro lado, se tomaron en cuenta temas de la competitividad de Polonia, la facilidad para hacer negocios, las dimensiones Hofstede y las principales ciudades para hacer negocios, ya que para diseñar una estrategia de marketing se requiere una visión holística del país destino.

### **Capítulo 6.**

Finalmente, de acuerdo a la información obtenida y habiendo detectado las áreas de oportunidad de productores y comercializadores de la miel de agave, se procede a generar una estrategia de marketing abarcando todos y cada uno de los elementos de la estrategia de la mezcla de mercadotecnia con el objetivo de que fomentar la compra, procurando la satisfacción del cliente y al mismo tiempo beneficiando a todos los eslabones de la cadena de distribución.

## **Justificación de la investigación**

La finalidad del presente trabajo es incentivar el comercio internacional de la miel de agave en un mercado no convencional europeo, Polonia se puede convertir en una plataforma para dar a conocer dicho producto en los países aledaños, de esta manera los beneficios se verán reflejados en la generación de divisas, a los productores de agave, crecimiento en las empresas productoras o comercializadoras de miel de agave, entre otros factores macroeconómicos que pueden beneficiar a México.

La diversificación de los mercados de exportación tiene un avance lento con los países que no conforman la parte del TLCAN, es por ello la importancia de abrir nuevos horizontes y explotar la apertura que existe con tratados comerciales. En ese sentido, hemos sido testigos del entorno tan cambiante que ha tenido México y el mundo, en los últimos años con la salida del Reino Unido del Brexit y la toma de poder del nuevo presidente de los Estados Unidos y México por mencionar algunos casos. Lo anterior da la pauta para generar una apertura de nuevos mercados en los que México pueda tener una mayor diversificación de los países a los que exporta.

Por otro lado, en México, la producción de agave es una actividad que se realiza desde la época prehispánica elaborando diversos productos, sin embargo, los productores de miel de agave requieren del conocimiento de una estrategia adecuada ya que existe muy poco conocimiento de las ventajas del producto a nivel nacional e internacional, así como también escasos conocimientos de los canales de distribución, lo cual limita a los posibles consumidores a conocer y tener en sus manos el producto.

Desde el punto de vista de los productores de miel de agave, cuando los exportadores en potencia no están familiarizados con las oportunidades en los mercados extranjeros podría presentarse una falta de interés ya que no saben qué tan grandes son las oportunidades en realidad, o dónde están, el simple desconocimiento de las oportunidades es una barrera a la exportación de la miel de agave.

El retiro de las barreras comerciales y la apertura de nuevos mercados nos dirigen a un crecimiento económico, de ahí la importancia de consolidar la posición estratégica comercial de México en países no convencionales. Además, países europeos y más aún

la Unión Europea resultan potencia mundial comercialmente hablando sobre todo la región del Este donde se encuentra Polonia, pues representan mercados que México aún no ha explotado, Europa representa un atractivo mercado en el mundo y tiene una larga trayectoria dentro del comercio Internacional.

En la economía mundial se efectúan constantes cambios radicales en las políticas comerciales como resultado de muy diversas variables y la gran incertidumbre que México aún tiene que enfrentar principalmente por los cambios políticos. A partir de estos y otros cambios se desprende el debatible de la búsqueda de hacer negocios con mercados no convencionales.

La importancia de mirar hacia países con economía emergente, se sitúa principalmente en que resultan atractivos para la inversión, tienen más oportunidades financieras, crecen a un ritmo muy superior a otros países de su categoría y además tienden a ser más accesibles al realizar negocios con ellos, sin embargo, no se mantiene un intercambio comercial constante,

La presente investigación permite obtener una estrategia de mercadotecnia para un mercado no tradicional con economía emergente, en este caso Polonia, que facilitará aumentar las oportunidades comerciales de la miel de agave de acuerdo a sus ventajas competitivas, que favorezca a un mediano y largo plazo aumentar las ventas de las empresas productoras de dicho producto.

A partir de ésta investigación se generará un conocimiento que permita abarcar un nuevo mercado de la Unión Europea, posteriormente será de gran importancia extender el conocimiento del producto miel de agave a otros países de Europa y Asia de acuerdo a las características de cada mercado.

### **Planteamiento del problema**

La globalización, el clima y entorno internacional en los últimos años obliga a las empresas mexicanas a visualizar nuevos mercados internacionales, a proyectar y diseñar nuevas estrategias que serán una brújula para ser cada vez más competitivas en relación a sus productos y servicios, con lo cual se espera que la introducción de nuevos

productos mexicanos en mercados extranjeros genere un crecimiento económico para México.

Tomando en cuenta la incertidumbre por el entorno tan cambiante que se ha vivido sobre todo con nuestro socio comercial Estados Unidos, nos obliga a mirar hacia otros horizontes para la exportación de productos saludables mexicanos ya que permitiría amortiguar los riesgos de los mercados inestables y de los efectos macroeconómicos de los que México constantemente está expuesto.

A nivel macroeconómico, la balanza comercial de México de noviembre del 2018 refleja un déficit de más de dos 2,381 millones de dólares, de acuerdo al reporte presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018). Por lo que resultaría positivo la contribución a la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de nuestro país. Exportar miel de agave a un país no tradicional como lo es Polonia implica generar una demanda para la producción, incrementar la producción de producto y los ingresos de la economía en general y principalmente de los exportadores, y en esa misma línea la creación de nuevos empleos.

La exportación de miel de agave representa para las empresas productoras una forma de crecimiento y consolidación, dado que puede mejorarse la imagen y mejorar las relaciones con los bancos, clientes nacionales e internacionales. Así mismo, se podrá aprovechar mucho mejor la tecnología en la que se ha invertido y las instalaciones ya existentes.

Por otro lado, un aspecto importante a considerar en las empresas productoras y comercializadoras de miel de agave, es la gestión de sus exportaciones ya que el correcto enfoque será determinante para el crecimiento de la empresa. Dado que el producto miel de agave se va a encaminar a un nuevo mercado de exportación, se requiere un cuidadoso análisis de todos los elementos que integran su producto, si bien, la carencia de conocimiento de un nuevo mercado y la falta de experiencia en exportaciones podría ocasionar fuertes pérdidas para la empresa y desmotivación en la apertura de nuevos mercados.

Un elemento más que hay que agregar a la problemática, es que el agave mexicano es conocido internacionalmente principalmente por el Tequila, sin embargo, la miel de agave y otros productos derivados de la planta de agave han carecido de una estrategia de mercadotecnia adecuada para darlos a conocer nacional e internacionalmente, desarrollar una adecuada estrategia de exportación implicaría incrementar el ciclo de vida de estos productos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Generar una estrategia de marketing para la miel de agave para un país de la Unión Europea con economía emergente “Polonia”, con el fin de abrir un mercado no tradicional para México.

### **Objetivos específicos.**

- Conocer y entender las características de un país europeo con economía emergente “Polonia”
- Descubrir si los productores de miel de agave cuentan con una estrategia adecuada para dar a conocer su producto en nuevos mercados
- Conocer los hábitos de compra de y de consumo en Polonia

## **Preguntas de Investigación**

### **Pregunta general.**

¿Qué tipo de estrategia de marketing se debe de considerar para abrir un nuevo mercado para la miel de agave en un país con economía emergente “Polonia”?

### **Preguntas específicas.**

- ¿Cuáles son las características de Polonia, un país con economía emergente de la Unión Europea?
- ¿Los exportadores de miel de agave han generado estrategias de marketing a un país de la Unión Europea?
- ¿Cuáles son los hábitos de compra y de consumo de consumo en Polonia?

## Hipótesis

### Hipótesis General.

Ho: No se ha exportado miel de agave a Polonia por falta de una adecuada estrategia de marketing

### Hipótesis Específicas.

- Ho: Los productores de miel de agave no conocen las características de Polonia, un país con economía emergente de la Unión Europea
- Ho: Los productores de miel de agave no cuentan con una estrategia de marketing dirigida a Polonia
- Ho. No se tienen los suficientes conocimientos de los hábitos de compra y consumo en Polonia

## Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

### Cuadro de congruencia general.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar una estrategia de marketing para la miel de agave para un país de la Unión Europea con economía emergente "Polonia", con el fin de abrir un mercado no tradicional para México.</li></ul>
<b>PREGUNTA GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué tipo de estrategia de marketing se debe de considerar para abrir un nuevo mercado para la miel de agave en un país con economía emergente "Polonia"?</li></ul>
<b>HIPÓTESIS GENERAL, PERSPECTIVA NULA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ho: No se ha exportado miel de agave a Polonia por falta de una adecuada estrategia de marketing</li></ul>

### Cuadro de congruencia específico.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>	<b>HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA NULA</b>
Conocer y entender las características de un país europeo con economía emergente "Polonia"	¿Cuáles son las características de Polonia, un país con economía emergente de la Unión Europea?	Ho: Los productores de miel de agave no conocen las características de Polonia, un país con economía emergente de la Unión Europea
Determinar si los productores de miel de agave cuentan con una estrategia adecuada para dar a conocer su producto en nuevos mercados	¿Los exportadores de miel de agave han generado estrategias de marketing a un país de la Unión Europea?	Ho: Los productores de miel de agave no cuentan con una estrategia de marketing dirigida a Polonia
Conocer los hábitos de compra de y de consumo en Polonia	¿Cuáles son los hábitos de compra y de consumo de consumo en Polonia?	Ho. Los productores no tienen los suficientes conocimientos de los hábitos de compra y consumo en Polonia

### Metodología

La presente investigación se desarrolla a partir de un enfoque mixto, por un lado cualitativo, ya que se busca comprender la perspectiva de los productores de agave, profundizar en sus experiencias (Hernández Sampieri y Fernández Collado, p. 364). Además, el tema de la miel de agave ha sido poco explorado en cuanto a al desarrollo de un nuevo mercado como lo es Polonia.

Desarrolla un enfoque estadístico descriptivo en el cual se analizan principalmente indicadores económicos de Polonia. Con los argumentos presentados en el marco teórico, se tomarán las variables e indicadores tanto de aspecto micro como de aspecto macroeconómico para ubicar a Polonia como un país emergente.

Además, es una investigación de tipo exploratoria, dado que se tiene poco conocimiento de la miel de agave y sus beneficios, existen pocos puntos de venta de dicho producto en nuestro país, sin embargo, también es relevante entender la oportunidad de mercado que tiene la miel de agave en un país con economía emergente.

Se realizará recolección de datos cualitativos y cuantitativos dirigidos a productores de la miel de agave para acopiar información requerida y contribuir a la estructura de la estrategia de marketing. Para poder realizar ésta investigación se requirió analizar datos históricos en bases de datos académicas, sitios especializados en internet, libros, revistas especializadas, tesis relacionadas con temas de negocios internacionales, comercio exterior y mercadotecnia.

## Capítulo 1

### 1. Marco teórico conceptual

Para dar fundamento a la investigación, en este apartado se desarrollarán los principales conceptos y teorías que soportarán el diseño de la estrategia de mercadotecnia internacional.

Se tratarán los principales conceptos y teorías del comercio internacional, la mercadotecnia, la planeación estratégica, la mezcla de mercadotecnia, y aspectos del entorno necesarios para poder generar una estrategia de mercadotecnia adecuada.

Las economías emergentes son un punto clave en la investigación, por lo que a pesar de no existir una teoría económica como tal, se analizarán y se toman conceptos y características para ubicar a Polonia como un país con economía emergente.

#### 1.1.El comercio internacional

El constante aumento de las actividades comerciales entre empresas que se encuentran situadas en distintos países ha provocado el fenómeno que se conoce como globalización, al hablar del intercambio de bienes entre los distintos países, conviene desarrollar los siguientes conceptos:

##### a) La Globalización.

El Fondo Monetario Internacional señala que la globalización se refiere a la creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el incremento en volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo (Fondo Monetario Internacional, 2000).

Por un lado, a medida que ha avanzado el proceso de globalización las condiciones de vida han mejorado en muchos países, sin embargo, los más beneficiados han sido los países más desarrollados y sólo algunos países en desarrollo. Los países de bajo ingreso no han podido integrarse a la economía mundial con la misma rapidez que los demás,

por lo que resulta necesario adoptar medidas necesarias para fortalecer las áreas de oportunidad que México presenta, una de ellas es fortalecer el sistema financiero internacional a través del comercio exterior.

### **b) Comercio Exterior y Comercio Internacional.**

Para empezar, quiero señalar que el comercio exterior de un país es un sector muy importante de la actividad económica, las funciones de ésta actividad impactan directamente al generar divisas, empleos, adquirir productos que no se producen internamente entre otros, dichas funciones que deben de favorecer el desarrollo económico del Estado. Podría decirse que el comercio exterior es una parte del sector externo de una economía que regula los intercambios de mercancías, productos y servicios entre proveedores y consumidores residentes entre dos o más mercados nacionales y/o países distintos (Witker, 2016, P. 3).

Por otro lado, el término de comercio internacional es un concepto que abarca mucho más elemento ya que abarca el flujo de las relaciones comerciales internacionales sin hacer referencia a un país en específico.

Es “el conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones sin importar su naturaleza, que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades humanas” (Witker, 2011, p. 3).

También, debe de considerarse comercio internacional aquel que tiene lugar entre el Estado y una comunidad económica, siendo así en el caso de esta investigación México y la Comunidad Europea.

### **1.2. Teorías del Comercio Internacional**

Las teorías del comercio internacional influyen de manera significativa en las políticas económicas que adoptan las naciones, es importante entender por qué han impactado en modelar dichas políticas y a partir de ellas cómo se compite en los negocios internacionales puesto que existen beneficios pero a su vez implica asumir costos. Las teorías más relevantes analizan principalmente los siguientes aspectos:

- Los beneficios que un país obtiene cuando se dedica al comercio internacional, es decir, al intercambio de bienes y servicios, así como las repercusiones que tendrá dicha actividad.
- Explican el esquema, estructura, los volúmenes de comercio, regiones y sectores que se observan en una economía.

La economía, la evolución del comercio, la innovación y el espíritu emprendedor han generado diferentes teorías del comercio internacional, para fines de ésta investigación, en éste marco se revisarán las más clásicas que son las de Adam Smith y David Ricardo, la teoría de Heckscher-Ohlin que perfecciona la de David Ricardo, y las teorías más nuevas como lo es la teoría del ciclo de vida del producto, la teoría de la localización y la teoría de la ventaja competitiva de Porter.

#### **a) La teoría de la ventaja absoluta.**

Adam Smith, en su libro “La riqueza de las naciones”, afirmaba en la premisa mercantilista que los países tienen una capacidad variable de producir bienes de acuerdo con los diversos factores con los que un país posee, tal como la eficiencia de sus procesos, su tecnología, la acumulación de conocimientos, el capital humano y los factores de la producción. De ésta manera, un país tiene una ventaja absoluta en la producción de un bien cuando es más eficiente que cualquier otro (Hill, 2015, p.161).

De acuerdo con la teoría de la ventaja absoluta, las naciones deben especializarse en la producción de bienes o servicios en los cuales se tiene una ventaja absoluta, para luego cambiarlos por otros productos que ofrecen otros países quienes tienen la ventaja absoluta en su propio producto.

En éste sentido, el argumento de Adam Smith refleja que el comercio internacional tiene la ventaja de aumentar la riqueza de un país mientras que no produzca bienes que puede comprar a otro país a un menor precio y especializarse en productos en los que se tiene una ventaja absoluta.

#### **b) La teoría de la ventaja comparativa.**

David Ricardo hizo evolucionar la teoría de Adam Smith, básicamente la ventaja comparativa se refiere a que la producción mundial potencial es mayor con el libre comercio sin restricciones en contraste a un comercio restringido, es decir, que los consumidores de todas las naciones pueden consumir en mayor proporción si no se imponen restricciones al comercio (Hill, 2015, p.161). De acuerdo a la teoría de la ventaja comparativa los países que no cuentan con una ventaja comparativa incluso pueden beneficiarse, ya que todos los países involucrados obtienen ganancias al participar.

Los supuestos básicos que maneja la teoría de la ventaja comparativa se mencionan a continuación:

- Existen dos países y dos productos
- El libre comercio
- Costos de producción constantes
- No existen costos de transporte
- La teoría del valor del trabajo, en donde el valor del producto está determinado por la cantidad de trabajo que se requiere para producirlo y no por la utilidad para quien lo produce.

En su teoría David Ricardo señala que es conveniente que un país se especialice en los bienes que produce con una mayor eficiencia, y que compre a otros países aquellos productos que produce menos eficientemente a pesar de que esto implique comprar bienes que podrían producirse en el país aunque menos eficientemente.

La teoría de David Ricardo apunta a que los países poseen diferentes recursos naturales y además que todos los países requieren de distintas horas de trabajo para obtener recursos.

### **c) Teoría del ciclo de vida del producto.**

La teoría del ciclo de vida del producto es una de las más nuevas y es tomada a partir de la biología, está basada en la teoría tradicional del ciclo de vida del producto. Para un mercado internacional la demanda global es la principal fuerza que está en juego y los factores que van a determinarlas son factores controlables (estrategia de marketing) y no

controlables del entorno (tipo de cambio, tecnología, barreras arancelarias y no arancelarias, etc.). Por lo tanto, la estrategia de marketing requiere ser adaptada en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto (Lambin, 2009, p 2019).

Las cuatro etapas del ciclo de vida de los productos que analiza la teoría del ciclo de vida son las siguientes:

- **Introducción:** En ésta etapa se produce un nuevo producto en el país exportador, es vendido inicialmente de manera doméstica. Las primeras exportaciones se realizan a países industrializados y existe poca competencia en el extranjero, en ocasiones, ésta fase se caracteriza por un lento crecimiento de las ventas y va acompañado de cierto grado de incertidumbre.
- **Crecimiento:** Se caracteriza por un crecimiento en las ventas a un ritmo acelerado, en éste sentido, se presenta una reducción de los costos debido al aumento del volumen producido. Los precios pueden tener una tendencia a disminuir, lo cual permite tener una cobertura progresiva y de ésta manera cubrir mercados internacionales.
- **Madurez:** Es la fase en donde las ventas se desaceleran, el nivel de exportaciones disminuye debido a que el producto ya se produce en otros países. En la etapa de madurez los competidores más débiles abandonan el mercado y las ventas se concentran en aquellos productores que cuentan con precios más competitivos en el mercado.
- **Declive:** Se caracteriza por un decrecimiento estructural de la demanda debido a distintas razones como lo es nuevos productos más avanzados, cambios en hábitos de consumo, gustos o preferencias de los consumidores y los cambios en el entorno social, económico y político (Lambin, 2009).

La teoría del ciclo de vida no es aplicable a todas las empresas de clase internacional, debido a que la introducción de productos nuevos la pueden realizar simultáneamente en distintos mercados internacionales. En el caso de la miel de agave, se puede considerar que se encuentra en la fase de crecimiento ya que los niveles de ventas van en aumento, se ha dado a conocer en algunos mercados internacionales y además el producto no cuenta con competidores directos.

#### **d) Teoría de Heckscher-Ohlin.**

Los autores proponen otra explicación de la teoría de la ventaja comparativa, afirmaron que tal ventaja con la que un país cuenta se debe a que cada nación posee distintos factores de producción. La dotación de factores es la cantidad de recursos con los que un país cuenta, como lo es la tierra, mano de obra y capital. Cada nación está dotado de diferentes factores, lo cual implica diferencias en costos de un factor, en éste sentido, cuando un factor abunda en un país suele ser más barato (Hill, 2015, p.172).

De acuerdo a ésta teoría, un país exportará los bienes que son producto de los factores que abundan en su suelo, e importarán aquellos que son elaborados con factores escasos en su país. Esta teoría puede explicar la exportación de miel de agave, ya que la planta no puede ser cultivada en cualquier país.

#### **e) La teoría de la ventaja competitiva.**

Michael Porter, es uno de los nuevos teóricos del comercio internacional, su teoría se centra en el análisis para determinar la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su examen parte de las empresas, el entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. En ese sentido, cada empresa descubre la mejor estrategia con base a sus circunstancias particulares.

La teoría de Porter propone que existen cuatro factores en un país que generan o dificultan la creación de una ventaja competitiva, en otras palabras, son cualidades específicas de una nación que determinarán el campo de juego en el que operarán sus industrias (Porter, 2007). Los factores que conforman el diamante son los siguientes:

- Condición de factores: La posición de un país en factores de la producción, como lo es la mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en la industria.
- Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda por el producto o servicio ofrecido en el mercado interno.
- Industrias relacionadas y de apoyo: La presencia o ausencia en un país de industrias proveedoras y empresas afines competitivas a nivel internacional.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se administran, así como la naturaleza de la competencia nacional (Porter, 2007).

Porter (2007), afirma que los cuatro factores deben ser considerados como un sistema, en donde el efecto de cada punta depende del estado de las demás. Así mismo, sostiene que las empresas poseen más probabilidades de prosperar en sectores económicos en los cuales el diamante les sea más favorable.

De acuerdo a la teoría de la ventaja competitiva, existe otra variable que puede influir de distintas maneras en el diamante de un país:

- El papel del gobierno: Al escoger sus políticas puede estimular u obstaculizar la ventaja nacional. Indica que el rol apropiado del gobierno es ser un catalizador y un provocador para que las empresas eleven sus niveles más altos de desempeño competitivo (Porter, 2007).

Se han expuesto las principales teorías de comercio internacional, cada una explica en distintas formas cómo es que el libre comercio estimula el crecimiento económico y eleva los niveles de vida. Dichas teorías han sido consideradas para crear políticas económicas, sin embargo, aún reconocen deficiencias que requieren ser consideradas para resolverse y mejorar las condiciones de las naciones en desventaja.

### **1.3. Marketing internacional**

Para poder introducir un producto en mercados internacionales, las empresas requieren de herramientas, estrategias y diseñar diferentes estructuras de acuerdo al entorno al que estará dirigido, de ésta manera será posible llegar con éxito al mercado que se tiene propuesto sin importar el punto geográfico e que se encuentre, por tanto, la mercadotecnia juega un papel muy importante.

### **a) La mercadotecnia.**

Según la American Marketing Association (A.M.A.) el Marketing es “la acción en conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2017).

Según Philip Kotler “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2012, pág. 8).

En otras palabras, el Marketing es un sistema de actividades que engloban un conjunto de procesos mediante los cuales podemos identificar necesidades o deseos de los consumidores para satisfacerlos de la mejor forma posible al promover el intercambio de un producto o servicio de valor a cambio de una utilidad y/o para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

### **b) Marketing internacional.**

En relación a la mercadotecnia internacional, diversos autores se han dado a la tarea de conceptualizar este tema, así pues, mencionaré algunos conceptos de marketing internacional:

Philip Cateora, en su libro Marketing Internacional dice que “se le llama marketing internacional al desempeño de las actividades comerciales diseñadas para la planeación, establecimiento de precios, promoción y dirección del flujo de bienes y servicios de la compañía a los consumidores o usuarios en más de un país” (Marketing Internacional, 2014, P. 10)

Laura Fischer define a la mercadotecnia como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de los precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (Fischer 2011).

En conclusión, el marketing internacional es la realización de las actividades comerciales que dirige el flujo de las mercancías o los servicios que la empresa presta a los consumidores o clientes de otra nación.

### **c) Proceso de marketing.**

Según Kotler (2007, p.4), es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes. El autor propone un modelo básico de cinco pasos que son los siguientes:

- Entender el mercado, es decir, las necesidades y deseos de los clientes
- Diseñar una estrategia de marketing con base a las necesidades y deseos del cliente
- Elaborar un programa de marketing que genere un valor superior
- Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente
- Captar el valor de los clientes, obtención de utilidades y calidad para el cliente (Kotler, 2007).

### **d) Enfoques de Marketing.**

Jean-Jacques Lambin señala que el marketing se encuentra dividido en dos partes, el marketing estratégico y el marketing operativo:

Marketing Estratégico: “Es un análisis sistemático y continuo de las necesidades y requisitos de los grupos clave de clientes, así como el diseño y producción de un paquete de productos o servicios que permitirán a una compañía atender a los grupos selectos o segmentos de manera eficiente” (Lambin, 2009, p.7).

Marketing Operativo: “Esta función involucra la organización de las políticas de distribución, ventas, comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto mientras reduce los costos de la información” (Lambin, 2009, p.7)

Se puede decir que el marketing operativo está orientado a la acción y a su vez Jean-Jacques Lambin en su propuesta desarrolla una serie de elementos de mercadotecnia que se enlistan a continuación:

- Producto: Solución multi-atributo
- Distribución: Acceso conveniente al mercado
- Precio: Costos monetarios y no monetarios
- Comunicación: Publicidad, fuerza de ventas, promociones
- Programa de marketing: Objetivos, presupuestos

#### **1.4. Entorno externo del marketing**

En la toma de decisiones, es de suma importancia tomar en cuenta el entorno externo para desarrollar una estrategia de marketing exitosa, modificar la mezcla de mercadotecnia con base al entorno en la que viven nuestros posibles clientes. Las empresas requieren estar informadas antes de elaborar sus estrategias dado que el mundo está en constante cambio y será necesario revisar las variables del país en el que se va a desenvolver el producto.

A menos que los encargados de marketing entiendan el entorno, la empresa no puede planear el futuro de manera inteligente. La meta de recabar datos sobre el entorno es identificar las oportunidades y amenazas futuras en el mercado (Lamb, 2011).

De acuerdo a la propuesta de Lamb, es importante hacer un análisis profundo del entorno y determinar cómo pudiera afectar a una empresa. Los factores del entorno que requieren ser tomados en cuenta son los sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y competitivos, mismos que coinciden con los elementos que deben de tomarse en cuenta dentro de las características de un país con economía emergente, que más adelante se estudiarán y que serán tomados en cuenta para clasificar a Polonia dentro de dicha categoría.

##### **a) Factores sociales.**

En el desarrollo de una estrategia de marketing, el cambio social puede ser una de las variables más difíciles de integrar, ya que son los valores, actitudes y el estilo de vida que

influirán en los productos que compra una persona, en ese sentido, también influirán en la determinación de los precios, las promociones, cómo y en dónde esperan encontrar el producto. Incluso, el factor social puede variar considerablemente de una región a otra dentro de un mismo país pues existen ciertos estereotipos que han estado arraigados durante mucho tiempo.

En contraste, podemos encontrar una sociedad que no se conforme con un estereotipo tradicional, es decir, que su estilo de vida va a estar marcado por las nuevas tendencias, modas, lo último en tecnología o incluso clientes que cada día se preocupan más por consumir alimentos que mejoren su calidad de vida.

### **b) Factores demográficos.**

El estudio de las estadísticas de un país es fundamental, con ello podemos analizar información relevante antes de generar una estrategia, factores como la edad promedio del país, su ingreso y región geográfica tienen una estrecha relación con el comportamiento de compra del consumidor en el mercado. La diversidad étnica y cultural es un componente más de la demografía que cada día se vuelve más diverso, la empresa debe utilizar esta información para observar el medio tan cambiante en el que se desenvolverá.

### **c) Factores económicos.**

Las empresas deben estar preparadas con la información necesaria ante cualquier reacción ante el entorno, existen tres áreas que son de mayor importancia en el marketing: los ingresos de los consumidores, la inflación y la recesión (Lamb, 2011).

En marketing, el poder de compra está relacionado directamente con el costo de vida, el poder de compra se puede determinar haciendo una comparación del ingreso con el costo de un grupo determinado de bienes. Cuando el ingreso es más alto que el costo de vida significa que las personas pueden gastar en artículos que no son de primera necesidad.

Por otro lado, al hablar de inflación generalmente implica que habrá disminución del poder adquisitivo, si la tasa de inflación es demasiado alta, las ventas pueden verse

afectadas de manera significativa o bien hay que considerar que la inflación va a afectar la lealtad de los consumidores respecto a un producto ya que pueden sacrificar calidad por precio.

Lamb menciona un tercer factor económico que es la recesión, que implica una disminución del producto interno bruto, el mercado de acciones tiende a la baja, el desempleo aumenta y los precios se colapsan, en otras palabras, es un periodo de actividad económica que se caracteriza por el crecimiento negativo y se reducen la demanda de bienes y servicios (Lamb 2011).

El tipo de cambio es otra variable importante a tener en cuenta, ya que el peso efectivo de esta, en cuanto a la competitividad de la empresa es muy gravitante. El tipo de cambio no solo está sujeto a la política cambiaria del país de origen con relación a la divisa de referencia, sino también a la que aplica en el país destino, ya que si se modifica constantemente su tipo de cambio la opción de insertarse en el mercado de manera planificada y organizada se diluye al no poder darle previsibilidad a toda la estrategia comercial. En otras palabras, no se puede dar continuidad a una estrategia de precio en el mercado destino si permanentemente las estrategias de precios se ven afectadas no solo por la diferencia de costos sino por la influencia de la variable que estamos analizando.

#### **d) Factores tecnológicos.**

En el diseño de una estrategia de marketing internacional, los avances tecnológicos sin duda facilitan las comunicaciones, mejora la productividad mediante la automatización de procesos y al mismo tiempo se agilizan y amplían los servicios financieros, cada día surge un nuevo avance en la tecnología.

En el aspecto económico, la tecnología en la que un país invierte es un arma que puede ayudar a contrarrestar los efectos de la inflación y la recesión, la tecnología también puede provenir de otro país que ha decidido ha visto potencial para invertir o establecer plantas de tecnología ya que cuenta con mano de obra calificada a un costo de mano de obra más barata.

La investigación básica y aplicada es clave del desarrollo interno de un país, así como también para la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva a largo plazo, la tecnología externa también es importante desde el punto de vista mercadológico por dos situaciones, en primer lugar, la empresa puede operar de una manera más eficiente o desarrollar un mejor producto, y el otro punto es que la tecnología puede volver obsoletos sus productos ya existentes.

#### **e) Factores políticos y legales**

El contenido político en la actividad económica se ha incrementado en los últimos años como consecuencia de profundas transformaciones que ha sufrido la economía mundial, actuando como factores determinantes en el intercambio comercial de los países (McCann, 2009, p.72).

Cada elemento de la mezcla de mercadotecnia está sujeto a las leyes, restricciones y ambiente político que se viva en un país, es obligatorio para elaborar un plan o estrategia de marketing comprender las leyes, adaptarse a ellas y conocer cómo se debe desenvolverse en un país al hacer negocios, ya que de no adaptar las estrategias podría traer grandes consecuencias para una empresa.

#### **f) Factores competitivos**

El entorno competitivo comprende un número de competidores que una empresa debe de enfrentar, el tamaño relativo de los mismos y el grado de interdependencia dentro de la industria.

Es conveniente evaluar a los competidores potenciales y su reacción de estos ante el ingreso de un nuevo mercado. La competencia internacional es diferente a la del mercado interno, no solo por el número de competidores, sino por las ventajas competitivas de los mismos pues en realidad son más desconocidas que las del mercado doméstico.

### **1.5. Estrategia del marketing**

En la administración existen diversas teorías que son la base para generar una estrategia de marketing, la administración estratégica es una de ellas y dentro su proceso comprende la fase de planeación que resulta vital para la guía de los esfuerzos de la

organización. Para comprender mejor la etapa de la planeación estratégica se analizarán los conceptos de planeación y estrategia.

### **a) La planeación.**

La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que debe seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización (Reyes, 2007, p.244)

Es la etapa del proceso administrativo en la cual se definen los objetivos con base a las prioridades que se tengan en una organización. Entre las actividades de la planeación se encuentra el análisis de situación actual, la anticipación al futuro y la decisión de los tipos de actividades en la que participará una organización.

### **b) La estrategia.**

Para Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la implementación de los cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes: los fines a alcanzar, los caminos en los que los recursos serán utilizados, las tácticas y los recursos o medios a nuestra disposición. Para éste autor existen una serie de factores que van a determinar el éxito de una estrategia:

- Un adecuado análisis de los recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que se pueda hacer de los competidores
- La evolución del entorno y concordancia con las previsiones, planes y cálculos
- Acciones de la competencia

En el caso de la miel de agave, cabe mencionar que no existe una competencia directa, pero sí se puede realizar un análisis de los competidores que tienen productos

sustitutos, se requiere de un monitoreo y cuidado frecuente para saber a dónde van y hacer frente a través de la estrategia.

### **c) Planeación estratégica de marketing.**

El éxito de una organización depende en gran medida de que los esfuerzos estén definidos correctamente debido a que el entorno se hace cada día más complejo, dinámico y menos previsible. Entonces la planeación estratégica será una herramienta indispensable para generar una estrategia de marketing dado que es un proceso que marcará hacia dónde quiere dirigirse una empresa y proporcionará las directrices que se debe seguir para obtener los mejores resultados. Una vez definidos los conceptos de planeación y estrategia se puede explicar la planeación estratégica:

Para Kotler y Armstrong (2007), es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas, las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Además, implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

La planeación estratégica es un proceso que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado. En ese sentido, su función principal es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan crecimiento y las ganancias deseadas (Kotler y Keller, 2012, p.56).

Para llevar a cabo el proceso antes mencionado, las empresas deben realizar una serie de preguntas ¿En dónde se encuentra la empresa actualmente?, ¿Hacia dónde quiere dirigirse?, ¿Cuál es la forma o las formas de llegar a ese lugar?

Ahora bien, para que la planeación estratégica se realice de una manera integral, será necesario tomar en cuenta los diversos componentes del ambiente interno y externo para ello, un elemento fundamental del proceso de la planeación estratégica es el análisis FODA, que es la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual. Cabe mencionar que las fortalezas y debilidades

pertenecen al ambiente interno, y las amenazas y oportunidades al ambiente externo. En seguida se explican cada uno de los elementos:

- Fortalezas: Son recursos y capacidades competitivas que dispone un sector y que pueden ser desarrolladas para alcanzar objetivos.
- Oportunidades: Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables, pero representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Debilidades: Son factores que se consideran vulnerables para el sector o actividades que se realizan de manera deficiente.
- Amenazas: Todas aquellas fuerzas externas no controlables al sector que pueden tener un impacto negativo o problemas potenciales. (Rojas y Medina, 2012, p.69).

#### **d) La estrategia de marketing internacional.**

Como se ha dicho antes, es de suma importancia que las empresas cuenten con una estrategia de marketing a través de la cual se encaminen correctamente los esfuerzos para lograr los objetivos ya planteados, a continuación se explicará la estrategia de marketing y la creación de un plan de marketing internacional, así como los elementos que contiene.

Ferrell, (2012, p.19), describe la estrategia de marketing como “el plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado”.

Una estrategia de mercadotecnia se puede componer de uno o más programas de marketing. Para desarrollar una estrategia de marketing, se debe de elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas a la de los rivales (Ferrell, 2012, pág. 19)

La estrategia de mercadotecnia internacional puede variar según las condiciones del entorno, Ghoshal y Nohria (1993) propusieron analizar el entorno internacional de acuerdo a dos dimensiones:

En primer lugar, están las fuerzas locales, aquellas que están incluidas los clientes, los gustos, hábitos de compra locales, los gobiernos, las agencias o dependencias regulatorias. Estas fuerzas van a propiciar una fuerte necesidad de respuesta y una adaptación local.

La segunda dimensión son las fuerzas globales, tales como las economías de escala, demandas semejantes a los clientes, la uniformidad de la competencia y los productos mundiales que son incentivos que influyen de manera impactante para la integración y la estandarización global. Por el contrario, un producto tradicional como es el caso de la miel de agave no requiere un análisis de este tipo de fuerzas ya que es un producto derivado de una planta tradicional de México.

Según Ghoshal y Nohria las dos dimensiones mencionadas en los párrafos anteriores, pueden clasificarse en dos niveles (uno fuerte y uno débil) y dividirse en cuatro tipos de condiciones del entorno a las que se enfrentan las empresas que aspiran a calificar para internacionales:

- Entorno Global: Son aquellas fuerzas que impulsan la integración global, suelen ser poderosas y no están compensadas por las fuerzas locales. Esta condición puede observarse en sectores industriales, en particular con los mercados de alta tecnología, en las fuerzas locales no aplica.
- Entorno multinacional (multi-doméstico): Son fuerzas que impulsan la adaptación local, éstas son fuertes y las fuerzas de la integración global son débiles. Se requiere un alto sentido de adaptación para adecuarse al mercado local. Ésta clasificación de entorno el propio de la industria alimenticia, en donde se va a clasificar la miel de agave.
- Entorno internacional tranquilo: Es cuando ambas fuerzas son débiles, cuando los productos son estandarizados y los sistemas de distribución son similares en distintos países.
- Entorno transnacional: Existe una gran presión por la estandarización, pero las fuerzas locales se encuentran muy presentes, es una situación de mayor complejidad que demanda al mismo tiempo un cierto grado de centralización o de coordinación

Según Porter (2015) hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para desempeñarse de mejor manera que los contrincantes en una industria: Liderazgo global en costos, diferenciación, enfoque o concentración

Liderazgo en costos globales consiste en disminuir los costos de producción y distribución, con el fin de tener un precio relativamente más bajo en comparación con la competencia para captar una mayor participación en el mercado, al mismo tiempo, la calidad, el servicio y otros aspectos no deben de descuidarse.

En ese sentido, Porter (2015) agrega que existen dos formas para alcanzar el liderazgo en los costos; la primera son las economías de escala, que se refiere a que mientras más producción tenga una empresa, los costos por unidad se reducen debido a que los costos fijos se dividen entre la producción total haciendo que los costos por unidad se disminuyan. La segunda forma es la curva de la experiencia, la cual se basa en que una empresa va adquiriendo conocimientos y experiencia para los procesos de producción lo cual permite reducir los costos, es decir, entre más produce mayor conocimiento y experiencia obtiene la empresa para hacerlo mejor y más eficientemente a través de la especialización del trabajo y estandarización.

Diferenciación: consiste en que la empresa busca la manera de ofrecer al consumidor una característica y funcionalidad en sus productos, a lo cual los consumidores visualicen al producto como único en el mercado, dando a la empresa una ventaja sobre sus competidores. Así pues, conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico (Porter, 2015). Cuando existe una diferenciación, ésta se convierte en una estrategia efectiva para conseguir rendimientos superiores a los de la competencia. Igualmente, la diferenciación brinda protección contra la competencia ya que los clientes se hacen leales a la marca, además se disminuye la sensibilidad al precio.

Enfoque o concentración: la tercera estrategia genérica consiste en enfocarse en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Especialmente, esta estrategia busca ante todo dar un servicio de excelencia a un mercado particular. Está basado en la suposición de que la compañía podrá prestar

una mejor atención al segmento de mercado que las empresas que compiten en mercados más extensos (Porter, 2015). El enfoque o la concentración sirven para elegir los mercados menos vulnerables a productos o servicios sustitutos o aquellos en la que la competencia es más débil.

### **e) Plan de marketing internacional**

El plan de marketing es un instrumento que realiza por escrito y ayuda a la proposición de actividades claramente delimitadas que guían al especialista de marketing a trabajar para cumplir con los objetivos establecidos.

Según lo menciona Kotler, “el plan de marketing es un documento por escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir con sus metas de marketing” (Kotler, 2012, p.50).

Entonces, el plan de marketing internacional es una herramienta fundamental que promueve la coordinación y la combinación adecuada de los esfuerzos de una organización para el cumplimiento de las metas en los mercados internacionales. Garnica y Maubert (2009), afirman que “el plan de marketing o el plan de negocios sirve para asegurarse de que la organización está alcanzando sus objetivos de ventas, utilidades, participación, posicionamiento y penetración en el mercado”.

### **1.6. Mezcla de mercadotecnia internacional**

Se requiere considerar que en el mercado internacional, las empresas se involucrarán en un contexto complicado, con una carga de variables desconocidas para los productores o comercializadores de miel de agave que pueden significar riesgos y retos, a pesar de ello, se pueden transformar en oportunidades mediante una adecuada aplicación de la mezcla de mercadotecnia, sin embargo, será necesario adaptar esta mezcla de mercadotecnia a los factores del entorno del país destino tomando en cuenta la cultura, idioma, clima político y otros agentes pueden ser muy distintos a los que vivimos en nuestro país.

Kotler (2007, p.53) define la mezcla de mercadotecnia como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para

producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa pueda hacer para influir en la demanda de su producto. Se clasifican en cuatro el número de variables que se conocen como las “cuatro P”:

**a) Producto.**

Las empresas que pretenden vender sus productos internacionalmente se enfrentan a una variedad de desafíos, los gustos de los consumidores comienzan a ser más sofisticados y más complejos a medida que el poder adquisitivo va en aumento, tal es el caso de Polonia cuya economía ha crecido en los últimos años.

La variable de producto hace referencia al conjunto de bienes y servicios, físicos e intangibles que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad (Kotler, 2007). En ese sentido, los productos requieren de una adaptación a los mercados exteriores de acuerdo a las necesidades del cliente y a los requerimientos del país destino.

Los productos requieren de sufrir algunos cambios para cumplir los requisitos materiales u obligados por la ley de un mercado nuevo, los cuales pueden ir desde modificaciones sencillas al paquete hasta rediseñar enteramente el producto en materia central. Dicho de otra manera, la homologación del producto es el término que se refiere a los cambios que un producto o servicio debe cumplir de acuerdo a las normas locales del mercado al cual se quiere llegar (Cateora, 2014).

**b) El precio.**

En el marketing internacional aumenta la complejidad y el número de factores a tomar en cuenta en la fijación de precios con respecto a la política de precios doméstica. La actividad de los precios está sujeta a la influencia del país en el que se desarrollen las actividades, el tipo de producto, variaciones en las condiciones de la competencia y factores estratégicos como el canal de distribución y los márgenes de los intermediarios (Cateora, 2014).

El precio se puede observar desde dos perspectivas, por un lado es la cantidad de dinero que un cliente debe pagar para obtenerlo y por otro es el valor monetario que se le asigna a un bien o servicio para que la empresa obtenga utilidades tomando en cuenta que los términos de venta no deben estar exclusivamente basados en criterios nacionales dado que se requiere una adecuada construcción del precio de venta tomando en cuenta los diferentes costos que implica llevar el producto hasta el país destino.

Cateora (2014) señala que las políticas de precios se pueden encausar desde dos perspectivas, la primera es la fijación de precios como herramienta para el logro de objetivos de marketing y la segunda, la fijación de precios como un elemento en la decisión de negocio. No obstante, independientemente de la política de precio que se aplique, el precio debe ser establecido en aquel punto donde el consumidor considere equivalente al valor recibido y además tiene que alcanzar al mercado objetivo.

### **c) Promoción.**

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes para que lo compren (Kotler, 2007), al igual que los otros elementos de la mezcla de marketing surge la cuestión de adaptar o globalizar la política de promoción.

De acuerdo a Cateora (2014, p.464) la promoción o comunicaciones integradas de marketing están compuestas por publicidad, promociones de ventas, exposiciones comerciales, ventas personales, ventas directas y relaciones públicas.

Los principales elementos en la promoción del comercio internacional son los siguientes:

- **Venta personal:** Se caracteriza por el contacto personal y cotidiano de los vendedores (Lerma, 2010). La venta personal se realiza por medio del personal local en el mercado debido al conocimiento de los factores culturales, es por ello, que la gestión de venta se deja en manos de los responsables locales, mientras que la empresa se limita a establecer la estrategia corporativa.
- **Promoción de ventas:** Son aquellas que refuerzan los elementos de la mezcla de marketing. Son incentivos a corto plazo para animar al consumidor a la compra o

a la prueba de un producto, incluye promoción para el consumidor, promoción comercial y promociones para la fuerza de ventas (Kotler y Keller, 2012)

- Misiones comerciales: Consiste en hacer una visita o viaje grupal de negocios a un determinado país o región con el propósito de incentivar la adquisición de un producto ante posibles compradores o distribuidores. Las misiones comerciales pueden ser de vendedores o también compradores que generalmente están organizados por un organismo o institución del país que desea exportar. En México en el ámbito agroalimentario el organismo que se encarga de las misiones comerciales es la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación junto con PROMEXICO.
- Ferias y exhibiciones comerciales: Son exhibiciones que se realizan periódicamente en determinadas plazas, acuden oferentes, posibles compradores y gente que busca una posible alianza estratégica (Lerma, 2010).
- E-commerce, Web en internet: En la actualidad es el recurso más novedoso y probablemente uno de los más poderosos, ya que rompe prácticamente con todas las barreras geográficas y permite realizar actividades de promoción con agentes económicos ubicados en cualquier región.
- Correo electrónico: Es el uso de correo vía electrónica que contiene documentos con información del producto, promociones, listas de precios, cotizaciones y propuestas.
- Envío de muestras: Es una forma eficaz de promover un producto enviando una pequeña cantidad del producto para hacer posible que el cliente tenga un contacto con el producto y aprecie sus cualidades, generalmente el envío de muestras se realiza posteriormente a un contacto inicial con el posible comprador.
- El teléfono: Es el uso de teléfono y de centros de llamadas para atraer clientes potenciales, también vende a los clientes actuales y se da servicio respondiendo preguntas y tomando pedidos (Kotler y Keller, 2012). Reduce costos de ventas directas ya que no se requiere de desplazarse a otro país para dar a conocer un producto.
- Redes sociales: Es recomendable utilizar las redes sociales más utilizadas en el país destino ya que permiten interactuar con posibles compradores. Por otro lado,

considerar que una red social requiere de presencia previa de la empresa y del producto en el país destino, por tanto, debe considerarse como una herramienta de acceso y trato con el cliente o un complemento de la promoción (Borja, 2017).

Como resultado de los avances tecnológicos y del desarrollo de las redes sociales han surgido nuevas formas para hacer negocios y con ello nuevas propuestas de herramientas y variables que requieren de ser consideradas para complementar los métodos tradicionales.

#### **d) Distribución.**

El proceso de la distribución involucra el manejo y la distribución físicos del producto a exportar, el cambio de posesión de los bienes y lo más importante desde el punto de vista de estrategia de la marketing, las negociaciones para la compraventa que llevan a cabo los productores con los intermediarios, así como los intermediarios con los clientes (Cateora, 2014 p.430).

La administración del manejo y distribución del producto, es decir de la logística, se encarga de la disponibilidad del producto en tiempo y lugar adecuado, considera la mejor opción para la transportación en sus distintas modalidades tal como la logística aérea, marítima, terrestre o multimodal y sus costos. Dentro de éste campo se tratan los asuntos relacionados con los trámites de importación, trámites en aduana, el seguro y formas de pago. En los últimos años, la actividad de logística se ha vuelto mucho más demandante dado que los distribuidores de las mercancías requieren dar un mejor servicio, por lo tanto es necesario tener una adecuada comunicación con todos los agentes involucrados al hacer llegar el producto al cliente directo.

Para tomar la mejor decisión del tipo de transporte que se utilizará y por lo tanto el mejor costo en transporte, es necesario realizar un análisis que incluye dos aspectos importantes; el primero es tomar en cuenta las especificaciones del producto, es decir, su tamaño, peso, cuidados especiales, la durabilidad y envase. El segundo punto, es revisar la clasificación general y arancelaria.

Por otro lado, la administración de los canales de distribución también analiza los intermediarios como mayoristas, agentes, detallistas y promotores, el importador, brokers, cadenas comerciales, tiendas especializadas y supermercados para poder hacer llegar el producto al consumidor final.

#### **e) El mercado.**

El mercado o plaza es el espacio físico o conceptual en donde se realizan o se desea realizar las transacciones comerciales, incluye al conjunto de compradores o posibles compradores, sus necesidades, capacidades de compra, usos y costumbres, además involucra los canales de distribución y competidores (Lerma y Márquez, 2010, p.199).

A partir de las características del producto que se quiere exportar, se puede lograr una adecuada selección del mercado o mercados meta internacionales, se identifica el país o regiones que pueden requerirlos y adquirirlos. La identificación del país se apoya en las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quién podría necesitar el producto de acuerdo a las características del producto?
- ¿En qué país o región pueden existir los posibles compradores para el producto?

Para responder la primera pregunta, es necesario revisar fuentes secundarias, como libros, revistas, bases de datos, internet, cámaras o dependencias gubernamentales relacionadas con el comercio exterior. Mientras que para la segunda pregunta conviene revisar los siguientes puntos:

- Determinar si el país destino se consume o importa productos similares al que se desea exportar.
- Evaluar el tamaño del mercado con base al tamaño de la población, el producto interno bruto, ingreso per cápita, estilos de vida y otros elementos que permiten estimar el volumen y valor del mercado.
- Determinar posibles riesgos mediante el análisis de la situación y tendencias que presenta el país, como la balanza comercial, la balanza de pagos, normatividad gubernamental, acontecimientos y conflictos internos, ambiente empresarial entre otros (Lerma y Márquez, 2010).

## **1.7. Teoría de las dimensiones de Hofstede**

Para generar una estrategia de marketing internacional de manera holística, es necesario conocer la personalidad que los consumidores presentan de acuerdo al país, entender los valores de cada cultura, y sobre todo cómo las agrupaciones a nivel nacional pueden influenciar al individuo al elegir un producto.

De acuerdo Hofstede G. (2011), la cultura es una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra. Este enfoque busca identificar los patrones culturales de cada grupo a nivel nacional, es decir, busca encontrar las preferencias independientes por un estado de cosas sobre aquello que distinguen a los países entre sí y no tanto en los individuos. En este sentido, permite comparar dos países cualesquiera entre sí y mostrar qué diferencias culturales existen entre ellos, con base en las siguientes categorías son los siguientes (Hofstede, 2011):

### **a) Distancia al poder.**

La dimensión denominada distancia al poder, describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder; es decir, el grado en que hay más desigualdad, en el que hay mayores niveles jerárquicos, es también el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de forma desigual (Hofstede, 2011).

### **b) Individualismo vs colectivismo.**

El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización, es decir, el grado en que las personas se integran en los grupos. Las culturas que son individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales. En las sociedades colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo (Hofstede, 2011).

### **c) Masculinidad vs feminidad.**

Esta dimensión mide el nivel de importancia que una cultura da a los valores estereotípicamente masculinos, como el asertividad, la ambición, el poder y el

materialismo, y a los valores estereotípicamente femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas. Las culturas con un valor alto en la escala de la masculinidad suelen presentar diferencias más marcadas entre los géneros y suelen ser más competitivas y ambiciosas. Las que obtienen una puntuación baja en esta dimensión presentan menos diferencias entre géneros y conceden gran importancia al desarrollo de relaciones (Hofstede, 2011).

**d) Evasión a la incertidumbre.**

Se trata de una dimensión que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación elevada en este índice toleran peor el cambio y suelen minimizar la ansiedad que provoca lo desconocido implementando reglas, normativas o leyes rígidas. Las sociedades que obtienen una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles (Hofstede, 2011).

**e) Orientación a largo plazo.**

Las sociedades con orientación a largo plazo incentivan a las personas a invertir, a ser ahorrativos, ser perseverante y cauteloso tiene sus recompensas. Los miembros en la sociedad tienen distintos rangos, y los mayores deben ser respetados. Las sociedades con Orientación a Largo Plazo también tienden a adaptar las tradiciones a los contextos modernos. Las sociedades que tienen orientación a corto plazo respetan las tradiciones, pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. El estatus de los miembros no es tan importante y las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas (Hofstede, 2011).

**f) Indulgencia.**

Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Cuando esta dimensión es baja, la sociedad suprime la satisfacción de estas necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas. La gente tiene la disciplina moral en alta consideración y tiende a ser más pesimista (Hofstede, 2011).

## **1.8. Países con economías emergentes**

Como preámbulo a este apartado, se requiere mencionar que no existe una definición o concepto oficial a cerca de las economías emergentes, no existe una verdadera aportación al conocimiento científico en el ámbito de economía, es notable la falta de un debate filosófico, teórico y conceptual que de pauta al verdadero conocimiento teórico, sin embargo, en este apartado se procura realizar un análisis de las características que presentan los países con las llamadas “economías emergentes”.

Debido a la ambigüedad que existe con respecto a los países considerados como emergentes se consultarán organismos internacionales como Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, así como también proveedores especializados en índices información económica como la Credit Suisse Group AG, el índice Morgan Stanley Capital Internacional (MSCI) y algunos autores que han estudiado las economías emergentes para conceptualizar dicho tema.

El Banco Mundial (2017) clasifica a los países en términos de sus ingresos, ésta clasificación incluye cuatro grupos de acuerdo a su ingreso per cápita de la siguiente forma:

- Países con bajos ingresos
- Países con ingresos medios-bajos
- Países con ingresos medios-altos
- Países con ingresos altos

El Banco Mundial hace referencia a todos los países con ingresos medios como países emergentes, incluso si su tamaño de población y mercado son pequeños.

Mody (2004) del Fondo Monetario Internacional (FMI), señala dos características principales que definen a un país emergente, la primera es la evidente volatilidad de su mercado y la segunda es transitoriedad de sus características como país, es decir, el informe determina que los países emergentes se encuentran en constante transición de acuerdo a sus características demográficas, sus tasas de fertilidad, su esperanza de vida y su nivel educativo.

De acuerdo con la Credit Suisse, son países inacabados en términos de infraestructura financiera, sin embargo, presentan fuertes oportunidades de crecimiento, para ésta clasificación se toma en cuenta criterios como el PIB y el nivel de endeudamiento.

Otros autores que ha estudiado los mercados emergentes es Montalvo y Cerón, quienes publicaron un artículo en la Revista UIC Antoine Van Agtmael de la Wharthon School en donde estructuró el término de “mercados emergentes”, con el fin de cambiar el calificativo “subdesarrollado” por “emergente”, para dar otra imagen, ya que hablar de países subdesarrollados provocaba desconfianza entre los inversionistas (Montalvo y Cerón, 2011, p 72).

Ahora bien, el término de economías emergentes ha sido muy utilizado en la actualidad principalmente en literatura económica y de relaciones internacionales, dicho término se asocia con otros dos grupos: economías desarrolladas y economías en desarrollo; Las economías emergentes son consideradas como una categoría intermedia entre éstas dos, en donde se acerca a la primera y se distancia de la segunda (Navarrete, 2013, p. 9).

Para Gwynne (2003), el concepto de mercados emergentes comenzó a ser más utilizado en la década de los años noventa en el contexto de un nuevo orden mundial, éstos mercados no corresponden a un área geográfica definida pero se encuentran en la periferia de los países desarrollados y se caracterizan por el inconmensurable potencial económico y social. Estos países presentan características por sus condiciones históricas, muestran atractivo en algunos sectores de la economía, la percepción de los inversionistas y por la volatilidad de las condiciones del mercado mundial.

Esta corriente de pensamiento explica el surgimiento de las economías fuertes y, en cierto modo, independientes, esto es, las llamadas “emergentes” que en la actualidad están compitiendo con éxito en los mercados internacionales con las de los países desarrollados que conforman el eje mencionado.

En el contexto internacional, la independencia tecnológica es un elemento fundamental por considerar para caracterizar el nivel o grado de avance estructural de los países emergentes para alcanzar el desarrollo económico.

Montalvo y Cerón (2011, p.73) mencionan una definición presentada por la Encyclopédie Larousse, la cual define un país emergente como el que se distingue de los otros países de su categoría (países en desarrollo) por sus resultados macroeconómicos (producción industrial, empleo) superiores y con elevada tasa de crecimiento; se caracteriza por un rápido despegue económico que se basa en la industrialización y por un fuerte potencial de crecimiento.

De acuerdo al artículo de Montalvo y Cerón (2011) valoran que es un rango o banda por el cual se definen varios niveles de desarrollo de las economías emergentes, banda de condiciones económicas y sociales que resulta del funcionamiento de las economías y de la aplicación de medidas de política económica en determinadas condiciones estructurales de los países. Con base en estas condiciones, mencionaré lo que señala definir una economía emergente:

La “economía emergente es aquella cuya características económicas y sociales producidas por factores estructurales destaca sobre otras economías, por encontrarse en la cota superior del espectro que se dibuja en el umbral del desarrollo y del subdesarrollo” (Montalvo y Cerón, 2011).

Posteriormente será necesario seleccionar variables o indicadores económicos y sociales, cualitativos y cuantitativos que caractericen y puedan clasificar a los países dentro del espectro del umbral emergente, según recomienda Montalvo y Cerón (2011), es conveniente revisar las principales aspectos económicos que explican el desarrollo y sus causas.

En la figura 1 se puede observar que un país con economía emergente se sitúa precisamente entre las características de un país en desarrollo y uno desarrollado.

Figura 1. Umbral emergente según Montalvo y Cerón

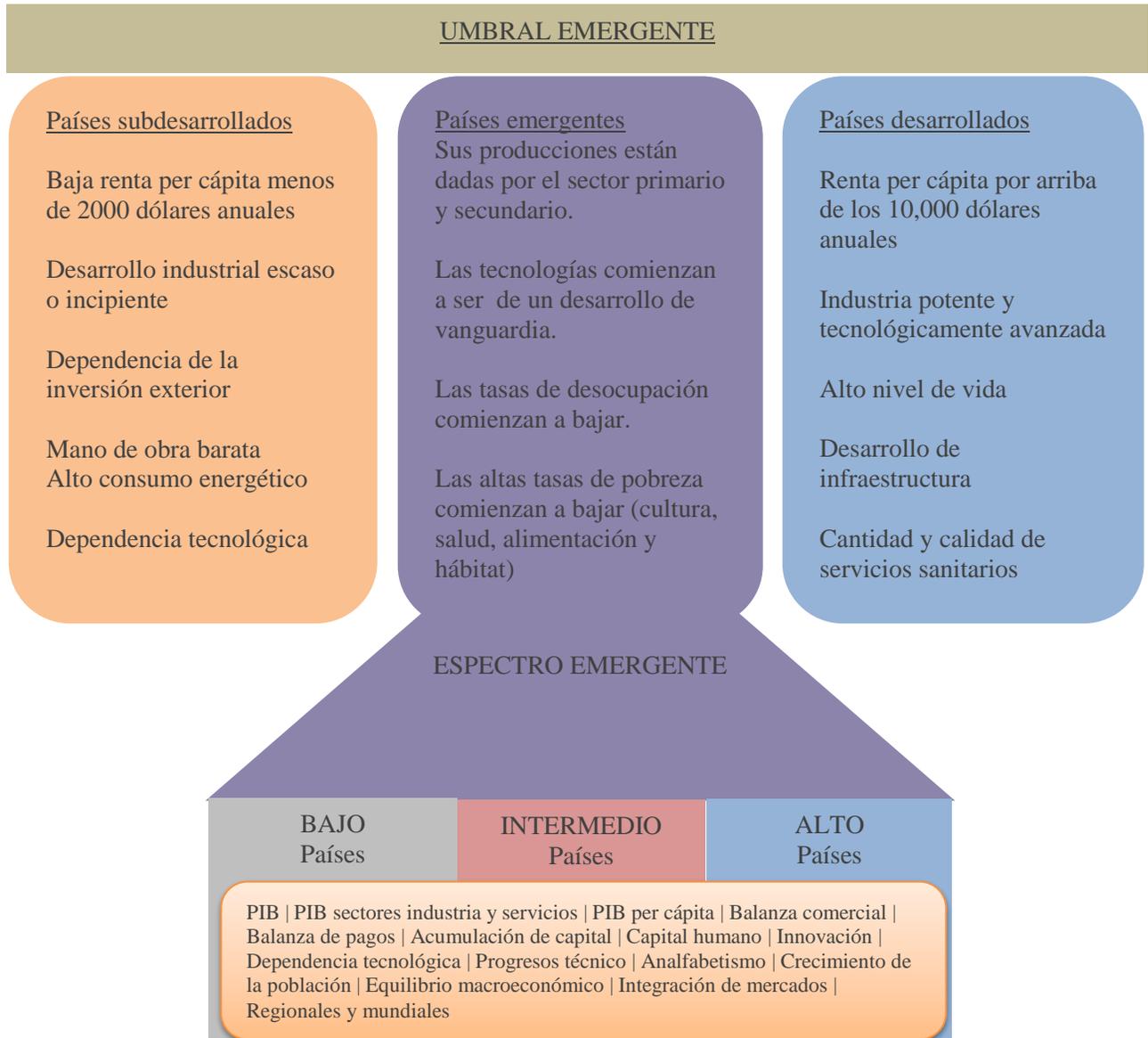


Figura 1. Clasificación de las economías en el espectro del umbral emergente. Copyright 2011 por Revista UIC – Foro multidisciplinario de La Universidad Intercontinental. Reimpreso con permiso.

Por su parte, Navarrete (2013), propone seis criterios flexibles para catalogar a un país con economía emergente, los cuales se describen a continuación:

- Un crecimiento económico rápido y sostenido posterior a una crisis.
- Que un país presente una magnitud económica relevante en relación al mundo en desarrollo, es decir, con una participación del 1% o más en el PIB real total de los países en desarrollo.

- Que el país muestre un mejoramiento sostenido y apreciable del PIB per cápita, con un alza anual del 2.5 o más.
- Superficie territorial al medio millón de kilómetros cuadrados.
- Masa poblacional superior a los cuarenta millones de habitantes
- Esperanza de vida de por lo menos setenta años (lo cual refleja condiciones aceptables de salud pública).

A pesar de que no exista una definición exacta y características específicas de lo que es una economía emergente, se puede apreciar bajo los criterios de los autores antes mencionados que existe una similitud en los aspectos que se toman en cuenta para clasificar la economía de un país como emergente.

## Capítulo 2

### 2. Agricultura y la miel de agave

#### 2.1. La agricultura y la planta de agave

La planta de agave registra alrededor de 200 especies, de las cuales en México se pueden encontrar aproximadamente 150, es decir, un 75% de éste grupo de plantas (SAGARPA, 2016). En ese sentido, el agave mexicano es una planta que es muy generosa, el tequila y el mezcal son los productos más importantes y más reconocidos mundialmente hablando, tiene una gran aceptación a nivel global y se ha convertido en una fuente muy importante de negocios.

La planta de agave, además de generar tequila y mezcal, tiene otras posibilidades de ofrecer más productos como lo es la miel de agave, así como también la inulina que es el principal fructano del agave, es utilizada como probiótico y fuente de fibra. Con el fin de utilizar al 100% la planta del agave, varias empresas junto con investigadores se dieron a la tarea de innovar y desarrollar procesos tecnológicos con los cuales se ha obtenido diferentes productos derivados del agave. Además, se han descubierto mejoras genéticas para diversas variedades del agave o para su uso como fertilizante para controlar plagas, materiales de desarrollo textil, de papel y otros.

Es importante denotar el ciclo agrícola del agave, ya que requerirá de una muy anticipada planeación para cualquiera de sus usos. Con respecto a la variedad agave tequilana Weber, es una planta multianual que en promedio necesita de 7 a 10 años en su ciclo agrícola. La cosecha total de una plantación se realiza de tres a cuatro años después de inhibir la floración, posterior a éste último proceso la madurez óptima para la industria puede alcanzarse de seis a doce meses (Valenzuela, 1995).

Básicamente el proceso agrícola se presenta en tres amplias etapas: la primera consiste en preparar y desarrollar la plantación, la segunda el mantenimiento anual hasta el inicio de la madurez y por último la etapa de mantenimiento de la plantación y su cosecha (Valenzuela, 1995).

## **2.2. Importancia de la exportación de la miel de agave**

Actualmente el fenómeno de la globalización, el libre mercado, la caída del sistema financiero mundial y el deterioro de los ecosistemas que cada vez es más evidente hacen que toda empresa que se relacione con productos derivados de agave tenga una responsabilidad cada vez más importante a nivel local, regional y mundial. Debido a los múltiples usos del cual es objeto el agave es necesario poner una mayor atención a todo el aprovechamiento de la planta, al desarrollo de nueva tecnología y a la generación de estrategias para el desplazamiento del producto en otros países.

En este tema, es necesario mencionar que el 70% del agave es utilizado para la elaboración de Tequila y Mezcal, mientras que el resto se desperdicia sin ser utilizado por no darle un uso adecuado a los residuos.

En un estudio realizado por Clarke, Modet & Co. (2015), del “Uso industrial del agave en sectores de agricultura, manejo integral de residuos, medicina y químico” se determinó que solo se aprovechó un 30% de la planta de agave que no se destinó para el tequila y mezcal. De ese total el 62% se destinó a la rama química, para la industria médica un 8%, mientras que para la agricultura se destinó un 12%. De acuerdo con estas cifras, es evidente que la planta de agave presenta muchas áreas de oportunidad que las empresas pueden aprovechar para hacer crecer su negocio.

El agave es una planta que puede resultar muy versátil, de ahí la importancia que las empresas ya existentes o emprendedores busquen las áreas de oportunidad y se generen nuevos negocios con lo cual se estarían generando empleos, se contribuye a la entrada de divisas de nuestro país y además se contribuye al mejor aprovechamiento de la planta de agave.

En México, existen numerosos estudios acerca de la planta de agave, países como Cuba, Estados Unidos y Alemania han aprovechado estos estudios para transformar el agave en plásticos biodegradables, medicamentos, detergentes, cosméticos, suplementos alimenticios y biocombustibles. Lo anterior puede verse plasmado en un estudio de suma importancia llamado “Aplicación industrial de la planta de agave sp” realizado a petición del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Cruz, A., 2017). En

dicho estudio se identificó la existencia de 542 patentes de diferentes países, relacionados con productos derivados del agave o con procesos y técnicas industriales para el aprovechamiento de las diferentes partes del agave desde azúcares hasta fibras. Los autores consideran que el número de patentes podría crecer más de tres veces si la industria mexicana descubre que hay un gran potencial de negocio en el uso ordenado de éste vegetal.

Los problemas macroeconómicos que han surgido en los últimos años como lo es el nuevo gobierno de Estados Unidos y con ello la renegociación del tratado de libre comercio con América del Norte, podrían afectar el consumo de los productos derivados del agave, dicho impacto puede neutralizarse mediante la diversificación de los mercados en países no convencionales y de esta manera amortiguar cualquier desequilibrio.

Se puede mencionar otros problemas que pueden ser neutralizados mediante la exportación de productos derivados del agave diferentes al tequila. Al inicio de la década pasada hubo una escasez de materia prima agavera, por tal motivo se procedió al exceso de plantaciones de dicha planta que posteriormente se tradujo que el precio de la materia prima cayera. La empresa productora de miel de agave está en posición de generar un volumen de ventas de manera rápida y de establecer una estrategia de precios adecuada, los precios de la materia prima ya no dependerían solamente del mercado local para la elaboración de tequila y de sus fluctuaciones.

Empresas agaveras han invertido en tecnología para la extracción de la miel de agave, algunos otros productores han obtenido apoyo por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) Y Fideicomiso de Riesgo Compartido (2017), como es el caso de la Organización Agavera de México A.C., algunos otros emprendedores han obtenido recursos mediante fondeadora. En cualquier caso, el aprovechamiento de estas inversiones para la industrialización del producto depende de un nivel de producción constante que permita establecer menores costos unitarios.

De acuerdo a Vázquez (2016), existen alrededor de 558 municipios están dedicados a la producción de Agave de acuerdo a los datos arrojados por el Sistema Agroalimentario y Pesquero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y

Alimentación (SAGARPA). La red de actividades que engloban la producción de agave representa una fuente importante en el desarrollo de todas las regiones a través de las empresas productoras de agave sin importar su tamaño.

La exportación es una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, en ese sentido, la imagen empresarial también se mejora con respecto a sus proveedores, bancos y clientes. A la fecha los productores no han dado a conocer dicho producto de la manera más adecuada ya que existe muy poco conocimiento de las ventajas del producto y por lo tanto muy pocos canales de distribución de dicho producto. En muchos casos, cuando los exportadores en potencia no están familiarizados con las oportunidades en los mercados extranjeros podría presentarse una falta de interés ya que no saben qué tan grandes son las oportunidades en realidad, o donde están, el simple desconocimiento de las oportunidades es una barrera a la exportación de la miel de agave.

A nivel nación, la exportación de productos resulta positivo para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes, multiplica la producción del producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes

Los productos derivados del agave están en auge a nivel internacional, existen nichos de mercado específicos que busca opciones diferentes y orgánicas para el consumo humano y que cada vez se abren más posibilidades de comercializar productos con un valor agregado como la miel, el néctar y fructanos o inulina. El consumo de alimentos saludables ha generado un gran interés a diversas disciplinas, algunas como un instrumento esencial para la erradicación de la pobreza y en otros casos para la reducción y prevención de diversas enfermedades (Vázquez, 2016).

García M. (como se citó en Vázquez, 2016) afirma que la planta de agave es considerada de vital importancia para la población indígena y mestiza, es un recurso natural tradicionalmente utilizado además para la elaboración de comidas, medicinas, fertilizantes, y puede representar una línea de acción en la prevención y reducción mundial de las 17.5 millones de muertes procedentes de enfermedades cardiovasculares

(WHO, 2012). Dentro de los beneficios para la salud, la miel de agave representa una opción destacada, por lo que la gestión estratégica de marketing que se aplique para dar a conocer todas sus ventajas será de gran impacto para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que padecen alguna enfermedad relacionada con la diabetes y otras enfermedades relacionadas con el sistema cardiovascular.

### **2.3. La miel de agave**

#### **a) Antecedentes de la miel de agave.**

En México prehispánico, diversos recursos fueron utilizados por los pueblos indígenas de las regiones centrales y norteñas del país para la elaboración de productos para el consumo, el agave fue una de las plantas más utilizadas para la producción de medicinas, bebidas y dulces, con el paso del tiempo, la formulación de alimentos y bebidas tomó una mayor importancia debido al crecimiento de la población (Scheinvar, 2017). Sin embargo, en la época de la colonia, la planta de agave se redujo a la producción de pulque.

Las plantas del género del agave representan uno de los recursos naturales más importantes desde el punto de vista económico, cultural y social, debido a que de ellas se puede obtener una gran variedad de subproductos y residuos que pueden ser empleados en la industria alimentaria (Scheinvar, 2017). Uno de los productos más desaprovechados es la miel de agave y azúcares que sirven como endulcorantes naturales.

#### **b) Descripción de la miel de agave.**

El jarabe de agave, miel o néctar de agave, es un edulcorante natural que se produce a partir de los azúcares presentes en la piña o mesontle de agave. Es un “carbohidrato simple, color ámbar, también conocido como el azúcar de las frutas, que es más soluble y ligera que el azúcar de mesa proveniente de la caña procesada, apariencia viscosa igual que la miel de abeja para ser determinada como miel” (Sánchez, 2017).

En el proceso para obtener la miel, en primer lugar, las plantas de agave deben crecer alrededor de seis años para cumplir con el tiempo para obtener la madurez adecuada y con ello almacena carbohidratos en la piña (García, 2013). Por regla general, de acuerdo

a la NOM-002 SAGARPA (2015) no está permitido ningún tipo de aditivo alimentario, o cualquier otro ingrediente distinto a la planta de agave. El resultado es un endulcolorante 1.4 veces más dulce que la sacarosa, la cual tiene una amplia aplicación en la industria de alimentos.

## 2.4. Ficha técnica miel de agave

Dónde se utiliza	Utilizado como sustituto de azúcar o como endulzante para todo tipo de alimentos en el hogar, en bebidas frías y calientes, cereales, frutas, preparación de recetas, así como en el procesamiento industrial de muchos alimentos.
Materia Prima	Agave Tequilana Weber Variedad Azul
Atributos para ser utilizada como insumo y materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor dulce</li> <li>• Se disocia fácilmente en agua</li> <li>• Alta pureza</li> <li>• Brinda textura a los alimentos</li> <li>• Libre de gluten</li> <li>• Fácil almacenamiento</li> </ul>
Aplicación Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas preparadas como jugos, aguas saborizadas</li> <li>• Productos farmacéuticos</li> <li>• Bebidas deportivas</li> <li>• Repostería</li> <li>• Confitería</li> <li>• Barras energéticas</li> <li>• Productos lácteos</li> <li>• Salsas</li> </ul>
Propiedades	<p>Poder endulzante: En comparación con el azúcar de caña es 1.4 veces más dulce</p> <p>Intensificador de color: Por sus propiedades organolépticas es ideal para ser sustituido por cualquier endulzante, ya que mejora e intensifica el sabor natural de los alimentos y bebidas</p>

	<p>Rápida asimilación por el cuerpo: Por su alto contenido de fructuosa, no requiere insulina para su metabolización como otros azúcares</p> <p>Propiedades Hidroscópicas: Tiene la propiedad de absorber la humedad del medio ambiente, esta propiedad es favorable cuando un producto requiere determinado porcentaje de humedad.</p>
Condiciones de Almacenamiento	Lugar fresco y seco a temperatura ideal menor a 35°C, sin daño estructural al envase primario, preferentemente fuera de la luz solar directa.
Características Sensoriales	<p>Color: Ámbar</p> <p>Olor: Dulce característico</p> <p>Sabor: Caramelo dulce</p>
Propiedades Físico - Químicas	<p>ICUMSA: 300 – 500</p> <p>BRIX: 74 – 76°</p> <p>PH (diluido): 4 – 6</p> <p>CENIZAS: 0.5 % MÁXIMO</p> <p>CALORIAS (100 G): 306</p> <p>DENSIDAD: 1385 kg/m<sup>3</sup></p> <p>HIDROXIMETIFURFURAL: 40 mg/Kg Máx</p>
Perfil de Carbohidratos	<p>FRUCTOSA 80% Mín.</p> <p>DEXTROSA 15% Máx.</p> <p>SACAROSA 4% Máx.</p> <p>MANITOL 0.5% Máx.</p> <p>INULINA &gt; 0.1%</p> <p>OTROS CARBOHIDRATOS 2.0 Máx.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con la información de Edulag Miel de Agave, Recuperado el 12 de diciembre del 2017 de <http://mieldeagave.com.mx/productos/jarabe-de-agave-azul-edu-ja1005/>

## 2.5. Ventajas competitivas y beneficios para la salud

Se pueden mencionar diversos beneficios que tiene el consumir miel de agave y las ventajas competitivas de la miel de agave frente a otros endulzantes respaldado por el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV) de acuerdo con Urias (2008) y Almaguer, García, Padilla y González (2017 p.23) en La Dieta de la Milpa:

- Es tolerada por las personas con diabetes
- Es un producto bajo en calorías, por lo que es adecuado en un plan de alimentación para balancear el peso.
- Disminuye los niveles de colesterol y triglicéridos, mejorando la metabolización de toxinas en el cuerpo.
- Inhibe el crecimiento de bacterias patógenas.
- Contiene vitaminas A, B, B2, C, hierro, fósforo, proteínas y niacina.
- Aumenta la absorción de calcio y del magnesio, por lo que auxilia en la prevención de osteoporosis.
- Evita formación de caries debido a que la oligofruktosa no es caldo de cultivo para bacterias.
- Libre de gluten.
- Estimula el crecimiento de la flora intestinal (probiótico).
- Se puede emplear en diversos usos industriales
- Es un excelente como materia prima o insumo en diferentes aplicaciones

## **2.6. Producción de la miel de agave**

En la actualidad, el proceso para producir miel de agave no se encuentra estandarizado, sin embargo, dicho proceso abarca ciertos pasos de manera general que básicamente consiste en extraer el líquido del agave, posteriormente es tratado mediante procesos químicos (hidrosis térmica o enzimática), lo cual da como resultado una miel a base de fructuosa. El proceso comienza con la fragmentación de las cadenas de polímeros de que están compuestos los azúcares del agave a fin de extraer la primera fructuosa, ésta es sometida a altas temperaturas para eliminar los residuos y el líquido resultante es el que es utilizado para elaborar un concentrado de miel (García, 2013).

En la actualidad, la miel de agave se produce de manera empírica mediante un proceso que ha pasado a través de generaciones, como se mencionó anteriormente, aunque en México no existe un proceso estandarizado, en la última década se ha industrializado la elaboración de éste producto y requiere de cumplir con ciertas formalidades de acuerdo a la NOM-002 SAGARPA. En la figura 2 se muestra el proceso de producción.

Figura 2. Diagrama proceso de producción de miel de agave



Figura 2. Diagrama de proceso de producción de miel de agave, elaboración propia con información tomada de (García, 2013), (Muñiz, 2013) y (Campos Azules, 2014).

## 2.7. Calidad del producto

En la actualidad, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la Procuraduría General del Consumidor, son los encargados de vigilar y verificar la calidad y legitimidad de la miel de agave a través de la Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-002-SAGARPA-2015 que asegura la sanidad, calidad, inocuidad, trazabilidad, etiquetado, y evaluación de la conformidad de los fructanos de agave (Diario Oficial de la Federación, 2015)

Debido a que los fructanos de agave han destacado por su efecto prebiótico y tienen diversas aplicaciones en la industria alimentaria, los distribuidores, productores y comercializadores han aumentado, por ello, la SAGARPA se dio a la tarea de definir sus características físicas, químicas y contrastarlas con las de otros productos similares. De acuerdo a la información obtenida en el proyecto de Norma Oficial Mexicana de la SAGARPA referente a los fructanos de agave (2015), se detectaron ciertos productos procedentes de productores que aseguraban vender productos legítimos, siendo el caso de que esto no era realidad y la información que presentaban no era veraz, ya que dichos productores extraen la miel de agave a partir de otras plantas u otros productos diferentes del agave, lesionando de esta manera a la población que lo consume y dañando seriamente a los productores y comercializadores que sí se preocupan por ofrecer un producto inocuo, auténtico, trazable y de calidad.

Además, con el incremento de la utilización y expansión de la miel de agave se ha fomentado un mayor número de productores que obtienen éste producto de acuerdo a su propio criterio y metodología, y aunque anteriormente se ha mencionado que no existe un método estandarizado, ésta práctica propicia la aparición de una oferta del producto equivocada, o bien, que dolosamente alteran el producto sin cumplir las especificaciones físicas-químicas necesarias para que sea considerado como miel de agave.

Para evitar el riesgo de la presencia de un producto análogo o imitación que incluso podría no cumplir con las especificaciones sanitarias y de inocuidad que resultan necesarias para el proceso de extracción, por tanto, es necesario poner atención que productos sí cumplen con las especificaciones, de lo contrario, se pudiera causar un daño o representar un riesgo para los consumidores de México y el mundo.

Para que la miel de agave sea considerada de calidad para su consumo e incluso de exportación requiere cumplir con ciertos requisitos de la PROY-NOM-002-SAGARPA-2015:

- 1) Fructanos nativos de agave
- 2) No se permite el uso de un aditivo
- 3) Cumplir con los valores químicos y físicos especificados en la PROY-NOM-002-SAGARPA-2015.
- 4) Cumplir los requisitos de inocuidad y buenas prácticas de manufactura previstas en la NOM-251-SSA1-2009 que contiene prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas y productos alimenticios. Además, se debe considerar las cantidades máximas de materia pesada y materiales pesados.

Así mismo, el documento señala la información comercial y sanitaria obligatoria mínima que debe especificarse en la etiqueta del producto:

A Nombre o denominación del producto bajo alguna de las siguientes denominaciones previstas:

1. Fructanos nativos de agave
2. Fructooligosacáridos de agave o Fos de agave
3. Fructanos de agave de alto peso molecular

- B Contenido neto
- C Nombre, denominación o razón social y domicilio fiscal.
- D País de origen
- E Identificación del lote
- F Fecha de caducidad o de consumo preferente
- G Información adicional
- H Para los productos de exportación deberán estar sujetos a ésta norma lo relativo al etiquetado, por lo menos los incisos A, C, D, E, F, para los incisos C y G podrán ser adaptados a las disposiciones del país destino.

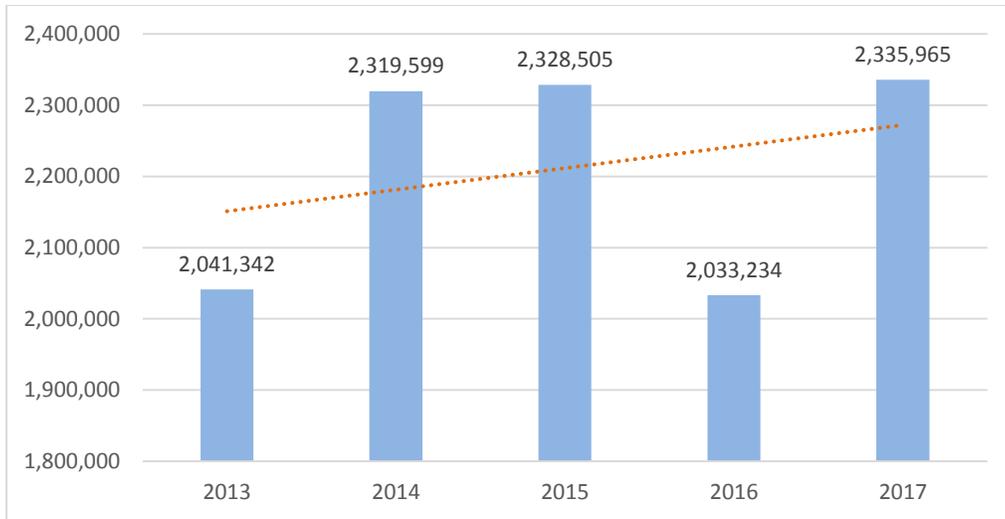
En cuanto a la comercialización de la miel de agave, es necesario destacar que el producto no puede ser producido, envasado o comercializado si no se demuestra el cumplimiento de las especificaciones PROY-NOM-002-SAGARPA-2015. Así mismo, la presentación a granel solo puede llevarse a cabo por productores que cumplan los procesos de industrialización, y el envasado, por ellos mismo o por terceros que cumplan las disposiciones de la norma mencionada, así como la demostración en todo momento del cumplimiento de las normas establecidas.

Para efectos de exportación es necesario especificar los datos del país destino y comprador expresados en documentos legales (como lo son facturas, pedimentos de exportación, documentos de transporte, etc.) que necesariamente deben coincidir con el producto exportado. Además, para que sea un productor calificado también debe de cumplir con especificaciones de traslado y envasado, es decir, si el envasador no es la misma persona que el productor. Para ésta modalidad el traslado deberá quedar asentado desde la planta que sale el producto y su recepción por parte del envasador y constar en un registro específico. Tanto productor como envasador deben mantener los registros sobre cantidad del producto elaborado y envasado en forma diaria identificando dichos registros por marca y presentación de producto elaborado y envasado. Adicionalmente, el productor y envasador deben elaborar un informe bimestral que hagan constar los productos elaborados y envasados cumpliendo todas las especificaciones que se han mencionado.

## 2.8. El consumo de miel a nivel mundial

En este apartado se pretende conocer los hábitos del consumo de miel a nivel mundial, a pesar de que la miel de agave no es un producto igual a la miel de abeja, es de utilidad conocer los hábitos y consumo estudiando cifras como un punto de referencia. En la figura 3 se puede observar las importaciones mundiales de miel de abeja:

*Figura 3. Gráfica de importaciones anuales mundiales de la miel de abeja*



*Figura 3. Importaciones anuales mundiales de miel de abeja en dólares americanos, elaboración propia con información de International Trade Centre (2017) Trademap, producto 0409 miel natural.*

Se percibe que el consumo de la miel ha ido en crecimiento, en los últimos cinco años ha crecido un 4%, mientras que del 2016 al 2017 se ha incrementado casi un 15%. Como se puede observar la miel es consumida en gran parte del mundo ya que tiene diversos usos, mismos que también pueden aplicarse a la miel de agave. En el caso de la miel de agave, de acuerdo a su partida arancelaria 1702 se tienen las siguientes cifras:

Figura 4. Gráfica importaciones anuales mundiales partida 170260 (miel de agave)

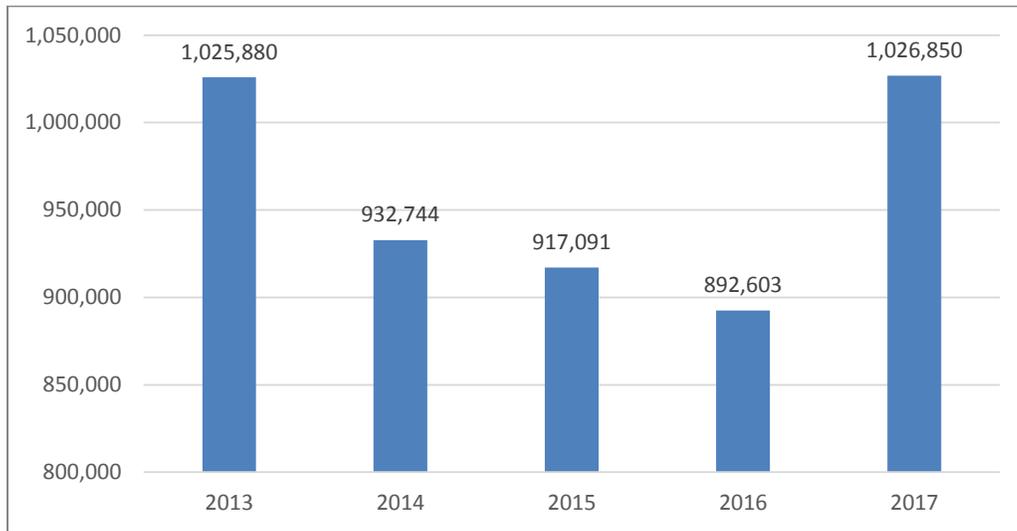


Figura 4. Importaciones anuales mundiales partida 170260 en dólares americanos, elaboración propia con información de International Trade Centre (2017) Trademap, producto 170260.

En la figura 4 se muestran las importaciones de la partida arancelaria a la que pertenece la miel de agave, sin embargo, no es posible conocer la cifra real ya que también se incluyen otros productos como la fructosa sólida. Aunque no se puede ver importaciones constantes, es evidente que existe un mercado para el consumo de estos productos, en la tabla 1 se señala el valor y crecimiento del producto.

Tabla 1. Matriz de valor y crecimiento de las importaciones partida 170260

Valor importado en 2017 miles de US\$	Cantidad importada en 2017 (toneladas)	Crecimiento anual en valor del 2016 al 2017, %
1,026,853	2,436,087	14

Fuente: Elaboración propia con información del Trademap del International Trade Centre (2017)

En Japón por ejemplo, la miel de agave ha ido incrementando 10 toneladas anualmente a partir del 2013, llegando así hasta alcanzar 90 toneladas al año lo cual es el máximo permitido en dicho país. Los productores del producto y los importadores en Japón coinciden en que la cantidad permitida es insuficiente para satisfacer la creciente demanda en el mercado japonés de la miel de agave, ya que es considerado como una

excelente alternativa saludable como endulzante natural frente a otros endulcolorantes industriales (Secretaría de Economía-PROMEXICO, 2017).

La Asociación Mexicana de Jarabes y Fructanos de Agave A.C. (AMAGAVE, 2017) estima que el 90% de la producción de la producción del sector es destinada a la exportación, la cual se distribuye de la siguiente manera: 57% a los Estados Unidos; 36% a distintos países de la Unión Europea (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido); 4% a naciones de Asia (Japón y Corea) y 3% al resto del mundo.

En el caso de Medio Oriente, el mercado ha resultado muy atractivo dado que tienen una larga tradición de consumo de alimentos dulces, sin embargo, una gran parte de la población ha presentado problemas con diabetes por lo que la miel de agave ha resultado una buena opción como un endulzante natural, además de que los países árabes realmente valoran el producto y lo paga a buen precio.

En general, los países árabes tienen una buena percepción de lo mexicano y muestra de ello es que la miel de agave ha permitido elaborar dulces típicos árabes: el baklava<sup>1</sup> que tiene un alto contenido endulzante, el cual se ha elaborado de una manera más natural gracias al fructano derivado del agave.

## **2.9. Análisis FODA de la industria de la miel de agave**

A continuación, se muestra el análisis FODA de la industria de la miel de agave

Fortalezas:

- Es un alimento exclusivamente mexicano
- Por sus propiedades, el consumo de miel de agave tiene beneficios para la salud
- Producto de alta calidad, siempre y cuando provenga de productores que cumplan con las normas.
- Existencia de proveedores con suficiente capacidad productiva
- Poca competencia directa

---

<sup>1</sup> El baklava es un postre originario de la cocina turca consumido principalmente por Emiratos Árabes Unidos y, Arabia Saudita y Estados Unidos, elaborado con nueves y pistaches triturados extendido en una masa fundida en jarabe de miel (TRT Español, 2017)

- Múltiples usos de la miel de agave, desde su consumo en la mesa, como en repostería y como endulcorante para bebidas)
- Producto novedoso en las diferentes industrias.
- La miel de agave ofrece un valor añadido natural.
- Aceptación de la miel de agave por países desarrollados como Alemania y Japón
- Tiene un tiempo de vida prolongado
- La mayor parte de la miel de agave está destinada a la exportación, por lo que representa un punto a favor a la balanza comercial.

#### Debilidades:

- Productores y empresas nuevas con poca experiencia
- Falta de estrategias de mercadotecnia por parte de empresarios
- Inadecuado uso de la planta de agave por parte de algunos productores
- Infraestructura distinta o limitada para la elaboración de la miel de agave
- Cupo de importaciones muy limitado por parte de algunos países.
- Contar con diferentes tecnologías para su producción.
- Desconocimiento y la mala información acerca de las propiedades nutritivas de la miel

#### Oportunidades:

- Demanda creciente insatisfecha a nivel mundial de miel de agave
- Apertura de nuevos mercados
- Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea
- Los mercados europeos cada vez más exigentes al consumir productos naturales como lo es la miel de agave.
- Es un producto reconocido a nivel mundial por lo que se puede pagar a muy buen precio.
- La creciente población que ha adquirido Diabetes Mellitus
- Tendencias de consumo nivel mundial de productos de la gama “healthy lifestyle”.
- Tendencia e incremento de población de diabéticos.

- Amplio mercado nacional como la industria panadera, lechera y refresquera.

Amenazas:

- Competencia de diversos productos endulcolorantes artificiales
- Altos costos de distribución
- Mayores requisitos de exportación
- Dependencia al 80% del mercado extranjero.
- Sustentabilidad del agave.

## **2.1. Sustentabilidad del agave**

El agave tequilana weber se ocupa para la producción del tequila principalmente, sin embargo, los productos como lo son la miel de agave y demás fructanos también participan en la cadena productiva de dicha planta, en ese sentido, es importante integrar a todos aquellos que participan en la cadena de producción de bienes derivados del agave y que éstos integrantes tengan como una de sus prioridades el respeto por el medio ambiente y sobre todo por la preservación de dicha planta.

Para lograr una verdadera sustentabilidad económica, ambiental y social del agave a largo plazo será necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, así como también diseñar una estrategia y planes que aseguren la plena sustentabilidad. Además, un estudio continuo de la planta, procesos y evaluaciones periódicas con la participación de productores, empresas e instituciones involucradas con este sector.

Se puede afirmar, que el sembrar agave resulta muy redituable hablando de todos los productos derivados del mismo. En contraste, la sobreproducción y escasez que se han presentado en algunos periodos han originado un deterioro en la capacidad productiva. Debido a los problemas socio-ambientales negativos, a partir del año 2013 se ha profundizado en los estudios de condiciones de cultivo y su expansión, así como las diversas alternativas posibles.

Resulta necesario analizar la producción del agave ya que evolucionará en relación con la demanda, es decir, éste tipo de agricultura comercial siempre estará relacionado

con el mercado global, pues mientras el tequila y demás productos derivados del agave permanezcan en el gusto de los consumidores nacionales y extranjeros seguirá expandiéndose, por lo cual, se requieren programas adecuados para su preservación y para dar continuidad a la demanda de los distintos productos derivados de ésta planta.

Cabe mencionar, que para México la producción de agave representa una fuente importante de ingresos hablando micro y macroeconómicamente. De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Consejo Regulador del Tequila en el año 2017, se produjo un total de 271.4 millones de litros, de los cuales 211 millones de litros son exportados a 120 países. El crecimiento que se registró fue de un 7.1% en relación con el 2016 y se estima que para el 2018 el crecimiento sea de un 6% a 7% (Consejo Regulador del Tequila, 2018). En este sentido, los productores, empresas, y el gobierno requieren de adoptar como un objetivo prioritario la responsabilidad de crear condiciones para el desarrollo económico que estén en armonía con el entorno, la preservación del agave y la sociedad.

Como se ha mencionado, el agave azul es un cultivo comercial muy importante para el desarrollo de la región y del país, sin embargo, según Gerritsen, Rosales, Moreno y Rivera (2011), carecer de una buena planificación o si existen irregularidades en la oferta de la planta puede provocar fluctuaciones severas de precios.

En 2014, se produjo un efecto de baja en los precios del agave azul por efectos de las bajas expectativas, es decir, los productores actúan en relación directa sin tomar en cuenta que el agave es de ciclo largo, por lo que los efectos de los precios se reflejan en forma inversa. En otras palabras, al existir un incremento en la demanda de la planta del agave, se procede a aumentar el número de plantaciones, lo cual, a largo plazo se provoca un exceso de materia prima en relación con la demanda antigua, y por tanto, el abaratamiento de la misma pues las demandas cambian considerablemente de un año a otro.

## Capítulo 3

### 3. Los productores de miel de agave

Como preámbulo a éste capítulo, se analizará la situación exportadora de los productores de miel de agave, para ello se tomarán en cuenta los productores que forman parte de la Asociación Mexicana de Jarabes y Fructanos de Agave, cuyas empresas participaron en el Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-002-SAGARPA-2015 (2015), dicho proyecto da como resultado las NOM-002 SAGARPA Y NOM-003 SAGARPA relativas a las características de sanidad, inocuidad, trazabilidad, etiquetado y evaluación de la conformidad de los fructanos de agave ya que son productores que cuentan con productos de calidad que son susceptibles para exportación.

También se tomó en cuenta a productores y comercializadores que cuentan con certificaciones para sus productos, lo cual refleja cierto nivel de calidad que puede ser muy importante a la hora de exportar.

#### 3.1. Trabajo de campo

En el presente apartado se aborda el estudio de campo, si bien los productores de miel de agave se han enfocado en mercados convencionales por lo cual se detecta la necesidad de conocer la información con la que cuentan los productores a cerca del mercado de Polonia, así mismo las herramientas que consideran para realizar sus estrategias, por último, se indagará si dentro de los mercados en Europa las empresas han considerado dicho mercado, la apertura que existe en la empresa para abrir mercados no convencionales.

Para realizar una adecuada estrategia de marketing, es necesario en primer lugar que exista una apertura a abrir nuevos mercados, conocer el mercado a exportar, y adecuar la mezcla del marketing para generar una estrategia exitosa. Con ello, se pretende contestar la pregunta ¿Qué tipo de estrategia de marketing se debe considerar para abrir un nuevo mercado para la miel de agave en un país con economía emergente “Polonia”?.

### **3.2. Población de estudio**

De acuerdo al presidente de la Asociación Mexicana de Jarabes y Fructanos de Agave A.C., la industria de la miel de agave es relativamente joven con aproximadamente dos décadas, en los cuales se tuvo un crecimiento significativo en los primeros años y a la fecha se ha mantenido. Las empresas productoras de agave se encuentran localizadas principalmente en los estados de Jalisco, Michoacán Sinaloa y Nayarit (C7 Jalisco, 2017).

Mediante la búsqueda en el directorio de exportadores de PROMEXICO (Sin fecha), los listados abiertos de productores de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación SAGARPA (2017), y la página oficial de la Asociación Mexicana de Jarabes de Agave A.C. AMAGAVE (2017), se localizaron 26 productores de miel de agave de calidad de exportación, lo cual será considerada como la población de estudio en la investigación independientemente de la zona en la que se encuentren.

### **3.3. Tamaño de la muestra**

La presente investigación busca encontrar casos de productores, o en su caso comercializadores de miel de agave que tengan potencial para exportar, en ese sentido, se requiere conocer si el mercado de Polonia es atractivo para ellos, o en su caso, las razones por las cuales no han abierto un mercado con economía emergente.

Debido a que la industria del agave es relativamente nueva, es necesario indagar a cerca de su madurez con respecto a la actividad exportadora de la empresa, la competitividad de un producto y la manera cómo se gestiona el marketing de la empresa dado que es de vital importancia para que una estrategia sea exitosa. Asimismo, la adaptabilidad de la empresa a los nuevos mercados es relevante para ser competitivos a nivel internacional.

Por tanto, se realizó un muestreo de 10 organizaciones buscando obtener información principalmente cualitativa, puesto que nos conciernen los casos que nos ayudan a entender la situación y a responder las preguntas de investigación. Además, el estudio del 100% de la población no tiene una importancia fundamental, ya que en el proceso cualitativo se recolectan datos sin que necesariamente sea representativo del universo o de la población que se estudia (Hernández Sampieri y Fernández Collado, p. 394). El

criterio que se tomó en cuenta para elegir el número de empresas participantes son los siguientes:

- La distancia es una barrera que dificulta el contacto con la organización, ya que los corporativos de las empresas se encuentran en el interior de la república.
- La disponibilidad de las empresas para participar en una investigación con información que de acuerdo a sus políticas pues podría ser confidencial.
- El tiempo que se requiere de la persona encargada del departamento de exportación para conceder la entrevista.

En cuanto a las características de la persona a entrevistar, se requirió de hablar con el encargado del departamento de exportación de la empresa o bien el gerente general en caso de no contar con un departamento, dado que se consideró que algunas de ellas podrían ser micro o pequeñas empresas.

### **3.4. Diseño del cuestionario**

Las ventajas de la aplicación de éste instrumento de investigación, es que se puede obtener una mayor profundidad de datos e información, detalles y experiencias únicas por cada productor y /o comercializador ha experimentado a lo largo de su trayectoria como exportadores.

Se elaboró un cuestionario semiestructurado con el fin de darle un orden o secuencia a la entrevista pero siempre conservando la flexibilidad requerida. Contiene preguntas cerradas para analizar experiencias específicas pero también preguntas abiertas para que el entrevistado responda con gran libertad a cerca de sus opiniones con respecto a la actividad exportadora de la organización en la que labora.

En primer lugar se realizó el diseño de cuestionario tomando en cuenta su respectiva prueba piloto, de ésta manera realizar ajustes pertinentes y generar preguntas mucho más enriquecedoras.

El cuestionario se elaboró con 28 preguntas generales, sin embargo, el número de preguntas se modificó de acuerdo al rumbo que tomó la entrevista, así mismo, se dio oportunidad al entrevistado de añadir algún comentario que considerara importante, lo

cual también dio pie a sumar nuevas preguntas. Algunos de los rubros que se pudieron conocer en las entrevistas son los siguientes:

- Presencia de la empresas en el mercado nacional
- La preparación de la empresa para exportar.
- El alcance que tienen las organizaciones a nivel nacional e internacional, así como su crecimiento en ambos sentidos.
- Cultura de marketing al realizar la actividad de exportación.
- Competitividad de su producto
- Flexibilidad en la exportación
- Conocimiento del mercado de Polonia

En la tabla 2 se muestra el cuestionario semiestructurado para las entrevistas, se consideró utilizar éste tipo de cuestionario para mantener un orden, sin embargo, en el rumbo de la entrevista se requirió adicionar preguntas de acuerdo al rumbo de la conversación, a las características de la empresa a la que representa el entrevistado y a las dudas que fueron surgiendo dentro de la misma.

Tabla 2. Cuestionario semiestructurado para entrevistar a productores o comercializadores de miel de agave

INDICADOR	NÚMERO	PREGUNTA
<b>Filtro</b>	1	¿Cuál es su puesto en la empresa?
	2	¿Cuál es el giro de la empresa?
<b>Preparación de la empresa</b>	3	¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional?
	4	¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado internacional?
	5	¿Qué tan extenso es su actual alcance nacional en ventas de su producto “miel de agave” de la empresa?
	6	¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora de la empresa?
	7	¿A qué países exporta actualmente su producto “miel de agave”?
	8	¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una actividad nueva o ampliada?

	9	¿Se acostumbra en la empresa a realizar estrategias de marketing para abrir nuevos mercados internacionales?
	10	¿Qué herramientas de marketing internacional ha utilizado como estrategia?
	11	¿Podría llenar rápidamente nuevos pedidos de exportación de su producto miel de agave?
<b>Producto</b>	12	¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de las ventas de su producto "miel de agave" en los últimos 3 años? (promedio por año)
	13	¿Cuál es la participación actual de su producto "miel de agave" en el mercado interno?
	14	¿Posee su producto "miel de agave" un nivel de precios competitivos en el mercado?
	15	Si su producto "miel de agave" cuenta con alguna certificación, describa a continuación
	16	¿Qué condiciones de pago está dispuesto a ofrecer a los compradores a nivel internacional?
	17	¿Estaría dispuesto a adaptar su producto y/o embalaje a los mercados extranjeros?
<b>Conocimiento del mercado</b>	18	¿La empresa está interesada en abrir nuevos mercados internacionales?
	19	¿Tiene usted conocimiento acerca del mercado de Polonia?
	20	¿Sabía usted que Polonia cuenta con una economía en crecimiento?
	21	¿Sabía usted que Polonia muestra una internacionalización y una apertura a nuevos productos de importación?
	22	¿Sabía que los salarios de Polonia van en crecimiento y por tanto el nivel de vida es mucho mejor?
	23	¿Sabía usted que Polonia muestra un interés en productos de la categoría "Healthy lifestyle" en la cual entra su producto "miel de agave"?
	24	¿Ha considerado exportar a Polonia?
	27	De acuerdo a su criterio y experiencia en la empresa, mencione las razones por las cuales no ha considerado exportar a Polonia
	28	Si contara con una estrategia de marketing ¿pondría en marcha la exportación de "miel de agave" a Polonia?

<b>Experiencia en el mercado de Polonia</b>	25	¿La empresa ha diseñado una estrategia de marketing para la exportación de “miel de agave” a Polonia?
	26	¿La empresa ha puesto en marcha la estrategia de marketing para la exportación de “miel de agave” a Polonia?

Fuente: Elaboración propia y con base en The Southern Alleghenies Planning and Development Commission (S.F.).

El cuestionario semiestructurado se encuentra organizado de la siguiente manera:

1. Breve explicación del objetivo y utilización de la información obtenida del cuestionario.
2. Preguntas filtro: ¿Cuál es su puesto en la empresa?, ¿Cuál es el giro de la empresa?, ya que fue indispensable el contacto con la persona encargada del área de exportaciones.
3. Clasificación de las preguntas: Las preguntas que se plantearon fueron cerradas y abiertas, en algunos casos fue necesario realizar preguntas adicionales para profundizar, incluso, el orden del cuestionario cambió para algunos entrevistados.
4. Al término del cuestionario se agregó un agradecimiento, se mencionó al entrevistado la alternativa para añadir comentarios adicionales y por último la opción de mantener su información de manera confidencial.

### **3.5.El proceso para la aplicación de la entrevista**

A continuación se describe los pasos que se siguieron para la aplicación del instrumento de investigación, desde la selección inicial de los participantes hasta la interacción con el entrevistado para una mayor obtención de información:

1. Se realizó una búsqueda en la web de los encargados del departamento de exportación de las 26 organizaciones que se encontraron en el directorio de exportadores de PROMEXICO (Sin fecha), y las bases de datos abiertas de SAGARPA (2017) con la siguiente información básica: nombre, dirección, teléfono, correo electrónico. Posteriormente se les envió un correo electrónico para invitarlos a participar en dicha investigación, por otro lado, se preguntó a los posibles participantes los horarios en los cuales se podría realizar la entrevista.

Cabe señalar que desde el inicio de ésta etapa se procuró por lo menos el logro de 10 entrevistas.

2. Se llevaron a cabo llamadas telefónicas a las personas que no respondieron los correos electrónicos que se enviaron previamente con la finalidad de hacerles la invitación y de igual manera preguntar el horario y día en el cual se pudiera realizar la entrevista. En ese sentido, fue necesario preguntar el tiempo disponible con el cual contaban para la aplicación del cuestionario, de ésta forma sacar el mayor provecho posible.
3. Asimismo, se efectuó la confirmación de la entrevista un día antes del horario programado tanto de los participantes que contestaron la invitación por medio de correo electrónico, así como aquellos participantes que fueron contactados vía telefónica. Además, se envió vía e-mail el cuestionario para que tuvieran conocimiento previo de las preguntas.
4. Se realizó una investigación previa de las empresas que accedieron a participar en la investigación, ya que fue necesario estar preparado al momento de realizar la entrevista con el mayor número de datos posibles y enriquecer la información o poder realizar preguntas adicionales si hubiera sido necesario. Además, al ser una conversación más formal el entrevistado percibe la preparación del entrevistador.
5. El día y horario acordado para la entrevista se realizó la llamada vía Skype, teniendo previamente y siempre a la mano el cuestionario pre-estructurado, papel y lápiz para hacer las anotaciones y la información de la empresa previamente investigada.

### **3.6. Características de los encuestados**

En el apartado de diseño de cuestionario se mencionó dos preguntas básicamente que se refieren al giro de la empresa y el puesto del entrevistado. Se requirió entrevistar a la persona encargada del área o departamento de exportaciones o con el director general de la organización, lo anterior para tener una respuestas lo más certeras posible.

Por otro lado, fue necesario tomar en cuenta únicamente a productores, comercializadores quienes son los que realizan las exportaciones y descartar algunas

empresas que al momento de entrar en contacto con ellos mencionaron que únicamente se encargan del envasado de los productos.

En el primer paso del proceso del proceso de la entrevista se encontró lo siguiente:

De las 10 empresas contactadas se logró hacer entrevista con la persona encardada del departamento de exportaciones de 6 organizaciones. Mientras que las 4 restantes son los dueños que fungen como Director General de la empresa.

En cuanto a su actividad, la tabla 3 muestra el giro de las empresas que exportan miel de agave:

Tabla 3. Giro de las empresas entrevistadas

<b>Actividades de los entrevistados</b>		
Comercializadores	Productores	Productores que subcontratan y/o compran parte del producto
1	6	3

Elaboración propia con información recabada del trabajo de campo

Dentro de las empresas encuestadas podemos encontrar a un comercializador que está dedicado a la compra y venta de diversos productos derivados del agave así como otros productos orgánicos que están destinados a la exportación.

Se logró encuestar a seis productores de miel de agave que producen sus propios insumos para la elaboración de la miel, cabe señalar que dichos productores cuentan con tierras y otras empresas de su mismo grupo quienes proveen la materia prima necesaria para su planeación de producción de la miel de agave, uno de ellos exporta indirectamente a través de una comercializadora.

También se tomó en cuenta a tres productores que subcontratan parte del proceso de producción o compran parte de su materia prima para la elaboración de la miel de agave, y por último un productor que exporta sus productos por medio de otra empresa, pero que a corto o mediano plazo tienen considerado realizar sus propias exportaciones.

## Capítulo 4

### 4. Análisis e interpretación de los resultados

En el presente capítulo se indagan y se analizan los resultados obtenidos de las entrevistas a los productores de miel de agave, se tomó en cuenta desde la preparación de la empresa para exportar, el alcance que han tenido los comercializadores y productores de miel de agave a nivel nacional e internacional, su crecimiento que han tenido en los últimos años.

Por otro lado, se analiza la cultura de marketing que cada empresa maneja en sus exportaciones y su flexibilidad al abrir nuevos mercados, debido a que es un factor crucial a la hora de exportar en un mercado nuevo en donde las normas y requerimientos pueden ser más estrictos que en nuestro país.

El conocimiento que tienen los productores y comercializadores del mercado de Polonia también es analizado, ya que es necesario descubrir las razones por las cuales no se ha exportado a éste país, cuál es el paradigma que existe de dicho mercado y posteriormente generar la estrategia de marketing adecuada captación del mercado destino.

Para la interpretación de los resultados se graficaron varias preguntas con respuestas cerradas para tener una mejor visión para su análisis, posteriormente se añade información adicional que aportaron los entrevistados que mostraron más apertura y disposición a ofrecer información, finalmente se realiza su análisis de cada una de ellas.

#### 4.1. Preparación de la empresa exportadora

**Pregunta 3:** ¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional?

Figura 5. Presencia de la empresa a nivel nacional

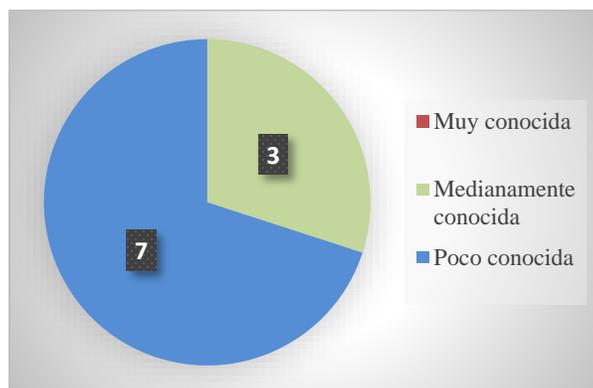


Figura 5. Presencia a nivel nacional de la empresa. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

El objetivo de ésta pregunta fue saber si se está abasteciendo la demanda nacional, por lo cual el excedente de su producción se estaría destinando a la exportación del producto miel de agave, de esta manera al producir una mayor cantidad del producto se tendría la oportunidad de mejorar los costos de producción. Asimismo se estaría contribuyendo a la carga positiva de la balanza comercial.

Se puede observar que siete de las diez empresas encuestadas considera que su producto es poco conocido a nivel nacional, mientras que únicamente tres empresas clasifican a su producto como medianamente conocido.

Comentarios adicionales: Tres de los encuestados considera que el producto miel de agave es un producto principalmente de mercado de exportación por dos razones, la primera es que la población mexicana no tiene la cultura de consumir productos saludables; la segunda razón es que muy pocos mexicanos consumen productos orgánicos. Los entrevistados coinciden en que México carece de una buena cultura en alimentación, aunque en los últimos años se ha visto un crecimiento, la realidad es que sigue siendo una población muy reducida que se preocupa por comer saludable. Los comentarios adicionales para ésta pregunta se complementan con las respuestas de la pregunta número cuatro.

**Pregunta 4:** ¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado internacional?

Figura 6. Presencia de la empresa a nivel internacional

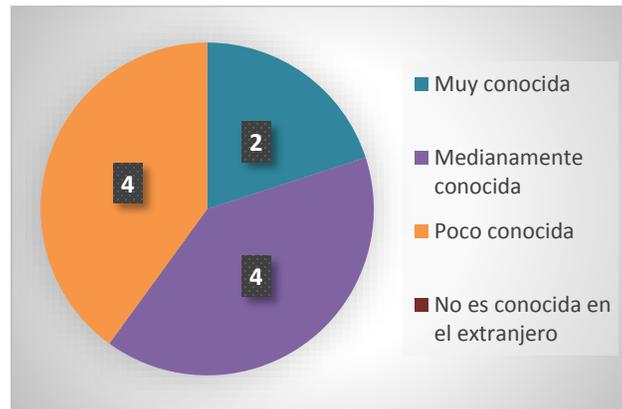


Figura 6. Presencia a nivel internacional de la empresa. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Tal como se observa en la pregunta anterior, los productores o comercializadores consideran que su presencia en el mercado internacional es más conocida que en el ámbito nacional. De los diez encargados del área de exportación de las empresas que se entrevistaron, dos consideran que su producto miel de agave es muy conocido en el extranjero, es decir, en los países a los que exporta.

Se señaló también que su producto miel de agave está a la venta en tiendas especializadas en productos denominados como “healthy food” y en tiendas de autoservicio; los encuestados han observado que éste producto ha tenido una buena aceptación en mercados internacionales. Otras cuatro empresas consideran su producto es medianamente conocido, por último otras cuatro empresas considera que su producto es poco conocido internacionalmente pues en algunos casos solo se ha hecho de manera ocasional.

Comentarios adicionales: Uno de los directivos encuestado comentó que de acuerdo a las cifras que ha obtenido la Asociación Mexicana de Jarabes y Fructanos de Agave A.C., el 80% del producto es exportado, sobre todo a mercados en países desarrollados como Alemania, Suiza y Japón, este último país tiene cupo lleno de la cantidad exportable de miel de agave.

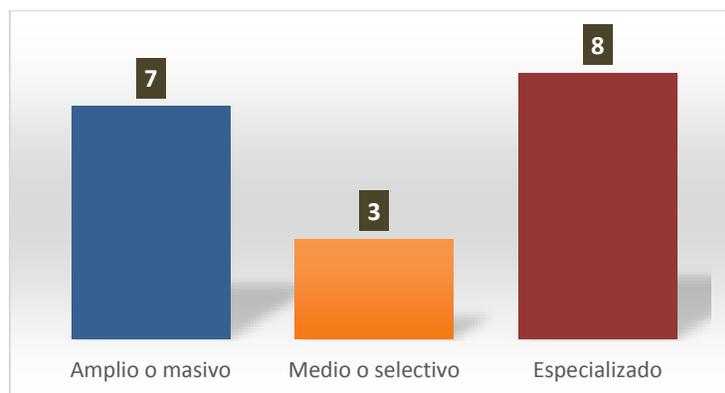
Tomando en cuenta las preguntas tres y cuatro, se puede observar que el producto “miel de agave” es más aceptado internacionalmente, sin embargo, se requiere de un esfuerzo más acertado para que el producto sea todavía más conocido en mercados

extranjeros y ubicar a las empresas como empresas consolidadas en su sector tanto nacional como internacionalmente. La cultura en países desarrollados en cuanto a la alimentación juega un papel muy importante, ya que eligen y buscan incorporar alimentos saludables en su dieta.

En contraste, México existe un alto porcentaje de población con enfermedades relacionadas con sobrepeso y diabetes derivado de la mala alimentación. Es importante destacar que en el informe bianual de la OCDE (2017) Health at a Glance 2017, presenta indicadores de la mortalidad a causa de diabetes del 15.4% de la población en México, mientras que Japón 5.7%, Suiza 5.1%, Polonia 6.2% y Alemania 7.4%. Por tanto, se observa que el crecimiento de la demanda de productos saludables se presenta sobre todo en países con buena cultura alimentaria.

**Pregunta 5:** ¿Qué tan extenso es su actual alcance en ventas de su producto “miel de agave” de la empresa?

*Figura 7. Alcance de las ventas de la miel de agave*



*Figura 7. Alcance de las ventas de la miel de agave. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

En la figura 7 se observa que siete empresas se dedican a surtir pedidos en forma amplia o masiva, es decir, a mayoristas. Dichos pedidos son solicitados en el extranjero, mientras que el resto de los pedidos que son de alcance nacional y requeridos de forma selectiva (tiendas de autoservicio) o especializada (tiendas naturistas, orgánicas o del cuidado de la salud) representan un volumen de ventas mucho menor. Los resultados

también indican que actualmente tres empresas no están surtiendo pedidos en forma masiva.

Comentarios adicionales: A pesar de que pueda tener un grado más alto de dificultad vender la miel de agave en mercados extranjeros, las empresas han tomado la decisión de dirigir su producto a mercados en el extranjero debido a una mejor aceptación del producto miel de agave, los exportadores le han dado mucho más importancia a surtir los pedidos más grandes, lo mismo sucede a la hora de planear y ejecutar las estrategias, pues dueños y encargados del área exportadora encuentran más accesible el éxito del producto en mercados internacionales.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?

Todas las empresas que se entrevistaron han exportado alguna vez su producto “miel de agave”, cabe señalar que cinco empresas han logrado realizar sus ventas al extranjero mediante convenios o contratos, la otra mitad de las empresas señalaron que sus exportaciones las han hecho de manera ocasional o discontinua a diferentes países. Algunos también comentaron que continúan dando seguimiento a las ventas que se realizaron de manera ocasional para lograr el cierre de un contrato.

Comentarios adicionales: Dos de los directivos señalaron que antes de firmar contratos o convenios se exportó el producto de manera aislada, después de algún tiempo se logró formalizar la relación comercial.

**Pregunta 7:** ¿A qué países exporta o se ha exportado su producto “miel de agave”?

Esta pregunta se formuló con la finalidad de conocer dos aspectos esencialmente, el primero es saber si alguno de los productores o comercializadores ya está exportando a Polonia o ya se ha hecho, y el segundo aspecto es conocer los principales socios comerciales de las empresas. En la figura 8 se puede observar los países a los cuales han exportado las empresas encuestadas al menos en una ocasión, y el número de empresas tienen experiencia cada país.

Figura 8. Países a los que se exporta o se ha exportado miel de agave



Figura 8. Países a los que se exporta o se ha exportado miel de agave. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Como puede observarse en la figura 8, el principal socio comercial de las empresas entrevistadas es Estados Unidos ya que siete organizaciones reportaron que exportan a Estados Unidos de manera regular, posteriormente se encuentran cuatro empresas enfocadas en el mercado de Canadá y Francia, tres empresas en Corea del Sur y Japón. Con la respuesta a esta pregunta se confirma que las empresas se enfocan en abarcar los mercados más tradicionales, se puede observar una tendencia de las empresas a abarcar el mercado de Estados Unidos o de los mercados más convencionales como lo es Canadá y Japón. En contraste, se observa que pocas empresas se ocupan de abarcar nuevos mercados, algunas de ellas han exportado o están cubriendo una demanda de países poco convencionales como Noruega, Irlanda o Panamá.

**Pregunta 8:** ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una actividad nueva o ampliada?

Se aplicó esta pregunta para conocer el compromiso e interés por parte de los productores y comercializadores de “miel de agave” en su área de exportaciones, las respuestas obtenidas se encuentran en la siguiente figura:

Figura 9. Compromiso del área exportadora de los productores o comercializadores

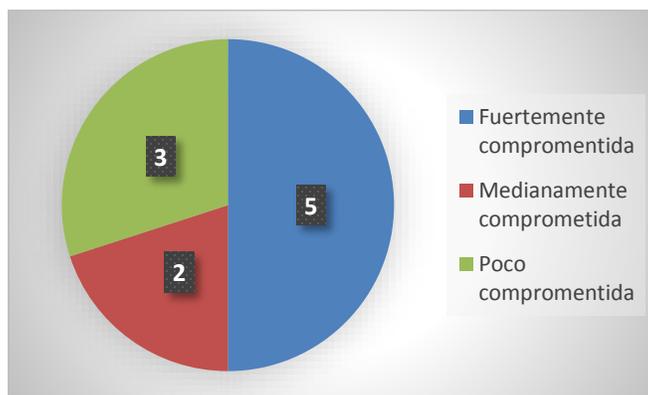


Figura 9. Compromiso del área de exportaciones de los productores o comercializadores. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

La mitad de los encargados del área de exportaciones considera que su empresa cuenta con un departamento de exportaciones con el fuerte compromiso en sus exportaciones actuales, así como un gran interés en abrir nuevos mercados.

Dos de las empresas consideran que su área de exportaciones es medianamente comprometida, debido a que depende mucho de la autorización y al interés de su superior, así como a las diversas dificultades particulares que presente el mercado a exportar. Tres de las empresas consideran que su área de exportaciones es poco comprometida o bien, ha tenido dificultades ya que solo han logrado exportar a un solo mercado en cual es Estados Unidos.

Comentarios adicionales: Dentro de las empresas entrevistadas, existe una empresa que exporta indirectamente a través de una comercializadora, lo anterior debido a que cuando inició sus operaciones el conocimiento en el área de exportaciones era casi nulo, por tanto, se perdió el interés por crear un departamento dedicado al área de exportaciones; la empresa considera que tomará en cuenta crear su propia área de exportaciones si se consolida satisfactoriamente en algunas áreas que ha tenido problemas, para realizar directamente sus exportaciones y obtener mayores márgenes de ganancia.

**Pregunta 9:** ¿Se acostumbra en la empresa a realizar estrategias de marketing para abrir nuevos mercados internacionales?

Fue necesario conocer la cultura de marketing que tienen los productores y comercializadores de miel de agave para abrir un nuevo mercado internacional. A continuación se presentan las respuestas obtenidas:

*Figura 10. Elaboración de estrategias para abrir nuevos mercados internacionales*



*Figura 10. Elaboración de estrategias de marketing para abrir nuevos mercados internacionales por parte de los productores y comercializadores. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo*

Los resultados obtenidos son muy interesantes, ya que las empresas no siempre realizan una estrategia de marketing al abrir un nuevo mercado a pesar de tener su departamento encargado para ello, dos de las empresas lo hacen raramente, por tanto se pidió que explicara el por qué no realizaban estrategias de marketing y se obtuvieron las siguientes respuestas:

Entrevistado 1: “Nuestros más antiguos clientes los obtuvimos por medio de las exposiciones alimenticias, por otro lado, nuestra página de internet nos permite recabar información de los compradores internacionales que están interesados en nuestros productos al llenar un formulario y nosotros nos encargamos de dar seguimiento a esos clientes, sin embargo, sí realizamos un estudio o estrategia dependiendo de la complejidad del cliente”.

Entrevistado 2: “Hemos tenido la oportunidad de conocer a los compradores en ferias alimenticias, algunos de ellos nos han visitado en nuestras instalaciones y podemos

platicar de lo que requieren, por lo que no tenemos la necesidad de desarrollar una estrategia”.

Entrevistado 3: “Por medio de las redes sociales hemos contactado a nuestros clientes, piden muestras de nuestro producto y las mandamos, así es como hemos obtenido algunos clientes”

Entrevistado 4: “Fuimos contactados por una empresa estadounidense, probaron nuestro producto y logramos firmar contrato; generalmente hacemos campañas por redes sociales e internet”.

Entrevistado 5: “Casi siempre realizamos estrategias para poder llegar a un nuevo mercado ya que contamos con un departamento que se dedica específicamente a ello, pero también hemos obtenidos contactos a través de las redes sociales o bases de datos en las que estamos registrados”.

Entrevistado 6: “Cuidamos mucho ese detalle, es por ello que sí hacemos estrategias de marketing para crear relaciones a largo plazo, sin embargo, hay clientes que nos han contactado por medio de las páginas de internet en las que estamos dados de alta pero de igual forma nos damos a la tarea de investigar mucho del nuevo mercado”.

Entrevistado 7: “Solo buscamos clientes que puedan estar interesados en el producto”.

Entrevistado 8: “Nuestros productos los exportamos por medio de otra empresa, ellos se encargan de buscar a los compradores”.

Entrevistado 9: “No tenemos conocimiento como tal, todo lo hacemos conforme a la experiencia que ya tenemos”.

Entrevistado 10: “Asistimos a expo-ferias para captar clientes y dar seguimiento, pero también nosotros buscamos contactos por otros medios y si nos es posible manejamos citas programadas, ahí nos damos cuenta de necesidades y requisitos que hay que cubrir”.

**Pregunta 10:** ¿Qué herramientas de marketing ha utilizado como estrategia?

En la figura 11 se muestra el tipo de herramientas de marketing que han utilizado las empresas exportadoras:

Figura 11. Tipos de herramientas de marketing utilizadas por los productores y comercializadores

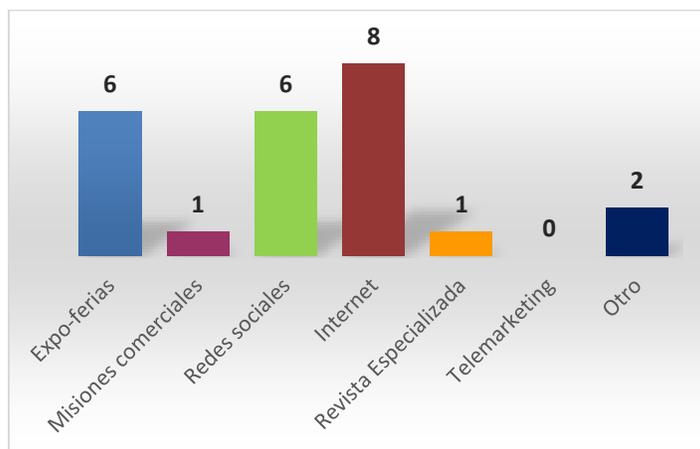


Figura 11. Tipo de herramientas de marketing utilizadas por los productores o comercializadores de miel de agave. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Como puede observarse seis de los productores y comercializadores han obtenidos sus clientes a partir de la asistencia a expo-ferias, otras seis empresas han realizado o realizan campañas por medio de redes sociales, ocho empresas cuentan con su página en internet de donde obtienen contactos o bien son contactados; solamente una empresa ha participado en misiones comerciales y una ha hecho uso de revista especializada.

Dentro de la categoría otros, se mencionó el envío de muestras, utilización de directorios comerciales y de exportadores, búsqueda de contactos y citas programadas.

Los productores y comercializadores han demostrado conocer varias herramientas de marketing, sin embargo, han carecido de una estrategia que sea capaz de establecer relaciones comerciales sólidas que permita obtener contratos. La mayoría de los encuestados utiliza medios electrónicos como el internet y las redes sociales, pero no existe una estrategia que sea la base y que permita una relación a largo plazo.

#### 4.2. Competitividad en su producto

En ésta sección se conocerá la competitividad del producto miel de agave de los productores y comercializadores, como lo es la facilidad para llenar un pedido, competitividad en su precio, crecimiento en ventas, su participación en el mercado interno, certificaciones y el tipo de pago que ofrecen a los compradores.

**Pregunta 11:** ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del producto “miel de agave” en tiempo y forma?

La mitad de los entrevistados contestó que puede llenar fácilmente nuevos pedidos en tiempo y forma, los otros cinco señalaron que llenaría pedidos con cierta dificultad, por lo cual se indagó a cerca del problema que se presenta cuando quieren llenar nuevos pedidos.

Se preguntó a los entrevistados las razones por las cuales se tiene dificultad para llenar nuevos pedidos, las respuestas de los cinco entrevistados fueron las siguientes:

Entrevistado 3: “Aunque tenemos varios proveedores de materia prima, no siempre conseguimos la rapidez que necesitamos para acelerar nuestra producción”.

Entrevistado 4: “Porque dependemos de nuestros proveedores, no siempre nos entregan a tiempo la materia prima”

Entrevistado 7: “Subcontratamos parte del proceso de producción, por lo que dependemos de la empresa que nos ayuda en esa parte de la producción, y el proceso se hace más lento”

Entrevistado 9: “Por asuntos internos de la organización”

Entrevistado 10: “Los nuevos pedidos se nos dificultan porque dependemos de nuestros proveedores de materia prima, principalmente de las piñas de agave”.

De las cinco empresas que pueden presentar un problema para surtir nuevos pedidos, tres mencionaron que la dificultad está relacionada con la materia prima, pues depende de sus proveedores y no siempre está disponible en el momento solicitado, una empresa contestó que subcontrata parte del proceso productivo por lo que puede hacer un poco más lenta su fabricación haciendo hincapié en que solo se requiere de un poco de más tiempo para cumplir con un compromiso, y la última empresa únicamente contestó que por asuntos internos de la organización.

**Pregunta 12:** ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de las ventas de la “miel de agave” en los últimos 3 años (promedio por año)?

Figura 12. Crecimiento de las ventas anuales de las empresas

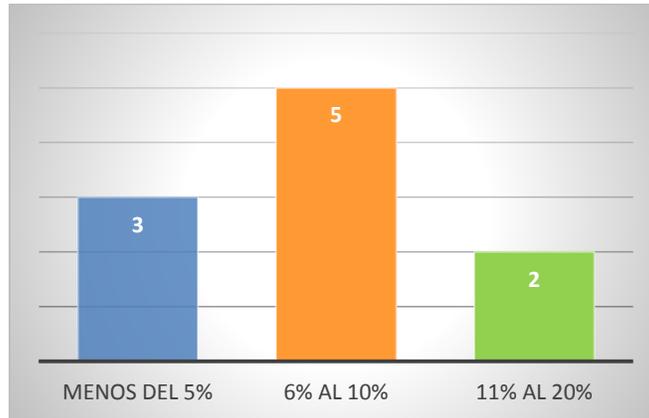


Figura 12. Crecimiento de las ventas de las empresas productoras y comercializadoras de la miel de agave. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Se puede observar que únicamente dos empresas tiene un crecimiento mayor al 10% en su producto miel de agave, estas dos empresas afirmaron realizar estrategias de marketing o preocuparse por realizar un estudio del nuevo mercado en la pregunta 9, cinco empresas presenta una crecimiento entre el 6% y 10%; tres empresas menos del 5%, lo cual sugiere que los productores y comercializadores pueden realizar estrategias tanto en el mercado interno y el internacional para mayor para crecimiento en las ventas sea más alto.

**Pregunta 13:** ¿Cuál es su participación actual de su producto “miel de agave” en el mercado interno?

Figura 13. Porcentaje de participación en el mercado interno

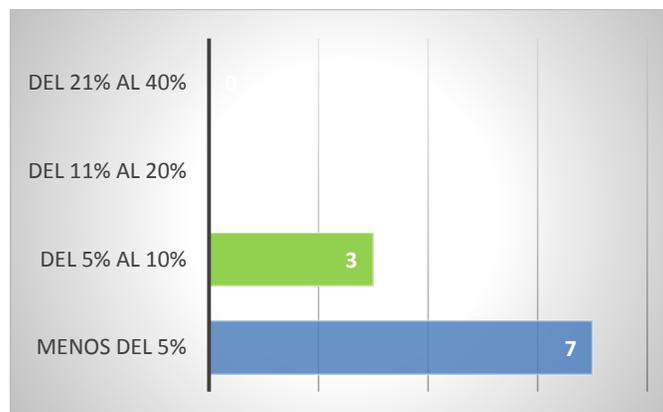


Figura 13. Participación en el mercado interno de las empresas productoras y comercializadoras. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

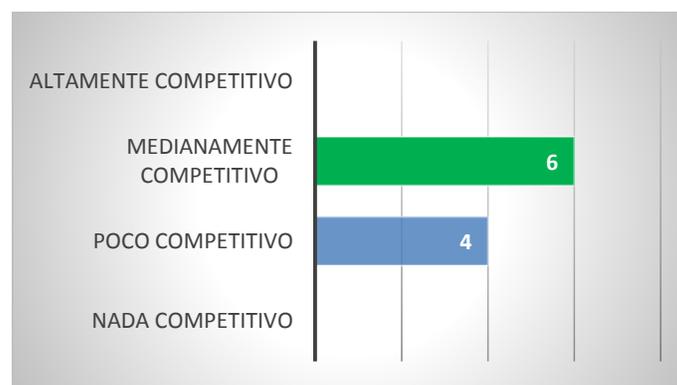
Esta pregunta reafirma que la miel de agave es un producto mayormente exportable, en el gráfico 13 se puede observar que siete empresas consideran que tienen una participación en el mercado interno menor al cinco por ciento, mientras que las tres empresas restantes se ubican con una participación del 6% al 10% siendo un porcentaje muy bajo de participación en el mercado mexicano.

Comentarios adicionales: La popularidad de la miel de agave no es muy alta en el mercado interno, y aunque cada vez más personas conocen más de los beneficios de la miel de agave, los productores deciden enfocarse a los compradores extranjeros y surtir pedidos más grandes.

**Pregunta 14:** ¿Posee su producto “miel de agave” un nivel competitivo de precio en el mercado?

El precio es un elemento de suma importancia a la hora de formular una estrategia de marketing, requiere de una minuciosa construcción del precio considerando el precio final al consumidor, en ese sentido, conviene indagar la competitividad del precio a nivel internacional. De acuerdo con los entrevistados, la miel de agave tiene un precio más alto en comparación a la miel de abeja y otros jarabes endulzantes, pero cuenta con más beneficios que otros productos. Los productores y comercializadores de miel de agave ubican la competitividad del precio de su producto como se muestra en la figura 14.

*Figura 14. Competitividad de los precios de la miel de agave*



*Figura 14. Competitividad de precios de la miel de agave según los productores y comercializadores. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo*

Ninguna de las empresas entrevistadas considera que su producto tiene un precio competitivo en relación con productos similares, sin embargo, consideran que el costo-beneficio es lo que ha llevado a el producto miel de agave a tener éxito en mercados extranjeros a pesar de que el precio pueda ser más alto que otros productos. Seis empresas consideraron su precio medianamente competitivo y cuatro poco competitivo.

Comentarios adicionales: Un entrevistado mencionó que el precio de la miel de agave es mucho más competitivo en relación a otros productos que son consumidos de manera muy similar como puede ser el jarabe de maple o jarabe de arce principalmente elaborados y consumidos en el norte de América.

**Pregunta 15:** Si su producto “miel de agave” cuenta con alguna certificación describa a continuación.

Fue necesario realizar esta pregunta ya que Polonia es un país miembro de la Unión Europea, por lo cual, los requerimientos suelen ser más estrictos que en nuestro país.

Tabla 4. Certificaciones de las empresas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
NON-GMO Projet	Fairtrade International	Orgánico SAGARPA	USDA/NOP EU	FDA
Kosher	USDA/NOP JAS	Kosher	Orgánico SAGARPA	Kosher
HALAL	USDA/NOP EU	USDA/NOP EU		NON-GMO Projet
ISO 22000	FDA	BCS Oko-Garantie		
Orgánico Unión Europea	BRC Global Standards			
Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
Kosher	FDA	Orgánico Unión Europea	Orgánico SAGARPA	Orgánico Unión Europea
NON-GMO Projet	Orgánico SAGARPA	Kosher		Kosher
HALAL		Orgánico SAGARPA		Orgánico SAGARPA
		BCS Oko-Garantie		Orgánico Canadá
		USDA/NOP EU		USDA Organic

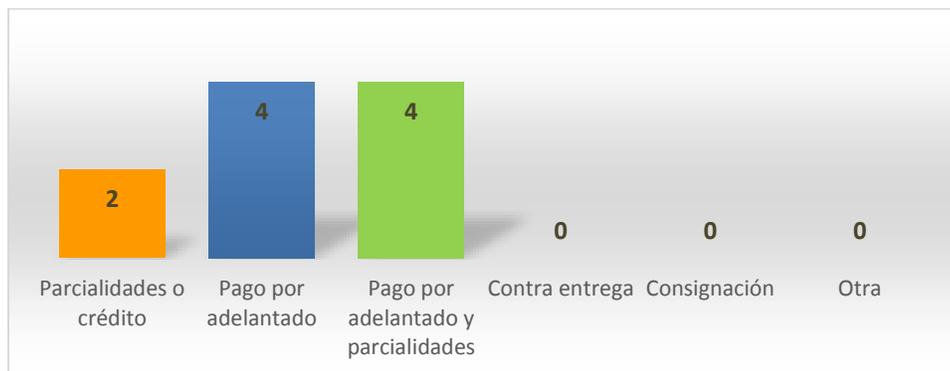
Fuente: elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Las certificaciones también dan competitividad al producto y será una ventaja para quienes cuenten con ellas. En el rubro de certificaciones, los productores y comercializadores demostraron que su producto es competitivo debido a que todas las empresas cuentan con al menos una certificación a nivel internacional.

**Pregunta 16:** ¿Qué condiciones de pago ofrecer a los compradores de a nivel internacional?

Las condiciones de pago para los productores o comercializadores con experiencia puede ser distinto a los que cuentan con poca experiencia, es por ello que se quiso conocer que facilidades de pago podrían ofrecer, a continuación se muestran las respuestas por de los entrevistados:

*Figura 15. Condiciones de pago que los productores y comercializadores están dispuestos a ofrecer*



*Figura 15. Condiciones de pago que los productores y comercializadores están dispuestos a ofrecer. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo*

De acuerdo a sus políticas de condiciones de pago, solo dos empresas están dispuestos a ofrecer crédito a sus compradores extranjeros que cuenten con prestigio o una buena reputación en el aspecto de pagos. Otras cuatro empresas manejan en sus primeras operaciones con un nuevo comprador el pago por adelantado, y posteriormente cuando se firman contratos con un volumen de compra más alto, entonces están dispuestos a ofrecer crédito. Y cuatro empresas únicamente están dispuestas a realizar sus operaciones por medio de un pago adelantado.

Se observó que las empresas con menos experiencia en exportación requieren el pago por adelantado como una única opción, lo cual puede ser una desventaja para realizar alguna negociación con los compradores internacionales.

**Pregunta 17:** ¿Estaría dispuesto a adaptar su producto, envase y/o embalaje a los mercados extranjeros?

Uno de los puntos más importantes para que la estrategia de marketing tenga éxito, es la adaptación del producto final a los mercados internacionales de acuerdo a las necesidades y requerimientos en el país destino, es por ello que ésta pregunta se realizó para conocer la flexibilidad de las empresas para realizar modificaciones a su producto.

La totalidad de los encargados del área de exportaciones dijo estar dispuesto a adaptar su producto a un nuevo mercado, no obstante, dos de los entrevistados comentaron lo siguiente: el primer encargado de área dijo que estaría dispuesto a una adaptación del producto siempre y cuando no representara un costo que impactara de manera significativa el precio; el segundo comentó que por lo regular en su empresa se hacía una ligera adaptación pero requerían de una autorización por parte de otras áreas mediante un estudio de diseño y costo contra el beneficio.

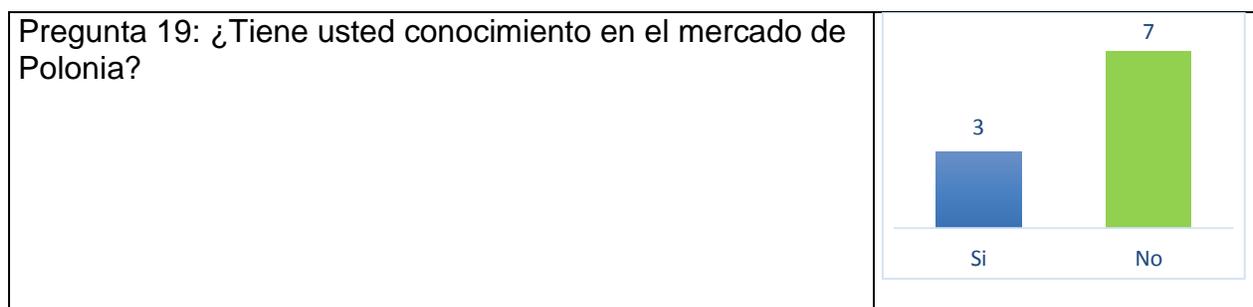
#### 4.3. Interés y conocimiento del mercado de Polonia

**Pregunta 18:** ¿La empresa se interesa por abrir nuevos mercados internacionales?

En ésta pregunta, todos los entrevistados respondieron que sí están interesados en abrir nuevos mercados extranjeros.

Las siguientes cinco preguntas son cerradas y están relacionadas con el interés y el conocimiento del mercado de Polonia, las respuestas se resumen de manera gráfica a continuación:

*Figura 16. Gráficos del interés y conocimiento del mercado de Polonia*



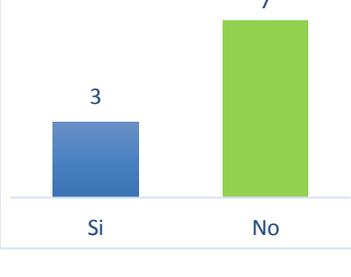
<p>Pregunta 20: ¿Sabía usted que Polonia cuenta con economía en crecimiento?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Si	3	No	7
Respuesta	Cantidad						
Si	3						
No	7						
<p>Pregunta 21: ¿Sabía usted que Polonia muestra una internacionalización y una apertura a nuevos productos de importación?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Si	3	No	7
Respuesta	Cantidad						
Si	3						
No	7						
<p>Pregunta 22: ¿Sabía usted que los salarios en Polonia van en crecimiento y por lo tanto su nivel de vida en Polonia es mucho mejor</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Si	3	No	7
Respuesta	Cantidad						
Si	3						
No	7						
<p>Pregunta 23: ¿Sabía usted que Polonia muestra interés en productos de la categoría "healthy lifestyle" en la cual entra su producto miel de agave?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Si	1	No	9
Respuesta	Cantidad						
Si	1						
No	9						
<p>Pregunta 24: ¿Ha considerado exportar a Polonia?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Si	2	No	8
Respuesta	Cantidad						
Si	2						
No	8						

Figura 16. Interés y conocimiento de las empresas del mercado de Polonia. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

Como se puede observar únicamente tres exportadores de miel de agave tienen conocimiento del mercado de Polonia en cuanto a su economía, sus salarios, su apertura

a nuevos productos y su nivel de vida, sin embargo, solamente un exportador tiene conocimiento que Polonia muestra interés por los productos de categoría “healthy lifestyle” y en la cual entra la miel de agave.

Por otro lado, de los tres exportadores que tienen conocimiento previo del mercado de Polonia, únicamente dos tienen considerado exportar a Polonia, por lo que en la siguiente pregunta se conocerá las razones de los ocho exportadores que no han considerado exportar a Polonia:

**Pregunta 27:** De acuerdo a su criterio y experiencia en la empresa ¿Cuáles son las razones por las que no se ha considerado exportar a Polonia?

Entrevistado 2: “Simplemente no hemos tomado en cuenta el mercado en Polonia porque no ha llamado nuestra atención, sí tomamos en cuenta países de la Unión Europea y pensamos en mercados más grandes”.

Entrevistado 3: “Hemos considerado otros mercados de la Unión Europea, pero no Polonia”.

Entrevistado 4: “No tenemos ningún conocimiento de Polonia”.

Entrevistado 5: “Por el momento no, estamos enfocados en otros proyectos”.

Entrevistado 6: “Consideramos que hay otros países con un mayor crecimiento”.

Entrevistado 7: “Nos hemos enfocado al mercado estadounidense, por el momento no consideramos otros mercados internacionales”.

Entrevistado 8: “No tenemos experiencia en exportaciones pues exportamos indirectamente, sin embargo, hemos considerado abrir nuestro propio departamento de exportaciones y probablemente exportemos en un futuro”.

Entrevistado 9: “No tenemos conocimiento en exportaciones a Europa, tampoco conozco el mercado”.

Como se puede observar en la mayoría de los productores y comercializadores que existe un desinterés y no han tomado en cuenta a Polonia como un mercado potencial, además tienen considerados otros países que a su juicio resultan más atractivos.

#### **4.4. La empresa y el diseño de estrategia de marketing a Polonia**

Ahora bien, la siguiente pregunta está enfocada a las empresas que sí han considerado exportar a Polonia:

**Pregunta 25:** ¿La empresa ha diseñado una estrategia de marketing para la exportación de “miel de agave” a Polonia?

Entrevistado 1: “No se ha diseñado ningún plan a seguir, se ha investigado algunos datos y hemos obtenido información interesante, aunque no se tiene nada concreto ya está en los planes, se tiene programado la exportación a Polonia a mediano plazo ya que nos encontramos enfocados en otros proyectos a los cuales hay que dar prioridad en la empresa”.

Entrevistado 10: “No todavía, me llama la atención que parte del cuestionario esté enfocado en Polonia, ya que es un mercado que hemos detectado como potencial, la semana pasada asistí a una conferencia impartida por “Tate & Lyle” en donde ponen a Polonia como un mercado altamente interesado en éste tipo de productos”.

Aunque los entrevistados reportan no tener una estrategia de marketing para exportar a Polonia, se puede observar que el hecho de asistir a conferencias o expo-ferias alimentarias proporciona una visión más amplia de mercados no convencionales que pueden ser bastante atractivos como es el caso de Polonia.

**Pregunta 26:** Si contara con una estrategia de marketing ¿pondría en marcha la exportación de “miel de agave” a Polonia?

Esta pregunta se dirigió a todos los productores y comercializadores de miel de agave para conocer si la facilidad de tener en sus manos una estrategia de marketing les proporciona un impulso a efectuar la exportación del producto. En la siguiente figura se muestran los resultados:

*Figura 17. Disposición de los productores y comercializadores para poner en marcha la estrategia de marketing*



*Figura 17. Disposición de los productores y comercializadores para poner en marcha la estrategia de marketing. Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo*

Se puede notar en las respuestas obtenidas que, seis empresas estarían dispuestas a exportar si se tuviera la estrategia de marketing, mientras que las otras cuatro lo harían probablemente, por tal motivo se realizó una pregunta adicional y de ésta manera indagar a profundidad.

**Pregunta 29:** Si su respuesta anterior fue “No” o “Probablemente” Por favor describa porqué.

Entrevistado 2: “Me gustaría conocer los volúmenes de compra en Polonia y qué condiciones de pago manejan para saber si es conveniente para la empresa”.

Entrevistado 3: “Nosotros estamos interesados en abrir otros mercados en la Unión Europea, y hemos investigado de Países como Alemania y Francia, habría que estudiar si Polonia resulta igual de atractivo que otros países, también tiene que ser autorizado por la dirección”.

Entrevistado 6: “Se tiene que estudiar el beneficio del negocio y autorizar, considero que hay países con más crecimiento, por otro lado, me gustaría que la empresa se estabilizara primeramente con los mercados que se han abarcado recientemente para cumplir con los compromisos que ya tenemos”

Entrevistado 9: “Quisiera primero estudiar la estrategia, pues no cuento con experiencia en el mercado europeo”.

En general se puede observar que la falta de conocimiento de Polonia es un factor determinante en la decisión de exportar o no a dicho mercado, dos de los entrevistados comentaron que se requiere una autorización previa por parte de la dirección, en ese sentido, será determinante también la información que será proporcionada a la alta dirección y su autorización por parte de la misma.

## Capítulo 5

### 5. El mercado “Polonia”

Se eligió el mercado de Polonia por ser uno de los mercados más atractivos de Europa principalmente debido a tres principales razones. La primera es que el mercado de productos alimenticios saludables en Polonia se ha caracterizado por haber experimentado en los últimos años un desarrollo constante con una tasa de crecimiento anual de entre el 10% y el 20% (Bolinaga, 2017). La segunda razón es que ha producido un incremento en el poder adquisitivo en los consumidores polacos, y con ello, la mejora en los hábitos alimenticios y la procuración de una mejora en la calidad de vida cada vez más saludable (USDA Foreign Agricultural Service, 2017). Por último, una razón más se refiere a las expectativas de crecimiento económico en los próximos años siguen siendo positivas, ya que presenta tasas de aumento en el PIB arriba del 3% (Bolinaga, 2017).

El mercado polaco es atractivo y debe ser aprovechado, el constante enriquecimiento de la sociedad polaca en el ámbito económico permite un acenso en la demanda de productos de mayor calidad y valor. Además, existen otros factores significativos que afecta el consumo de productos saludables como lo son la curiosidad y el seguimiento de los patrones de consumo de los mercados de países desarrollados, la globalización y el acceso a los diferentes sabores del mundo. Los alimentos de buena calidad cuentan con un buen posicionamiento en Polonia puesto que se ubica en el número veintiséis del ranking del Índice de Seguridad Alimentaria Global (Economist Intelligence Unit, 2018). Si bien, una de las ventajas del producto miel de agave es que la mayoría de los productores y comercializadores cuenta con certificaciones y su producción es orgánica, por tal motivo, es un buen mercado en donde los consumidores están tomando un nivel de conciencia del valor nutricional y calidad de un producto alimentario.

#### 5.1. Relación comercial México-Polonia

Aunque las relaciones diplomáticas de México y Polonia se remontan a hace más de 88 años, las relaciones económicas más relevantes se inscriben en el marco del Tratado

de Libre Comercio con la Unión Europea, el cual entró en vigor en el año mismo en el que Polonia pasó a formar parte de la Unión Europea en el año 2004.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, el comercio entre ambos países fue dando señales de nuevas negociaciones, en 2011 el comercio bilateral México-Polonia creció un 54% con respecto al 2010, y para el 2012 el comercio se incrementó un 38% (Secretaría de Economía, 2012). Al 2015, Polonia es el socio 46° comercial de México y el 14° socio entre los Estados miembros de la Unión Europea (Secretaría de Economía, 2017).

Negrín (s.f.) señala que México ha tenido una relación escasa con países de la Unión Europea dado que Países Bajos, España, Alemania, Reino unido y Bélgica tienen el 90% de las inversiones de la UE, mientras que el comercio de México con la UE se concentra en seis países, los cuales son Alemania, España, Italia, Países Bajos, Francia y Reino Unido. La entrada de Polonia a la Unión Europea fue un factor significativo para la relación comercial de México y Polonia, dado que el comercio total entre ambos países se multiplicó más de diez veces entre 2004 y 2015, pasando de 109 millones de dólares en 2004 a 1,444.6 millones en 2015, y que tan solo en los últimos cinco años el comercio bilateral creció más de 50%. Estas cifras resultan poco relevantes ya que México es el socio comercial cuadragésimo sexto de Polonia, mientras que Polonia es el treceavo socio de México en la Unión Europea (Negrín, s.f.). En el caso del intercambio de bienes y servicios, se puede observar en la figura 18 que la balanza comercial está claramente inclinada hacia Polonia.

Ahora bien, en abril del 2017 ambos países firmaron la Declaración Conjunta de Cooperación entre la Secretaría de Economía representando a México y el Ministerio de Desarrollo Económico y Finanzas de Polonia para crear un Grupo de Trabajo de Alto Nivel de Asunto Económicos (Secretaría de Economía, 2017). Así mismo, como parte del compromiso de promover la cooperación entre las comunidades empresariales, ambas naciones convinieron un memorando de entendimiento entre Bancomext y el Banco Estatal de Desarrollo de Polonia (BGK) y entre la Empresa de Seguros de Crédito a la Exportación polaca (KUKI), con el objetivo de promover los flujos bilaterales de comercio e inversiones, así como la inauguración en México de la Oficina de Comercio de la Agencia Polaca de Inversiones y Comercio en México (Secretaría de Economía, 2017).

Más allá de la alianza que exista entre ambos países conviene revisar la balanza comercial para comprender la evolución del intercambio en cifras a partir de la entrada de Polonia a la Unión Europea en el año 2004:

Figura 18. Gráfica balanza comercial México-Polonia

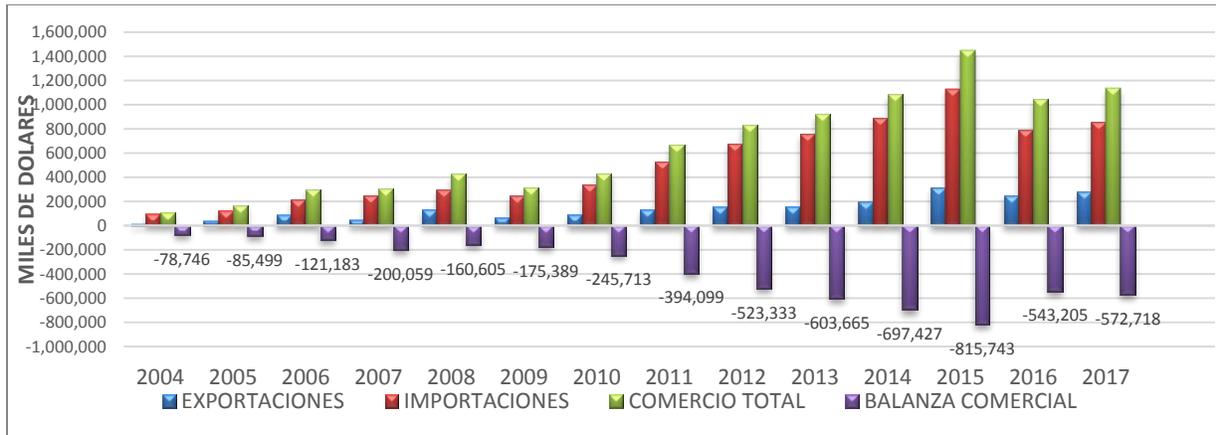


Figura 18. Gráfica balanza comercial México-Polonia. Elaboración propia con la información del Sistema de Consulta de Información Estadística por País de la Secretaría de Economía (2018).

Aunque las exportaciones de México a Polonia han crecido muy lentamente, el comercio se ha desarrollado fundamentalmente por la densidad e importancia de ambas economías y, sin duda, Polonia ha sacado mucho más provecho del tratado de libre comercio puesto que partir del 2004 se observa el crecimiento que ha tenido en particular en el año 2015. Los empresarios mexicanos han perdido de vista que Polonia puede resultar un mercado interno muy fuerte con más de 38 millones de habitantes, con costos laborales competitivos en caso de la intención de invertir, una educación sólida y acceso fácil a otros mercados.

Una de las fortalezas del intercambio bilateral entre México y Polonia es su diversificación, lo que refleja la existencia de oportunidades de negocios en muchos ámbitos. Entre los productos que se comercializan se encuentran los autos y autopartes, partes y accesorios de motos, aeronaves, artículos electrónicos (partes de equipos de radiotelefonía, memorias, laptops, computadoras, etcétera), consolas de videojuegos, cosméticos, productos agroalimenticios (leche, café, semillas de canola, alcoholes como vodka y tequila), productos médicos, muebles, rastrillos y sus partes, y cables eléctricos

(Wojna, 2017). En tabla 5 se pueden observar en orden por volumen de los principales productos que se comercializan exportan a Polonia:

Tabla 5. Productos que Polonia importa desde México

Principales productos que Polonia Importa de México	
1	Computadoras y teléfonos celulares
2	Automóviles de turismo
3	Navajas de afeitar
4	Instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, veterinaria y ortodoncia
5	Partes y accesorios de vehículos
6	Turbinas de vapor

Fuente: Elaborado con información de la Secretaría de Economía y PROMEXICO, (2015).

México es uno de los países de mayor importancia en exportaciones agropecuarias, y tomando en cuenta los productos que se importan (ver tabla 5), se puede observar un área de oportunidad para México a incursionar en el ámbito de alimentos, cabe señalar que en 2014, las importaciones polacas de alimentos ascendieron a 10,101 millones de dólares, registrando un crecimiento promedio anual del 8% durante el periodo 2010 al 2014 (Secretaría de Economía y PROMEXICO, 2015).

En cuanto a las inversiones, varias empresas mexicanas se han establecido en Polonia a partir del 2004, es decir, desde la integración de Polonia a la Unión Europea. Por otro lado, existen 53 empresas de inversión polaca están presentes en México, las cuales destacan en el sector automotor y tecnología, mientras que México destacan sectores de autopartes, construcción y químico.

A pesar de que el volumen de las inversiones acumuladas de origen polaco y mexicano no es tan grande, aquí también se detecta un crecimiento e interés considerable, pues existen instrumentos financieros de apoyo que ofrece el Banco de Desarrollo de Polonia a algunos proyectos polacos implementados en México. Cabe mencionar, que las inversiones mexicanas en Polonia ascienden a 87.2 millones de

euros, mientras que Polonia cuenta con 10.8 millones de euros en inversiones en México (Wojna, 2017).

Retomando los instrumentos de cooperación firmados por ambos países, las cifras en la balanza comercial y las áreas de oportunidad que existen en el sector agroalimentario, vale la pena hacer notar que existe evidencia de fortalecer los vínculos económicos para propiciar un mayor crecimiento en la relación bilateral. El volumen de exportaciones de México a Polonia ha sido muy bajo, y aunque las mismas sean mayores que en los años pasados, es claro que falta iniciativa para buscar nuevos negocios enfocados principalmente al sector alimentario.

## 5.2. Polonia: un país con economía emergente

Un país con economía emergente es aquel que en aspectos económicos, sociales y políticos se encuentra a mitad del camino a ser considerado como un país desarrollado o industrializado, al mismo tiempo, muestran un gran potencial de crecimiento y un fuerte desarrollo industrial. En éste apartado se revisarán los aspectos mencionados para catalogar a Polonia como un país con economía emergente.

Como primera fuente se puede mencionar al Banco Mundial (2018), tal como se mencionó en el marco teórico esta organización realiza una clasificación de los países de acuerdo a sus ingresos per cápita. En la actualidad, Polonia es un país considerado con economía emergente por dicho organismo, además, en su reporte de la perspectiva mundial prevé un crecimiento para los años 2019 y 2020, por tanto, como se puede observar en la tabla 6 se ubica a Polonia como un mercado emergente.

Tabla 6. Clasificación de las economías emergentes de acuerdo al Banco Mundial

Perspectiva Mundial						
PIB Real	2015	2016	2017 e	2018 p	2019 p	2020 p
<b>Mundo</b>	2.8	2.4	3.1	3.1	3.0	2.9
<b>Economías avanzadas</b>	2.3	1.7	2.3	2.2	2.0	1.7
<b>Estados Unidos</b>	2.9	1.5	2.3	2.7	2.5	2.0
<b>Zona Euro</b>	2.1	1.8	2.4	2.1	1.7	1.5
<b>Japón</b>	1.4	1.0	1.7	1.0	0.8	0.5
<b>Economías emergentes y en desarrollo</b>	3.7	3.7	4.3	4.5	4.7	4.7
<b>Asia oriental y el pacífico</b>	6.5	6.3	6.6	6.3	6.1	6.0

China	6.9	6.7	6.9	6.5	6.3	6.2
Indonesia	4.9	5.0	5.1	5.2	5.3	5.4
Tailandia	3.0	3.3	3.9	4.1	3.8	3.8
<b>Europa y Asia Central</b>	1.1	1.7	4.0	3.2	3.1	3.0
Rusia	-2.5	-0.2	1.5	1.5	1.8	1.8
Turquía	6.1	3.2	7.4	4.5	4.0	4.0
Polonia	3.8	2.9	4.6	4.2	3.7	3.5
<b>América Latina y el Caribe</b>	-0.4	-1.5	0.8	1.7	2.3	2.5
Brasil	-3.5	-3.5	1.0	2.4	2.5	2.4
México	3.3	2.9	2.0	2.3	2.5	2.7
Argentina	2.7	-1.8	2.9	1.7	1.8	2.8
<b>Oriente medio y Norte de África</b>	2.8	5.0	1.6	3.0	3.3	3.2
Arabia Saudita	4.1	1.7	-0.7	1.8	2.1	2.3
Irán	-1.3	13.4	4.3	4.1	4.1	4.2
Egipto**	4.4	4.3	4.2	5.0	5.5	5.8
<b>Asia meridional</b>	7.1	7.5	6.6	6.9	7.1	7.2
India	8.2	7.1	6.7	7.3	7.5	7.5
Pakistán**	4.1	4.6	5.4	5.8	5.0	5.4
Bangladesh**	7.1	7.3	6.5	6.7	7.0	7.0
<b>África al sur del Sahara</b>	3.1	1.5	2.6	3.1	3.5	3.7
Nigeria	2.7	-1.6	0.8	2.1	2.2	2.4
Sudáfrica	1.3	0.6	1.3	1.4	1.8	1.9
Angola	3.0	0.0	1.2	1.7	2.2	2.4

\*\* Basado en año fiscal

E Estimado

P Pronóstico

Fuente: Clasificación de las economías de acuerdo al Banco Mundial y Comunicado de prensa: La economía mundial se expandirá un 3.1% en 2018. Copyright 2018 por el Banco Mundial. Reimpreso con permiso.

En la tabla 6 también se puede observar un crecimiento previsto para los años 2019 y 2020, a pesar de no mostrarse al mismo ritmo, se puede observar que las cifras de crecimiento son mayores a las economías de países avanzados como lo es Estados Unidos y Japón.

Con el fin de continuar con la clasificación de las economías emergentes, se tomará en cuenta una organización más. Entre todas las empresas que proveen índices de

referencia, la que más se suele usar a la hora de definir los países emergentes es el Morgan Stanley Capital Investment<sup>2</sup>.

Parte de la importancia de revisar este índice que proporciona dicha compañía radica en que las cifras son comparables entre sí, ya que se construyen sobre las mismas bases metodológicas.

Al igual que el banco mundial el índice del MSCI clasifica por países y regiones. A continuación, se muestra la figura 7 con los resultados del estudio realizado en junio del 2018:

Tabla 7. Clasificación de las economías de acuerdo al MSCI

<b>INDICE DE MERCADOS EMERGENTES MSCI</b>		
<b>MERCADOS EMERGENTES</b>		
<b>AMERICA</b>	<b>EUROPA, MEDIO ORIENTE, AFRICA</b>	<b>ASIA</b>
Brasil Chile Colombia México Perú	República Checa Egipto Grecia Hungría Polonia Qatar Rusia Sudáfrica Turquía Arabia Saudita Emiratos	China India Indonesia Corea Filipinas Malasia Tailandia Taiwán

Fuente: Clasificación de los mercados emergentes de acuerdo a Morgan Stanley Capital Investment. Copyright 2018 por Morgan Stanley Capital. Reimpreso con permiso.

<sup>2</sup> El Morgan Stanley Capital Investment (MSCI) es una firma proveedora de más de 100,000 índices diarios que son comparables entre sí, ya que se construyen sobre las mismas bases metodológicas y se clasifican por países, regiones o sectores (Morgan Stanley Capital Investment, 2018).

Después de haber analizado las clasificaciones de del Banco mundial y el MSCI, se procede a revisar los indicadores económicos, sociales, de desarrollo y políticos que muestra Polonia para ubicar este país como una economía emergente.

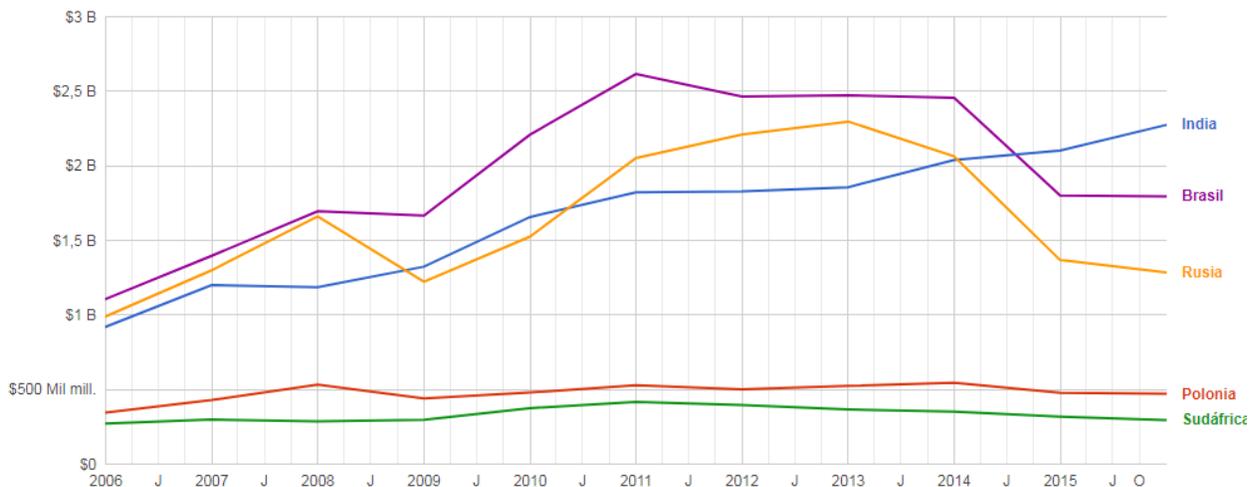
**a) Indicadores económicos.**

Polonia se ha caracterizado por un crecimiento económico rápido y sostenido, pero a su vez puede presentar periodos que muestran asimetría o cierta inestabilidad en algunos de sus índices. Los principales indicadores económicos a tomar en cuenta y que muestran desarrollo y productividad son el Producto Interno Bruto, Producto Interno Bruto per cápita, la inflación, la Balanza Comercial y la Inversión Extranjera Directa.

***Producto Interno Bruto***

El producto interno bruto es un indicador básico que ayuda a totalizar la producción de bienes y servicios en un cierto periodo. En la figura 19 se muestra un comparativo del PIB de países miembros de los BRICS, con excepción de China, ya que es una economía en transición y podría significar enormes diferencias:

*Figura 19. Comparativo Producto Interno Bruto Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica*



*Figura 19. Comparativo Producto Interno Bruto 2007 al 2016, India, Brasil, Rusia, Polonia, Sudáfrica. Copyright 2018 por Google Public Data con información del Banco Mundial, Reimpreso con permiso.*

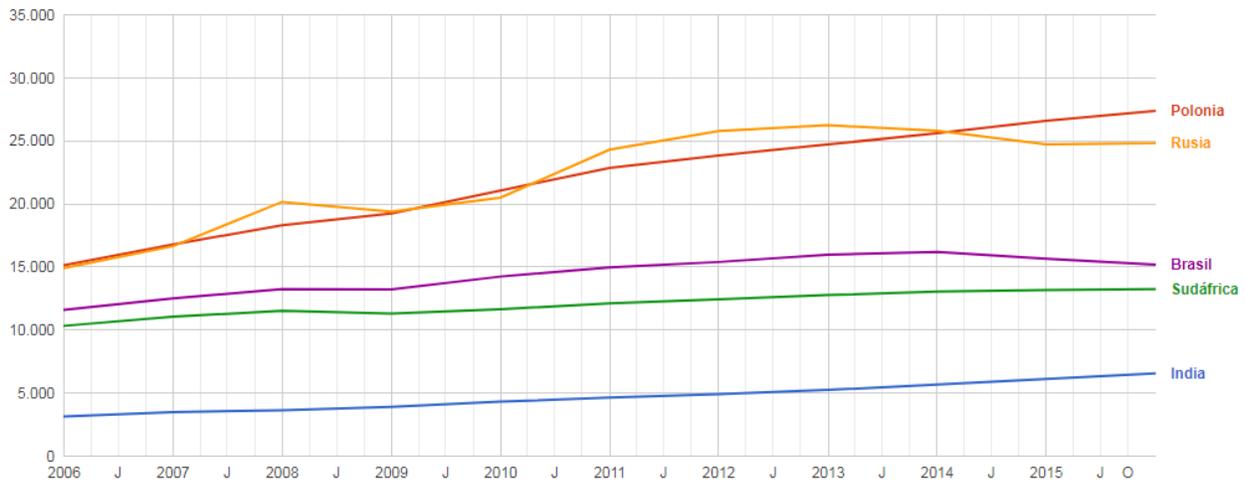
Como puede observarse en la figura 19, Polonia ha mostrado su índice PIB constante, se puede observar muy por debajo de India, Brasil y Rusia, países que poseen una mayor

extensión territorial con mayor número de habitantes países. Comparando Sudáfrica y Polonia, este último demuestra ser un país más productivo a pesar de que Sudáfrica cuenta con un mayor territorio y número de habitantes.

### ***Producto Interno Bruto per cápita***

Para observar la riqueza de los ciudadanos de un país en términos generales, conviene analizar el PIB per cápita, que es el indicador que nos muestra la relación entre el nivel de ingresos de un país y cada uno de sus habitantes, su incremento delata el crecimiento de una economía en un periodo determinado; en la figura 20 se muestra la gráfica del comparativo del indicador.

*Figura 20. Comparativo PIB per cápita Polonia, Brasil, Rusia, India, Sudáfrica*



*Figura 20. Comparativo Producto Interno Bruto per cápita del 2007 al 2016, India, Brasil, Rusia, Polonia, Sudáfrica. Copyright 2018 por Google Public Data con información del Banco Mundial, Reimpreso con permiso.*

En la figura 20 se puede ver la diferencia en condiciones económicas o de bienestar que existen entre los cinco países, destacando a Polonia con un crecimiento sostenido en los últimos años, aunque éste gráfico nos puede mostrar un nivel de desarrollo superior de Polonia, la desigualdad en el reparto de la riqueza no siempre es equitativo, es por ello que conviene revisar los indicadores sociales de desarrollo.

## La inflación

Es común que en una economía emergente sufra diversas variaciones en los niveles de inflación, la economía de los países emergentes reacciona con más fuerza ante los cambios de la actividad económica. Las variables que pueden influir en las variaciones de inflación pueden estar relacionadas con la demanda y la oferta agregada, los tipos de cambio que inciden en la inflación a través del precio de las importaciones que posiblemente puede estar afectando los agentes que fijan los precios en el país, otras variables son los salarios, la debilidad de una moneda y los cambios en las políticas económicas. Sin embargo, Polonia ha presentado un decrecimiento en los índices de inflación y con ello el riesgo de crisis monetaria, en la figura 20 se observa la inflación de Polonia en comparación con países integrantes de los BRIC'S.

Figura 21. Comparativo inflación de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica

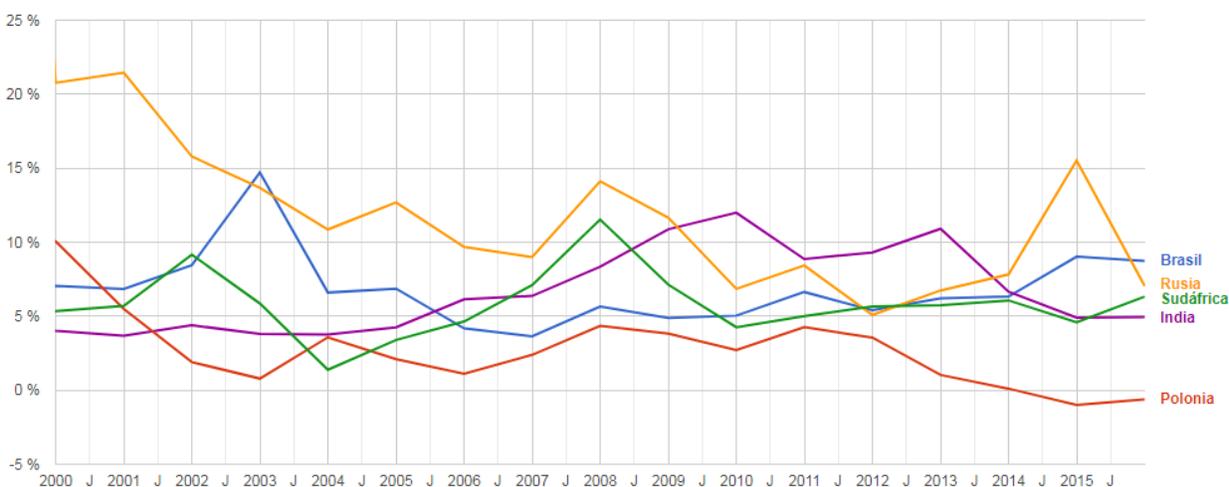


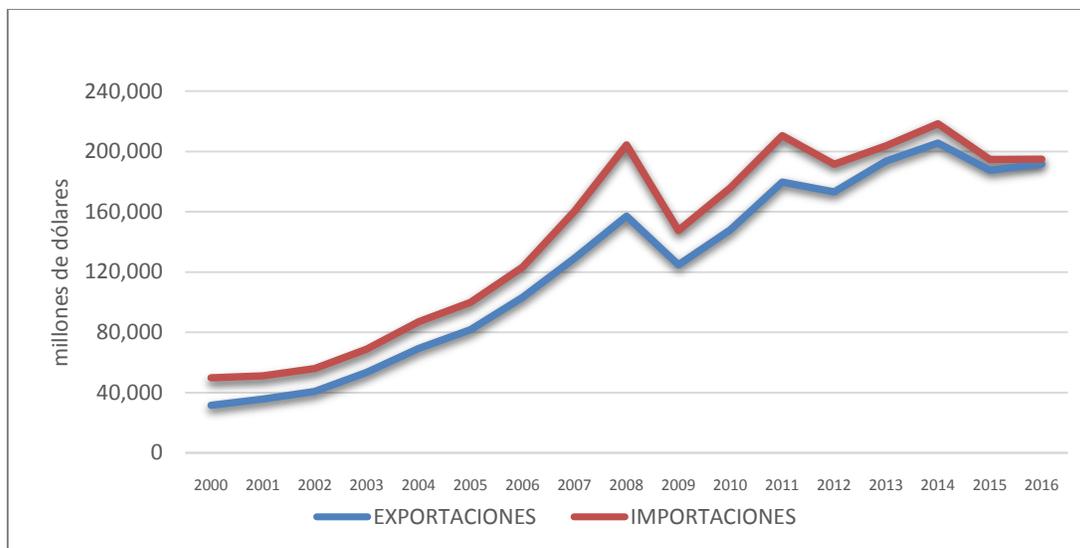
Figura 20. Comparativo Inflación del 2000 al 2016, India, Brasil, Rusia, Polonia, Sudáfrica. Copyright 2018 por Google Public Data con información del Banco Mundial, Reimpreso con permiso.

## La balanza comercial

La balanza comercial es un instrumento fundamental en la política económica y comercial de un país, y como se ha mencionado anteriormente es un indicativo para poder ubicar a Polonia como país emergente, además dicho indicativo muestra la apertura y la evolución que ha tenido un país para realizar intercambio comercial con el exterior. En la figura se puede precisar que la balanza de Polonia presenta un equilibrio

en donde el crecimiento de la actividad comercial se está dando en una forma más segura, si bien, las importaciones han sido superiores a las exportaciones pero el crecimiento de ambos indicadores sostiene la competitividad, apertura comercial y un país atractivo para los inversionistas. A continuación se muestra en la figura 22 la Balanza comercial de Polonia.

*Figura 22. Balanza comercial de Polonia*



*Figura 5.5. Balanza Comercial de Polonia 2000 a 2016. Elaborado con información de The Observatory of Economic Complexity, (2017).*

Cabe destacar que durante los últimos cinco años las exportaciones se han incrementado en una tasa anual de 1.3%, mientras que las importaciones se han mantenido estables con ligeras variaciones.

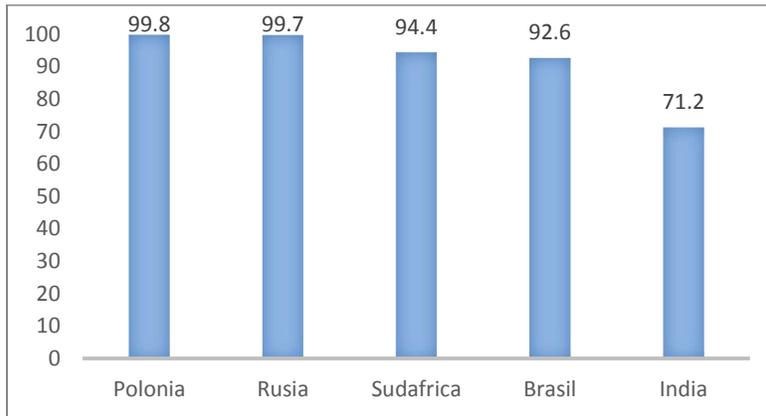
### **b) Indicadores sociales de desarrollo.**

El crecimiento económico de un país trae consigo beneficios sociales como son el incremento en tasas de alfabetización, aumento en la esperanza de vida de las personas y las tasas de desempleo comienzan a disminuir. Un elevado crecimiento económico entonces, conlleva a un aumento en el poder adquisitivo en un país y a su vez dicho aumento contribuye a una mejor repartición de la riqueza que dará como resultado el desarrollo de un país. A continuación se muestran diversos comparativos de importantes indicadores sociales de desarrollo de Polonia con otros países con economías emergentes:

### **Tasa de alfabetización**

Una mejor educación acompañada de la optimización de las capacidades en la mayor cantidad posible de ciudadanos de un país, es imprescindible para incrementar productividad y la calidad del nivel de vida de un país. Así mismo, para ir más allá de una economía subdesarrollada se requiere una capacidad aritmética y un alfabetismo generalizado, el capital humano en una economía en transición entonces, es un elemento sumamente importante para generar avance. Nuevamente se presenta un comparativo en la figura 23 entre países integrantes del grupo de los BRIC'S de sus tasas de alfabetización.

*Figura 23. Comparativo de la tasa de alfabetización Polonia, Rusia, Sudáfrica, Brasil e India*



*Figura 23. Comparativo de la tasa de alfabetización de Polonia, Rusia, Sudáfrica, Brasil e India, elaborado con información de Index Mundi (2017).*

Polonia es el país que registra el porcentaje más alto de índice de alfabetización, cuenta con una tasa de 99.8% que sumado a un avance en sus capacidades en tecnología podrá continuar con el desarrollo de su economía.

### **La esperanza de vida**

De acuerdo a Montalvo (2011), cuando la tasa de pobreza de una economía en desarrollo comienza a disminuir, se refleja de manera positiva en la cultura, salud, alimentación y el hábitat de las personas, en ese sentido, la curva de la esperanza de vida se conducirá a ir en aumento, así se observa en la figura 24.

Figura 24. Comparativo esperanza de vida de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica

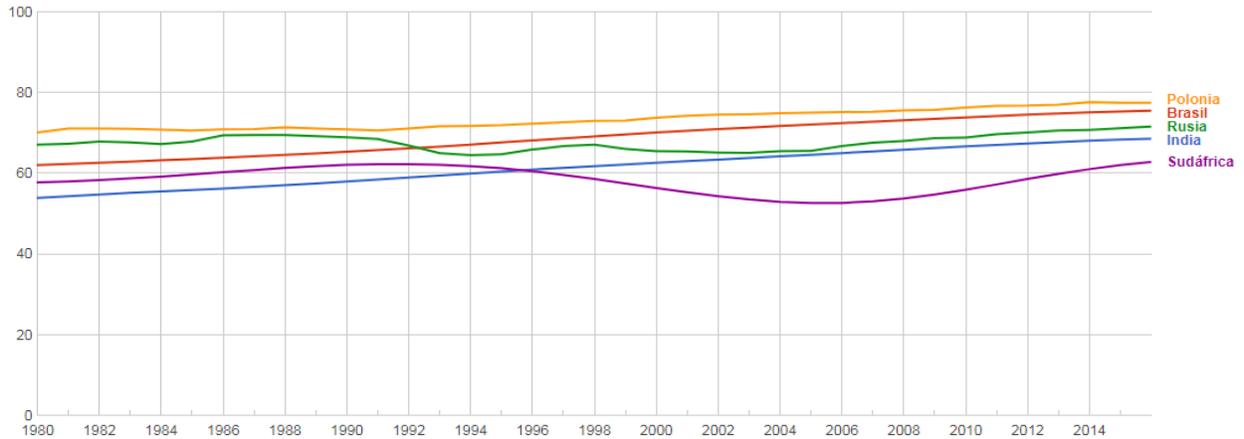


Figura 24. Comparativo de la esperanza de vida de 1980 al 2014, India, Brasil, Rusia, Polonia, Sudáfrica. Copyright 2018 por Google Public Data con información del Banco Mundial, Reimpreso con permiso.

### **Nivel de desempleo**

Si bien, los mercados emergentes presentan grandes oportunidades de negocio debido a que estas economías poco a poco comienzan a ser más estables, los indicadores económicos, sus recursos naturales y el desarrollo muestran un país más atractivo para invertir o emprender.

El nivel de desempleo que presenta un país con economía emergente suele ser muy alto, un país con un índice de desempleo alto pudiera observarse como un mercado más vulnerable dado que disminuye el consumo interno. A pesar de ello, Polonia ha logrado bajar su tasa del desempleo, en el 2005 su tasa de desempleo era de 17.7%, mientras que en 2009 logró una reducción a 8.3%, en la figura 25 se puede notar que las cifras que fueron muy estables al igual que las de Brasil y Rusia pero por debajo del 5% de la población.

Figura 25. Comparativo de la tasa de desempleo de Polonia, Brasil, Rusia, India y Sudáfrica

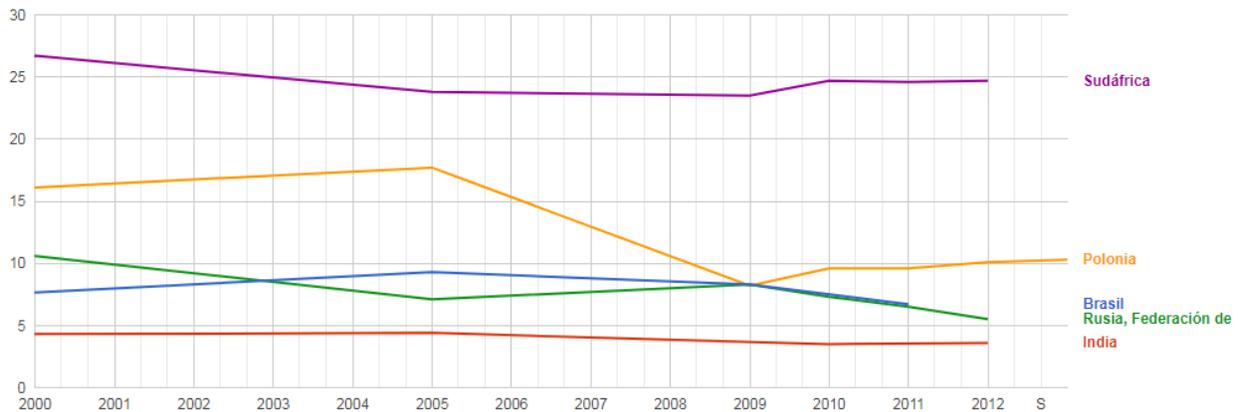


Figura 25. Comparativo de la tasa de desempleo de 2000 al 2012, India, Brasil, Rusia, Polonia, Sudáfrica. Copyright 2018 por Google Public Data con información del Banco Mundial, Reimpreso con permiso.

### c) Indicadores políticos.

Las economías emergentes se caracterizan por tener un sistema político joven o en transición, además, sus condiciones históricas de cambio requieren ser consideradas, en el caso de Polonia su sistema aún es joven, la firma de su Constitución fue firmada en el año de 1997 tras años y dificultades para lograr la transición de una economía centralmente planificada a una economía de mercado. Su transformación se dio entre 1989 a 1991 cuando se comenzaron a adoptar las nuevas estructuras, la llegada de un Gobierno de líderes no comunistas y finalmente el acercamiento a Europa Occidental. Otro indicador político es la internacionalización, los países con economías emergentes muestran una gran apertura, en ese sentido, cabe mencionar que Polonia se hizo miembro de la Unión Europea a partir del 1 de mayo del 2004 y al comienzo de ésta transición política en forma paralela con la transición económica ha hecho que Polonia experimente un despegue económico sostenido.

En conclusión, tomando en cuenta los factores económicos, sociales y políticos, se puede considerar a Polonia como un país con economía emergente, puesto que se encuentra más alejado del rango de los países subdesarrollados y más cercano a los países desarrollados.

### **5.3. Tratado de libre comercio México-Unión Europea (TLCUE)**

La presente investigación se desarrollará con base a una estrategia de marketing dirigido a un país no convencional con economía emergente de la Unión Europea (Polonia), por lo cual se hará referencia al tratado de libre comercio que tenemos vigente a partir del año 2000.

#### **a) Antecedentes y negociaciones**

De acuerdo con el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2017), el 13 de mayo de 1996 el Consejo de Asuntos Generales de la Unión Europea aprobó el mandato de negociación para el acuerdo para la Unión Europea y México, dichas negociaciones finalizaron en julio de 1997.

Se firmó un acuerdo compuesto por tres instrumentos que servirían como un fundamento legal para la nueva relación bilateral: el Acuerdo Global, que sienta las bases para la negociación del tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea; el Acuerdo Interino, que establece los mecanismos y el formato para lograr la liberación comercial; y el Acta Final.

#### **b) Vigencia**

El 6 de mayo de 1999 el Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación (Acuerdo Global), el cual establece los objetivos y mecanismos para la liberación del comercio de bienes y servicios, posteriormente el 20 de marzo del 2000 fue aprobado por el Senado de México. En cuanto a la liberalización de comercio de servicios, inversión, y medidas relativas a la propiedad intelectual, establecidas por la Decisión 2/2001 del Consejo Conjunto EU-México, entraron en vigor en julio del 2000.

Ahora bien, el acuerdo fue adoptado por el Consejo Europeo el 28 de septiembre del 2000 y después de la notificación de la finalización de sus procedimientos legales internos de cada parte necesarios para dar pie a su entrada en vigor, finalmente comenzó a regir el 1 de octubre del 2000 (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, (2017).

El Acuerdo Global estableció un Consejo Conjunto UE-México, el cual tiene la responsabilidad primordial de supervisar la aplicación del acuerdo y de reunirse en forma

regular a nivel ministerial. Su función también contempla examinar todas las cuestiones principales que surjan dentro del marco del acuerdo y cualquier otra cuestión bilateral o internacional que sea de interés mutuo (Sistema de Información sobre el Comercio Exterior, (2017). En el año 2005 fue suscrito un protocolo adicional para tomar en consideración la adhesión a la Unión Europea la República Checa, República de Estonia, República de Chipre, República de Polonia, República de Letonia, República de Lituania, República de Hungría, República de Malta, República de Eslovenia y República Eslovaca (Protocolo Adicional, 2005).

### **c) Modernización del acuerdo**

En el año 2016 México y la Unión Europea comienzan negociaciones formales para la modernización del acuerdo con el objetivo de adecuarlo a los cambios que han tenido ambas economías y definir la visión así como los alcances del mismo. Las rondas han tenido su sede en Bélgica y Ciudad de México y se han discutido temas de competencia, PYMES, transparencia, buenas prácticas regulatorias, comercio y desarrollo sostenible. Al 2018 se han celebrado ocho rondas, y entre los asuntos más relevantes para México se encuentran los productos agroindustriales, servicios y compras públicas (Secretaría de Economía, 2018).

## **5.4. Consumo de azúcares y artículos de confitería**

Para tener un punto de partida, será necesario analizar el consumo general de la miel en Polonia, para ello debemos informarnos de las importaciones de miel que realiza Polonia. Primeramente, se analizará la fracción arancelaria 0409001 que corresponde a miel natural y ver la tendencia de Polonia en el consumo de productos similares en su consumo. Cabe mencionar, que la miel de agave se encuentra clasificada en otra partida arancelaria.

Figura 26. Importaciones de Polonia de miel natural

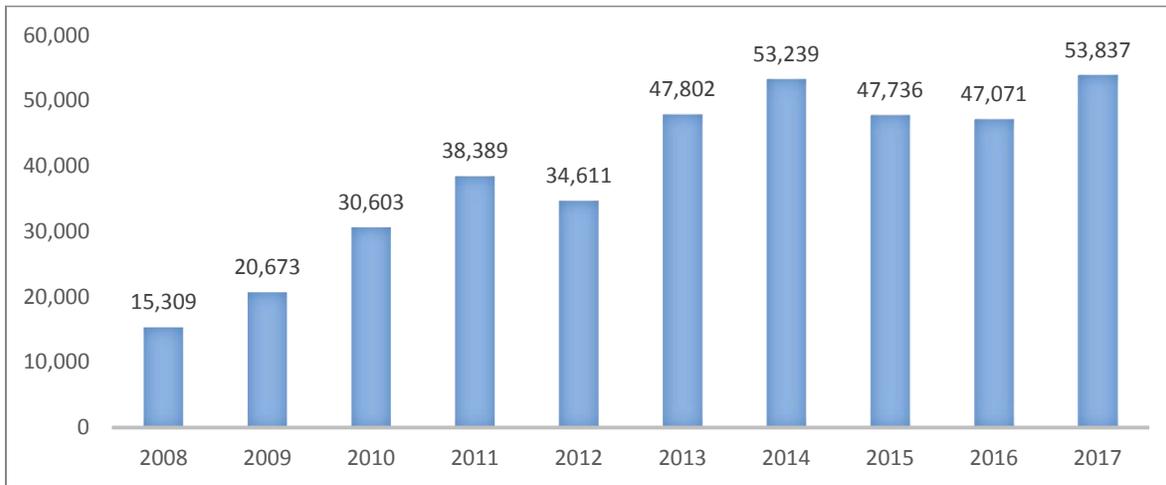


Figura 26. Importaciones de Polonia de miel natural en miles de dólares. Elaborado con información de Trademap, International Trade Centre (2018).

Como se observa en la figura 26, el consumo de la miel en Polonia muestra un crecimiento en las importaciones de miel y por lo tanto en el consumo de productos agroalimentarios similares. Según los registros, del 2008 al 2017 las importaciones crecieron un 252%, se puede observar que la demanda ha crecido considerablemente en los últimos diez años.

Como referencia del consumo en Polonia de productos similares a la miel de agave, se tiene que revisar la partida arancelaria 17 de acuerdo al criterio de la Organización Mundial de Aduanas, que incluye azúcares, incluidas la lactosa, maltosa, glucosa y fructosa químicamente puras, en estado sólido; jarabe de azúcar sin adición de aromatizante ni colorante; sucedáneos de la miel incluso mezclados con la miel natural; azúcar y melaza caramelizados; las demás fructosas y jarabe de fructosa, excepto azúcar invertido (CAAAREM, 2017).

El la gráfica de la figura 27 se muestran las importaciones de Polonia de dicha partida, se puede observar que existe un nicho de mercado que es posible cubrir con la miel de agave.

Figura 27. Importaciones de Polonia del capítulo 17 de acuerdo a la OMA

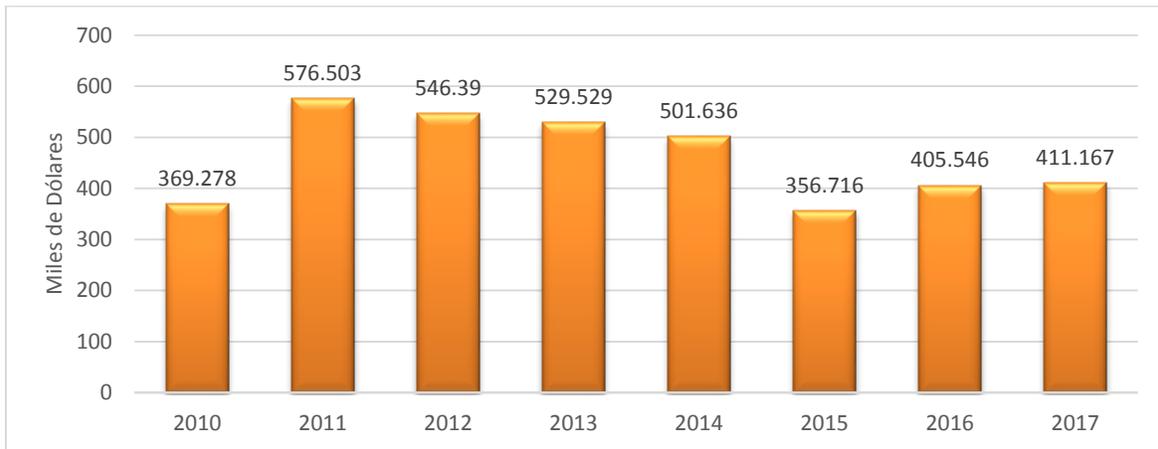


Figura 27. Importaciones de Polonia de productos del capítulo 17 en miles de dólares. Elaborado con información de Trademap, International Trade Centre (2018).

En la figura 27 anterior se puede observar que no existe un crecimiento constante en las ventas de azúcares y artículos de confitería de 8 años atrás, sin embargo, puede representar un área de oportunidad para incursionar en las exportaciones de dichos productos. Para analizar el comercio actual y potencial de la partida 1702 de México para el mundo, realizar una comparación con las importaciones totales de Polonia, y la participación de México en dicha partida.

En la figura 28 se puede identificar que existe un crecimiento de las exportaciones de México para el mundo de la partida 1702 de un 18.79% del año 2013 al 2017, sin embargo, es necesario considerar que la miel de agave es un producto relativamente nuevo y que dentro de la partida arancelaria están otros productos incluidos que podrían ser muy diferentes a la miel de agave.

Figura 28. Comercio bilateral México-Polonia partida 1702

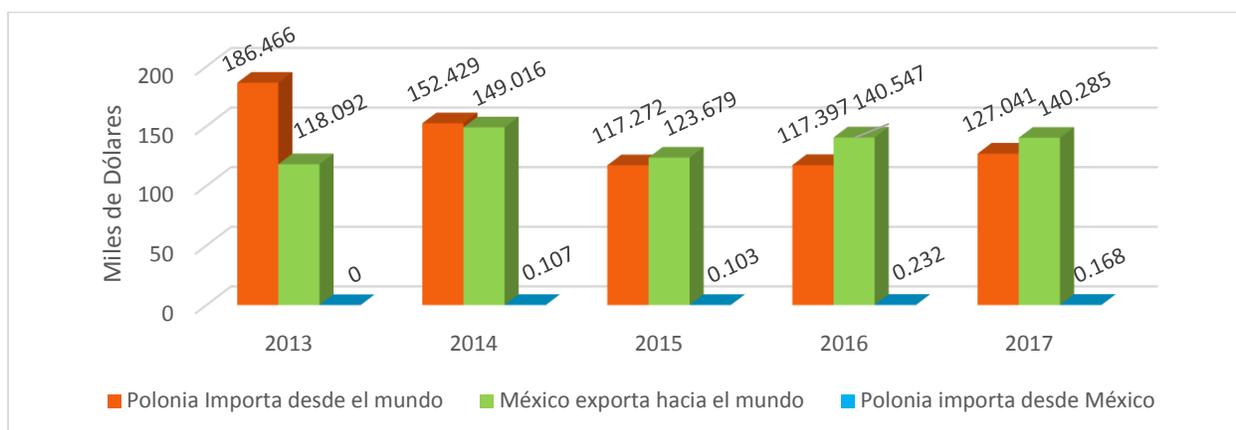


Figura 28. Comercio bilateral México-Polonia de la partida 1702 en miles de dólares. Elaborado con información de Trademap, International Trade Centre (2018).

Por otro lado, se puede observar en la misma figura que existe muy poca participación de México en las importaciones que Polonia realiza de éste tipo de productos, por lo que sería conveniente aprovechar el potencial que presenta Polonia pues importa más de 127 mil dólares.

### 5.5. El consumo de alimentos con valor agregado

De acuerdo al informe del Instituto Español de Comercio Exterior (Bolinaga, 2017), el gobierno polaco ha fomentado el consumo de productos alimentarios que aportan un mayor valor nutrimental, o algún beneficio a la salud. El aumento de la renta disponible, la mejora en la situación macroeconómica y la tendencia hacia hábitos de vida cada vez más saludable convierten a Polonia en un objetivo para abarcar un nuevo mercado. A pesar que el estudio hace hincapié en que el consumidor polaco mantiene una postura etnocentrista, la promoción de consumo de productos saludables ha propiciado que el consumidor en general esté dispuesto a pagar por productos que impliquen llevar una vida más saludable.

Actualmente, Polonia importa diversos productos agroalimentarios como lo es el plátano, tomates, vinos, porcino, queso, entre otros, para los autores del informe, existen nichos de mercado para productos del segmento premium (Bolinaga, 2017).

## 5.6.El consumidor polaco

La mayor parte de los consumidores polacos toma en cuenta diferentes factores al momento de realizar una compra, entre ellos, la calidad, el precio y el origen, suele ser muy leal una vez que siente que un producto es confiable y que aporta un valor. En el rango de las clases medias y altas, donde los sueldos son muy similares al promedio de los demás países de la Unión Europea, la calidad y la marca son cada vez más importantes, de igual manera el servicio que la empresa ofrece durante y posterior a la venta (Portal Santandertrade, 2018). Los polacos están dispuestos a pagar un valor adicional por productos bien elaborados, que proyecten una buena calidad y más beneficios que el resto de los demás productos, por tanto, la miel de agave cubre dichas exigencias.

En cuanto a las tiendas, los horarios pueden variar, algunos suelen permanecer abiertos hasta tarde, otros están abiertos las 24 horas incluso en las zonas rurales. Aunque los polacos tienen diferentes centros comerciales, super e hipermercados, el consumidor gusta realizar sus compras en diferentes almacenes generales y mercados o pequeñas y medianas tiendas especializadas. Las compras pueden ser realizadas en cualquier día de la semana, en cualquier horario, ya sea de día o de noche. El sector de la comida natural se está volviendo cada vez más importante, ya que los polacos están mejorando su calidad de vida, por lo cual, los polacos ponen mucho más atención a su salud y bienestar (Portal Santandertrade, 2018).

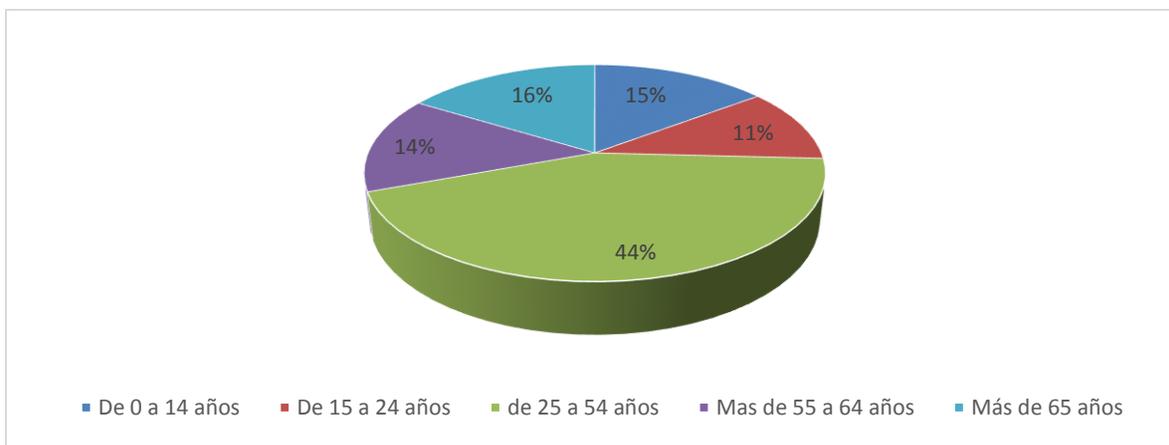
El consumidor polaco está adquiriendo una mayor proporción de productos de lujo, éste comportamiento se debe a que en los últimos años la sociedad polaca ha tomado diferentes posturas en su consumo y muchos de los patrones son similares a los de los países de Europa Occidental, por éste motivo el mercado de los productos de lujo creció un 50% en el periodo del 2005 al 2010 (Chacon, 2012, p.20).

La miel de agave debe estar presente en los diferentes estratos de la sociedad polaca, debido a que existen grandes diferencias entre los salarios, Polonia es el país de la unión europea que tiene más diferencias entre los ingresos, dependiendo de la región y el sector del empleo, el comportamiento del consumidor depende del nivel de ingresos, por

lo general es menor en las zonas rurales, un bajo ingreso explica su precaución con los precios (Portal Santandertrade, 2018).

El Portal Santandertrade (2018), refiere que en los últimos años, con el crecimiento que ha presentado Polonia, ha surgido una clase media muy consistente, cuyos niveles de ingresos son equivalentes al sueldo promedio en Europa. Los niveles crecientes de ingreso han favorecido un fuerte aumento en el gasto del consumidor y se prevé que esto se prolongue los siguientes años. En cuanto a las edades de la población polaca, es necesario tomar en cuenta que los patrones de consumo pueden variar significativamente. Según los datos presentados por Actualitix (2018), la edad promedio de la población polaca se encuentra en 39 años, en la figura 29 se presenta el segmento por edades de la población en Polonia.

*Figura 29. Distribución por edad de la población en Polonia*



*Figura 29. Distribución por edad de la población en Polonia. Elaborado con información de IndexMundi (2017).*

Polonia cuenta con una de las poblaciones más jóvenes de la Unión Europea 16.72 millones de habitantes se encuentran entre los 25 a 54 años, es el 4° país con el promedio de edad más bajo.

En Polonia, la cantidad de personas mayores de 65 años cada vez es mayor, se pronostica que para el año 2035 éste segmento representará un 35% de la población. Se espera que el crecimiento de esta población provoque un aumento en la demanda de

productos saludables. Las personas entre 20 y 29 años son principalmente estudiantes, ellos migran a las principales ciudades en donde se encuentran las universidades más importantes, las personas de éste rango de edad se sitúa en el promedio en el cual se casan, lo cual hace que el consumo de éste segmento de jóvenes cambie al casarse, especialmente si tienen hijos. Las parejas jóvenes tiene patrones de consumo que se orientan hacia los productos y servicios de alta tecnología, marcas reconocidas tanto en artículos para vestir así como también alimento y el ingreso de la población entre 30 y 39 años está muy enfocado a atender las necesidades del hogar (Chacon, 2012).

Por último, es relevante destacar que el consumidor en Polonia ha concientizado su estilo de vida al preferir la compra de productos saludables, específicamente alimentos de la categoría “healthy lifestyle”, en los últimos diez años se ha observado un aumento significativo de éste tipo de productos. De acuerdo a GfK<sup>3</sup>, el 67% de los consumidores polacos está convencido que el valor de un producto saludable es mucho más importante que aquellos alimentos que ya han sido procesados o adicionados con algún otro ingrediente (USDA Foreign Agricultural Service, 2017).

### **5.7. Las dimensiones de Hofstede de Polonia**

Al explorar la cultura de Polonia a través de la teoría de las seis dimensiones de Hofstede podemos obtener una visión de los motores que mueven a ésta sociedad así como encontrar similitudes con México, lo cual es de gran importancia para hacer negocios con los polacos.

La adaptación a una nueva cultura cuando se habla de negociaciones y la manera de ofrecer un producto o servicio, es igualmente importante a la adaptación física del producto al mercado objetivo, en ese sentido, conviene revisar las puntuaciones que obtuvo Polonia en cada una de las dimensiones las cuales se muestran en la figura 30.

---

<sup>3</sup> Empresa más grande de Alemania dedicada a la investigación de mercados, tiene más de 80 años de experiencia, cuenta con sedes en una gran cantidad de países (GfK, 2018)

Figura 30. Dimensiones Hofstede Polonia

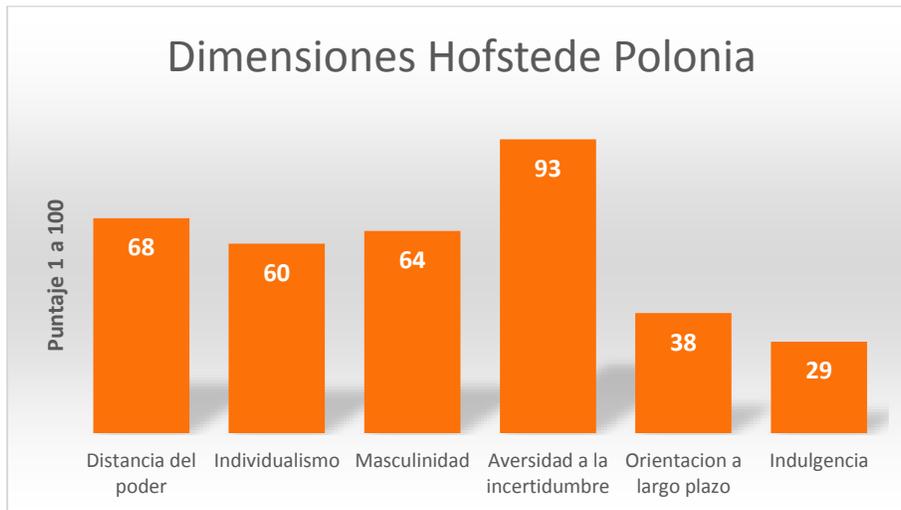


Figura 30. Las dimensiones Hofstede de Polonia Copyright 2018 por Hofstede Insights, Reimpreso con permiso.

La distancia del poder es la medida en que las personas menos poderosas dentro de una sociedad esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 2011 p.9). Polonia con 68 puntos nos indica que es una sociedad jerárquica, significa que las personas aceptan el orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y no requieren de una justificación. Las personas menos poderosas esperan que se les indique qué hacer y un líder suele ser un autócrata benevolente.

El grado de interdependencia que Polonia mantiene entre los miembros de su sociedad es de un puntaje de 60, quiere decir que es una sociedad individualista, significa que existe una alta preferencia por un marco social poco estructurado en el que las personas se cuidan a sí mismas o a sus familias inmediatas, en la sociedad polaca la ofensa causa culpa y pérdida de la autoestima. La cultura polaca alberga una contradicción, aunque el puntaje muestra que es una sociedad individualista, los polacos requieren de una jerarquía, esta contradicción puede crear una tensión y con ello las relaciones son muy delicadas, sin embargo, una vez que se maneja puede propiciar relaciones más fructíferas.

Un puntaje alto en masculinidad nos indica que la sociedad será impulsada por la competencia, logro y éxitos. Este tipo de sociedades vive para trabajar, Polonia con 64

puntos, nos indica que es una sociedad que hace hincapié en la competencia y el rendimiento y si existe un conflicto se resolverá luchando entre ellos.

Polonia muestra una puntuación sumamente alta con respecto a la aversidad a la incertidumbre de (93 puntos), esta dimensión se refiere a la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y ellos harán todo lo posible para evitar este tipo de situaciones (Hofstede, 2011, p.11). Cabe señalar, que los países que tienen un alto puntaje en ésta dimensión mantiene códigos de creencias y de comportamientos, son intolerantes con el comportamiento y las ideas poco ortodoxas (Hofstede, 2011, p.11). En esta sociedad las reglas parecen no funcionar, sin embargo, existe una gran necesidad emocional por las reglas, el tiempo es dinero, las personas tienen un impulso interior por permanecer ocupado y trabajar duro.

Polonia presenta un puntaje bajo en la dimensión de orientación a largo plazo, Hofstede (2011) se refiere a esta dimensión como una sociedad tiene que mantener los vínculos con su propio pasado mientras que enfrenta los desafíos del presente y del futuro. Polonia prefiere mantener tradiciones y normas consagradas mientras ven el cambio con suspicacia. La gente de esta sociedad tiene una gran preocupación por establecer una verdad absoluta, son normativos en su pensamiento. Además, muestran una propensión relativamente baja para ahorrar y tienen un enfoque en lograr resultados rápidos.

La indulgencia es la medida en la que las sociedades reprimen sus deseos o sus impulsos, un control bajo se llama indulgencia, y uno alto se llama restricción (Hofstede, 2011 p.15). Por lo tanto, la cultura polaca es de restricción pues muestra un puntaje de 29 puntos, lo que indica que esta sociedad no pone mucho énfasis en el tiempo libre y controla la satisfacción de sus deseos, en esta cultura las personas tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismo es algo erróneo.

Figura 31. Comparativo de las dimensiones Hofstede México-Polonia

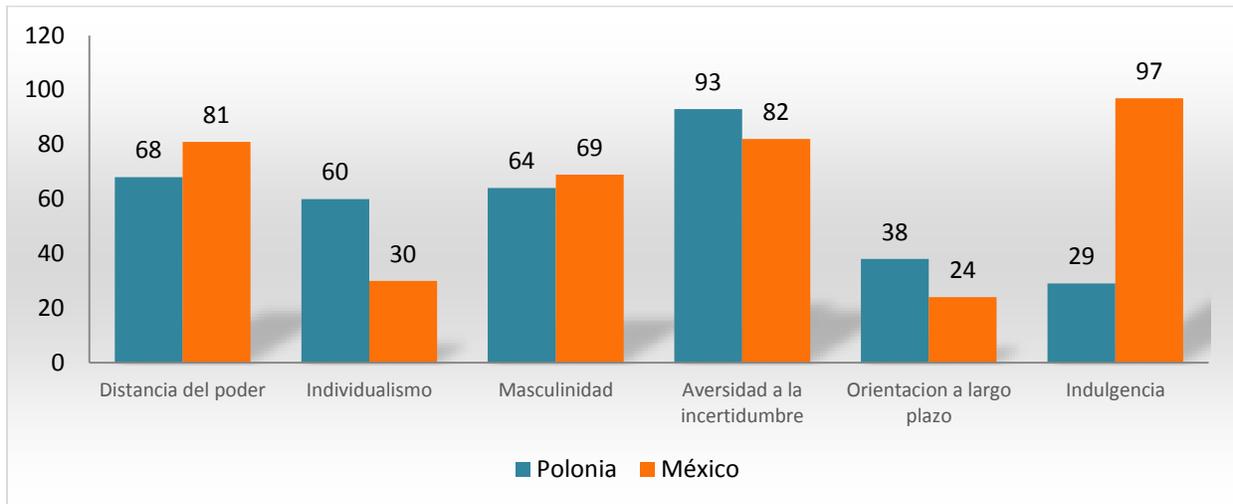


Figura 31. Comparativo de las dimensiones Hofstede de México-Polonia Copyright 2018 por Hofstede Insights, Reimpreso con permiso.

En la figura 31, se observa que México y Polonia muestran una gran similitud en cuatro de las puntuaciones: distancia del poder, masculinidad, aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo. En la dimensión de Individualismo-Colectivismo, México con 30 puntos, se considera una sociedad colectivista, es decir, manifiesta un compromiso a largo plazo con los miembros de una sociedad o una en una relación cualquiera que sea, por el contrario, Polonia demuestra que los individuos se cuidan a sí mismos o a su familia inmediata. Respecto a la dimensión de indulgencia, nuestra sociedad demuestra voluntad para realizar nuestros deseos y nuestros impulsos al disfrutar la vida y divertirse, mientras que Polonia demuestra todo lo contrario.

Como se ha mencionado anteriormente, las dimensiones de Hofstede son importantes al realizar negocios con otro país, podemos notar que nuestras sociedades son muy similares por lo que ésta afinidad en nuestras culturas será un punto a favor en la facilidad para hacer negocios con los polacos. Sin embargo, es necesario tomar en consideración que es una sociedad en la cual le dan mucha importancia a acatar a las normas y a las reglas que se dictan ya que puede generar tensión en la negociación. Por otro lado, al ser un país individualista conviene destacar en la estrategia de marketing del producto miel de agave como un beneficio para la familia y cuidado en una sana alimentación.

## **5.8. La competitividad de Polonia**

En el 2016, Polonia se encontraba en el puesto número 41 del ranking de competitividad mundial con 4.49 puntos, para el 2017 ha escalado cinco posiciones teniendo una posición en el número 36 de los 140 países analizados por el Foro de la Económico Mundial (World Economic Forum, 2016-2017).

Uno de los factores por los cuales Polonia ha incrementado su competitividad se debe a que es único país de Europa que la crisis mundial del 2009 no perjudicó, lo que ha permitido que su población y sus empresas se desarrollen a un ritmo más rápido en el continente.

El periodo que se ha caracterizado por un mayor crecimiento y estabilidad fue aquel posterior al 2004, cuando Polonia se incorporó a la Unión Europea, donde experimentó una renovación en todos sentidos, en donde también realizó reformas en su estructura, principalmente en la educación y en una economía mucho más abierta. En este sentido, un elemento más que contribuye en el crecimiento de la competitividad polaca es el flujo de los fondos europeos, pues hasta el 2020 Polonia recibirá más de 82,000 millones de Euros que serán aprovechados para seguir aumentando su infraestructura, se tiene estimado que servirá para financiar la construcción de carreteras, aeropuertos, autopistas y para la modernización de las ciudades ubicadas en el oriente del país y de las zonas rurales.

Del mismo modo, un elemento más que se puede sumar son las subvenciones que la Unión Europea concede y de las cuales podrán beneficiarse los proyectos de prácticamente todos los sectores de la economía (Embajada de la República de Polonia en el Reino de España, 2012).

## **5.9. Facilidad para hacer negocios**

Polonia se encuentra en el lugar número 33 del ranking para hacer negocios realizado por el Banco Mundial. Se ubica por delante de otros países de la Unión Europea como es Bélgica, Italia y Suiza. La fortaleza que ha presentado la economía de Polonia ha permitido que sea un país atractivo para los inversionistas extranjeros y para quienes buscan un mercado para sus productos o servicios en este país (Banco Mundial, 2018).

La apertura económica y el aumento de la competitividad han estimulado el intercambio comercial, uno de los sectores que Polonia ha presentado interés para realizar negocios es el comercial de productos agroalimentarios, en donde las grandes ciudades y sus centros comerciales presentan abundantes oportunidades tanto en el comercio mayorista como el minorista. Es evidente el aumento del nivel de vida de Polonia que ha venido creando oportunidades en los diferentes bienes de consumo, lo cual impulsa la facilidad de los negocios incluyendo el mercado de los productos alimenticios de lujo o de la categoría “healthy lifestyle” (Bolinaga, 2017).

Además, existen oportunidades en el sector industrial y de servicios, el industrial es considerado una de las bases de la economía, pues ha sido apoyada por la llegada de la inversión extranjera directa para la producción de manufacturas. Mientras que el sector de servicios están ligados a la construcción de obras civiles y al sector energético, que han tenido una gran demanda debido al alto volumen de los fondos europeos, y a la necesidad de renovación de la infraestructura (Portal Santandertrade, 2018). El desarrollo de estos dos sectores promueve el mejoramiento en la calidad de vida de los polacos dado que se generan nuevos empleos, se tiene acceso a mejores servicios y la mano de obra es más calificada.

De los tres sectores clave para la realización de negocios en Polonia, el sector agroalimentario ha crecido en los últimos años y del cual se puede crear grandes beneficios dado que México es uno de los países más importantes en exportación en el ámbito. Se puede denotar que Polonia presenta una variedad de oportunidades para realizar negocios, la miel de agave entra dentro de los sectores con oportunidades en Polonia, sin embargo, requerirá de destacar su calidad, precio y valor agregado para competir con productos similares.

#### **5.10. Principales ciudades para hacer negocios.**

Polonia ha sido considerado como uno de los mejores lugares para implantar proyectos empresariales, en un Informe del Everest Group, Polonia era el único país de Europa Central que estaba considerado como “mercado maduro” junto a Brasil, India y china, fue considerado como el mejor lugar para invertir en servicios empresariales (Warsaw Business Journal Group, 2013, p.6). Por lo tanto, se puede considerar que es

un indicador para reconocer a Polonia como un país con ciudades importantes para el mercado de la miel de agave.

Se pueden considerar varias ciudades como atractivas para hacer negocios con base en el PIB de Polonia, sin embargo, el PIB per cápita varía en función a varias regiones. El PIB más alto lo registró Mazovia con 21.6% del PIB polaco, Varsovia que generó el 13% del PIB nacional que representa tres veces más que el PIB promedio polaco. Otras ciudades importantes que registran PIB alto son Cracovia con 60% mayor del promedio y Poznan dos veces mayor que el promedio del PIB nacional (JP Weber, 2010).

#### **a) Mazovia**

Mazovia está situada al centro-este de Polonia la cual abarca la ciudad de Varsovia, actualmente su población es de más de cinco millones de habitantes lo que la convierte en la región más grande y más poblada del país (EUROSMEs, 2018)

De acuerdo a la EUROSMEs<sup>4</sup>, la posición privilegiada de Mazovia se debe en gran medida a que Varsovia es el centro de cultura, negocios, ciencia y política más grande e importante del país. Esta ciudad presenta una rápida expansión y crecimiento, por lo tanto, con un gran número de consumidores potenciales. Esta ciudad atrae empresas nacionales e inversiones extranjeras que construyen centros de negocios, centros comerciales, hoteles e hipermercados. Es la región más atractiva por su capacidad del mercado de ventas principalmente de la industria agroalimentaria (EUROSMEs, 2018).

#### **b) Cracovia**

Cracovia es considerada una capital cultural e histórica de Polonia, uno de los destinos más conocidas por los empresarios extranjeros ya que es una ciudad muy activa económicamente y comercialmente, por tanto, sede de un gran número de empresas importadoras. Logísticamente, se puede aprovechar el tráfico del aeropuerto Juan Pablo II que es el segundo más importante de Polonia; Cracovia es actualmente un centro

---

<sup>4</sup> EUROSMEs Es una red de carácter transnacional sin fines de lucro compuesta por Organizaciones Territoriales representativas de las pequeñas y medianas empresas de diferentes regiones y países europeos, constituida con el apoyo del Gobierno de Aragón

industrial con empresas de alta tecnología, gran acervo cultural, universitario y científico, alberga más de 760 mil habitantes. Uno de los beneficios de considerar Cracovia para aperturar un nuevo mercado para la miel de agave es su gran atractivo turístico ya que la diversidad de nacionalidades tendría la oportunidad de conocer y tener a la mano un producto saludable y de gran calidad.

### **c) Poznan**

Es una de las ciudades con más historia de Polonia, cuenta con más de 542 mil habitantes, se considera una de las ciudades más internacionales debido a que se organizan una gran cantidad de ferias a lo largo del año en el sector industrial, agropecuario y de otras especialidades, por lo cual, concentra un gran número de empresas importadoras (Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia, 2018). A las afueras de Poznan se encuentra el aeropuerto Lawica el cual tiene una muy buena ubicación para conectarse con el centro de la ciudad.

## Capítulo 6

### 6. Estrategia de marketing

En el presente apartado se desarrolla la estrategia de marketing con las recomendaciones de acuerdo a las áreas de oportunidad que los resultados del trabajo de campo arrojó así como también las características encontradas en el mercado destino “Polonia” para que los productores y empresas puedan tener una mayor probabilidad de generar una ventaja competitiva al exportar en este país de la unión Europea mediante una adecuada forma de dar a conocer la miel de agave y al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de las personas.

#### 6.1. El producto

Un producto es un bien que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y busca satisfacer las necesidades del consumidor (Kotler, 2012), sin embargo, un producto es mucho más que un objeto material, es un paquete que ofrece satisfacciones o beneficios que obtiene el comprador (Cateora, 2014), por lo cual requiere de ser adaptado a los requerimientos del país destino, ahora bien, la miel de agave debe de cumplir con los siguientes requerimientos para Polonia:

Polonia, siendo miembro de la Unión Europea, solicita un control de la salud de los productos de origen no animal, debe cumplir condiciones generales y específicas destinadas a prevenir el riesgo para la salud pública y proteger los intereses de los consumidores, por lo cual, las reglas generales aplicables a la miel de agave de acuerdo a la European Commission (2018) son:

- Normas generales de higiene de los alimentos de conformidad con el Reglamento de Comisión Europea (CE<sup>5</sup>) número 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-139 30/04/2004) (CELEX<sup>6</sup> 32004R0852).
- Condiciones generales relativas a contaminantes en los alimentos.

---

<sup>5</sup> Siglas de la Comisión Europea, o en inglés CE, que es una institución que es responsable de proponer legislación, implementar decisiones, defender los tratados de la Unión Europea y administrar negocios cotidianos de la misma.

<sup>6</sup> CELEX es un servicio de publicación en línea de textos legislativos de la Unión Europea, desde su página oficial en el portal de Europa.eu. Hace posible consultar el Diario Oficial de la Unión Europea e incluye textos originales de tratado, legislación, jurisprudencia y propuestas legislativas

- Disposiciones especiales sobre alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos del Reglamento (CE) número 1829/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-268 18/10/2003) (CELEX 32003R1829) y Reglamento (CE) n 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-43 14/02/1997) (CELEX 31997R0258).
- Condiciones generales de preparación de productos alimenticios.
- Control oficial de productos alimenticios (European Commission, 2018).

Debido a que la miel de agave es un producto relativamente nuevo, antes de comercializarse en Polonia, es necesario que el producto se someta a una evaluación de seguridad. Las empresas o productores de miel de agave que tengan la intención de colocar su producto en Polonia, deben presentar su solicitud al organismo competente. La decisión de autorización va a definir su alcance, las condiciones de uso, ingredientes alimentarios y los requisitos específicos de etiquetado.

#### a) Clasificación Arancelaria.

De acuerdo al Sistema Armonizado para la Codificación y Designación de Mercancías creado por la Organización Mundial de Aduanas y adoptado por la Organización Mundial de Comercio y así también la Comisión Europea, la miel de agave se clasifica como indica la tabla 8.

Tabla 8. Clasificación arancelaria de acuerdo a la Comisión Europea

CAPÍTULO	17	Azúcares y artículos de confitería
PARTIDA	1702	Los demás azúcares, incluidas la lactosa, maltosa, glucosa y fructosa (levulosa) químicamente puras, en estado sólido; jarabe de azúcar sin adición de aromatizante ni colorante; sucedáneos de la miel, incluso mezclados con miel natural; azúcar y melaza caramelizados
SUBPARTIDA	1702.60	Las demás fructosas y jarabe de fructosa, con un contenido de fructosa sobre producto seco superior al 50 % en peso, excepto el azúcar invertido
FRACCIÓN ARANCELARIA	1702.60 80	Jarabe de inulina

Fuente: Clasificación arancelaria de la miel de agave. Elaborado con información de Trade Helpdesk de la European Commission (2018).

## **b) Estrategias de color y envase.**

El envase es la carta de presentación de nuestro producto al consumidor final, por lo que hay que aprovechar al máximo, y utilizar los colores más adecuados para la etiqueta frontal que se incluirá en el empaque con el concepto de miel de agave. Como primer punto, se aconseja el uso de los colores verde y amarillo de acuerdo a la psicología del color según León (2018). El primero por ser un color que representa la naturaleza ya que la miel de agave es un producto natural, se pretende transmitir estabilidad, equilibrio y es ideal ocuparlo para el mercado de personas que se preocupan por el cuidado de su salud. En el caso del color amarillo, es un color que está asociado con la calidez y juventud, por la tonalidad del producto puede ser fácilmente asociado también con la miel.

En cuanto a la forma común de consumir la miel, es durante el almuerzo y entre comidas, para esta modalidad se propone un frasco de 330 gramos, de esta manera se puede manejar el embalaje con una mayor comodidad y conveniencia para todos los miembros de la familia. Para los hogares en donde el consumo es mayor, se propone la presentación de 660 gramos pues la tendencia de consumo de productos ecológicos y con beneficios para la salud va en aumento.

Finalmente, se recomienda que a corto plazo se comercialice empaques de cubeta y/o galones dirigidos a la industria hotelera y restaurantera, ya que la miel de agave se puede ocupar para elaboración de pan, postres y bebidas.

## **c) Embalaje.**

Al exportar, se requiere un embalaje de cajas de cartón corrugado, ya que ésta protegerá de la manera más adecuada el producto para que llegue a su destino en condiciones óptimas, sobre todo al proteger la calidad del envase. Las cajas deben ser verificadas, puesto que la unión Europea especifica que no deben exceder los 25 kilos por caja y recuperar o reciclar del 50 a 65% de los materiales del embalaje (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior, 2011).

Es importante considerar el embalaje del producto, dado que la Unión europea marca que las cajas deben ir en pallets de 80 x 120 (euro pallet), 100 x 120, o 110 x 110 drump pallet, por tanto, es necesario armonizar las diferentes formas de empacar, embalar y uniformar la manera en que se manejan los desechos (COFOCE, 2011).

#### **d) Requisitos mínimos de etiquetado en México**

La etiqueta es una parte fundamental de producto, para la miel de agave es de suma importancia que la etiqueta informe de la mejor forma posible sus las características, ya que al ser un producto nuevo, el producto debe ser lo más claro posible para el consumidor.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (2015), en el proyecto de la Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-002-SAGARPA-2015, se exponen los requisitos mínimos de etiquetado que la miel de agave debe llevar en su empaque, en el etiquetado, dichos productos deben de contener lo siguiente:

1.- Nombre o denominación del producto: Miel de agave, bajo alguna de las denominaciones siguientes:

- Fructanos nativos de agave
- Fructooligosacáridos de agave
- Fructanos de agave de alto peso molecular

2.- Nombre, denominación social, y domicilio fiscal.

3.- País de origen: Hecho en México

4.- Identificación del lote con las siguientes características:

- Llevar grabada o marcada de cualquier modo la identificación que permita rastrearlo.
- Debe ser en forma indeleble o permanente.
- Ser precedida por “LOTE”, “Lote”, o incluir una referencia del lugar en donde aparece.

5.- Fecha de caducidad o de consumo preferente, que deberá cumplir con lo que se menciona a continuación:

- El día o mes para los productos de duración máxima de tres meses
- El mes y año para los productos de duración superior a los tres meses

- La fecha debe estar precedida por “Fecha de caducidad”, “Caducidad”, “Fecha Cad”, “Cad”, “CAD”, “Vencimiento”, “Fecha de vencimiento”, “Expira”, “EXP” o “Exp”.
- Para el caso del consumo preferente, ésta debe anteponer “Consumir preferentemente antes del”, “Cons. Pref. antes del” y “Cons. Pref”.
- Al exponer la fecha de caducidad o consumo preferente, se debe de indicar cualquiera de las condiciones necesarias para la conservación del producto si de su cumplimiento depende la validez de la fecha.

La información adicional que se presente ya sea escrita, gráfica, o de cualquier forma, no debe contraponer con los requisitos obligatorios de la norma. Al emplear designaciones de calidad, deben ser comprensibles, evitar ser equívocas o engañosas de alguna forma (DOF, 2015).

#### **e) Requisitos de etiquetado para la Unión Europea**

Todos los requisitos que se comercialicen en la Unión Europea, deben cumplir con las normas que marca la Comisión Europea (2018), dicha institución menciona que el objetivo de la información en la etiqueta es garantizar que los consumidores obtengan toda la información necesaria para tomar una decisión informada al momento de comprar sus productos alimenticios.

1.-Nombre del alimento, el cual será su nombre legal. No debe ser reemplazado por un nombre protegido por propiedad intelectual o una marca.

2.- Lista de ingredientes, el cual deberá cumplir con las características que se enumeran a continuación:

- Precedido por la palabra ingredientes, la lista tiene que contener todos los ingredientes, incluidos las enzimas o aditivos. El orden será en forma descendiente de peso.
- Cualquier ingrediente que pueda causar alergias o intolerancia, se destacará con una fuente distinta al resto del texto.

La indicación de una cantidad de un ingrediente, o una categoría de ingredientes utilizados en la preparación o fabricación: Cuando el nombre del alimento generalmente está asociado al ingrediente por el consumidor. Se enfatiza en el etiquetado en palabras, imágenes o gráficos, cuando es esencial para identificar un alimento y distinguirlo de otros productos similares. En éste punto es importante destacar en la información que se proporcionará en la etiqueta, que puede ser consumido por diabéticos, pero en las cantidades adecuadas para endulzar una porción o una taza.

3.-Cantidad Neta: Se expresará en unidades de volumen en el caso del producto líquido (litro, centilitro, mililitro) y unidades de masa en el caso de otros productos, como es el caso de la miel de agave (kilogramos, gramos).

4.-Fecha de durabilidad mínima

- Es la fecha hasta la cual, la miel de agave conserva sus propiedades específicas siempre y cuando se almacene de la manera adecuada.
- La fecha consiste en día, mes y año. Además deberá ser precedida por las palabras “Mejor antes”, o “Mejor antes de finalizar”.

5.- Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso

- Cuando el alimento requiere de condiciones especiales de almacenamiento o condiciones de uso, antes y después de su uso.
- Se debe de indicar las condiciones de almacenamiento y su consumo una vez abierto el envase de la miel de agave.

6.-País de origen o lugar de procedencia.

7.- Instrucciones de uso.

8.- Marca de lotes, debe permitir la identificación del lote al que pertenece y deberá ir precedido de una “L”.

9.- Declaración nutricional, es obligatorio especificar los siguientes contenidos nutricionales para la miel de agave:

- Valor energético
- Cantidad de grasa, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal.

Los no obligatorios son:

- Mono-insaturados
- Poli-insaturados
- Polioles
- Almidón
- Fibra
- Vitaminas
- Minerales

Las empresas o productores que deseen exportar deben tener especial cuidado, es necesario prestar una adecuada atención a la traducción, a los colores de la marca y al contenido que usan en una etiqueta (Cateora, 2014). Por lo que se proponen las siguientes recomendaciones:

Toda la información presentada en la etiqueta debe ser visible, legible e indeleble, ya que puede causar alguna confusión al consumidor o puede faltar información que sea importante para quien consumirá el producto.

El idioma es particularmente importante, la miel de agave es un producto nuevo para ellos y es importante que toda la información que se proporciona sea completamente comprensible por el consumidor del país destino, por lo tanto, se recomienda que la etiqueta vaya escrita en polaco y en inglés ya que Polonia es un destino turístico importante y la miel de agave podría estar en manos de un turista de cualquier nacionalidad. Se pretende que toda información sea suficientemente clara para evitar que se frustre el objetivo informativo del producto.

En ese sentido, para incentivar el consumo de la miel en las comidas de los polacos especialmente durante el desayuno, es recomendable incluir en la etiqueta algunas sugerencias de recetas y cómo ocupar la miel de agave en las porciones más adecuadas.

#### **f) Certificación orgánica.**

En primer lugar, se expone el certificado que se tiene que obtener en México para que un producto sea considerado como orgánico, el producto de miel de agave debe de constar ante el Organismo de Certificación de Productos Orgánicos acreditado y autorizado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, conforme a lo dispuesto en la Ley de Productos Orgánicos, con el cual se asegura que la miel de agave fue producida y procesada conforme a los lineamientos de dicha Ley y sus disposiciones reglamentarias.

Ahora bien, cuando el nuevo alimento cuenta con un historial de consumo seguro en otro país integrante de la Unión Europea, los productores o empresarios pueden optar por enviar una notificación de ésta situación a la Comisión Europea. Entonces será necesario argumentar que la miel de agave ya ha sido importada por otro país miembro de la Unión Europea como lo es Alemania.

La comercialización de productos agrícolas transformados para su uso como alimento, debe cumplir con las normas establecidas por el Reglamento de la Comisión Europea número 834/2007 del Consejo (DO L-189 20/07/2007) (CELEX 32007R0834). Dichas normas cubren principalmente los siguientes aspectos (European Commission, 2018):

- Producción, procesamiento, empaque, transporte y almacenamiento de productos
- Uso de determinados productos y sustancias en la elaboración de alimentos (anexos VIII y IX del Reglamento (CE) no 889/2008 de la Comisión).
- Una lista de autorizaciones de ingredientes está disponible en la base de datos del Sistema de Información de Agricultura Orgánica (OIF).
- Prohibición del uso de organismos genéticamente modificados (OGM) y de productos fabricados a partir de OMG en la producción orgánica
- Logotipo de producción orgánica de la Unión Europea.
- El logotipo y las indicaciones referentes a los métodos de producción ecológicos solo podrán utilizarse para determinados productos que cumplan todas las condiciones establecidas por el Reglamento, es necesario destacar que no existe un método estandarizado para la producción de miel de agave, por lo que éste

punto se aplica según el procedimiento que tenga cada productor junto con las autoridades y organismos de control (European Comisión, 2018).

## **6.2. Distribución**

Polonia presenta grandes oportunidades para la miel de agave, al iniciar con el proceso de introducción del producto es conveniente contratar los servicios de un agente local que facilite el acceso a las empresas y auxilie en los procesos de la burocracia.

El proceso de la distribución incluye el manejo y la distribución física de los bienes, desde el punto de vista de la estrategia de marketing, las negociaciones para la compraventa que llevan a cabo los productores y los intermediarios, y los intermediarios y el cliente (Caterora, 2014). En el caso de Polonia, la estructura de distribución para que la miel de agave llegue al consumidor final implica una serie de intermediarios que están enfocados principalmente en las características del mercado, su tradición y el desarrollo económico que en los últimos años se ha observado.

### **a) Distribución Mayorista.**

Dentro del mercado mayorista polaco existen varios distribuidores de los cuales se pueden destacar tres grandes grupos que desempeñan acciones encaminadas a abarcar un canal masivo para llevar la miel de agave al consumidor

En primer lugar están los mayoristas en destinos convencionales que son mayoristas que se especializan por tipos de productos (en Polonia son llamados "Hurtownia"). Este tipo de mayorista se abastece productores polacos y de importadores, proveen a grandes superficies minoristas pero también al pequeño comercio (Castro, 2013). Representa una importante estrategia para la distribución de miel de agave ya que proporciona gran acceso y suministro a diferentes superficies de comercio minorista polaco.

Por otro lado, se encuentran los mayoristas de las grandes superficies especializadas en la venta de productos al por mayor, que están dirigidas a abastecer tiendas pequeñas, entre los principales se encuentran EuroCash, Emperia Holding, Makro Cash & Carry y Selgros (Castro, 2013). Estos cuatro distribuidores consolidan eficazmente el mercado

mayorista polaco, debido a que se centran en la creación de fuertes cadenas de distribución que operan en toda Polonia a través de almacenes al por mayor.

La ventaja de éstos mayoristas de grandes superficies especializadas es que sus actividades están dirigidas a competir con la expansión de las cadenas modernas de supermercados e hipermercados en Polonia, logran hacerlo mediante la adquisición de las estructuras existentes y también estableciendo y desarrollando propias cadenas de tiendas más pequeñas de manera orgánica, por ejemplo, a través de franquicias.

Castro (2013) afirma que a cambio de un mayor grado de fidelidad, estos mayoristas ofrecen a las tiendas más pequeñas apoyo a su red de ventas y promoción. El objetivo de llegar a tiendas especializadas o a pequeñas tiendas consiste en aumentar el grado de acceso del consumidor a la miel de agave en la pequeña tienda, de manera que sea capaz de permanecer en el mercado y a su vez retener demanda para sus proveedores.

La importancia de este último medio mayorista radica en que gran parte de los consumidores polacos realiza sus compras en pequeños establecimientos, sin embargo, no conviene descartar del todo que el desarrollo y la influencia que ha tenido Polonia debido a su crecimiento de su poder adquisitivo, apunta a que cada vez más consumidores realizará sus compras en supermercados o hipermercados.

A continuación se proporciona de una manera más detallada el alcance que tienen éstos distribuidores mayoristas de superficies especializadas:

EuroCash Group, ésta empresa es de origen portugués y es líder entre los distribuidores al por mayor, se centra en la venta al por mayor de productos de gran consumo en las tiendas minoristas tradicionales en todo Polonia, a través de una cadena de Cash & Carry de descuento. Con su oferta es capaz de satisfacer el 80% de la demanda de sus clientes objetivo, en la actualidad cuenta con 127 puntos de venta en Polonia (Castro, 2013).

Makro Cash & Carry, ésta empresa pertenece a METRO Group, uno de los operadores comerciales más importantes en todo el mundo, específicamente en Polonia cuenta con

29 puntos de venta al por mayor con una superficie total de diez mil metros cuadrados (Castro, 2013).

Tradis Distribution Group, forma parte de Emperia Group, vende y entrega la mercancía a sus clientes a través de 39 almacenes de autoservicio Cash & Carry que cubren el territorio de Polonia. Funciona con 8 centros de distribución y más de 70 sucursales con una superficie total de almacén de 306 mil metros cuadrados, una flota de más de 500 camiones, éste distribuidor suministra a casi cuatro mil clientes (Castro, 2013).

Selgros Cash & Carry, su sede se encuentra en Poznan, forma parte de la firma del grupo suizo TransGourmet. En la actualidad tiene 14 puntos de venta al por mayor en Polonia y prevé contar con 20 en total (Castro, 2013).

#### **b) Distribución Minorista.**

En éste punto se explica la forma en que la miel de agave estará disponible para los consumidores finales, cabe señalar que la estrategia de marketing está enfocada a que productores y comercializadores se enfoquen a los distribuidores mayoristas. En este apartado se presenta último eslabón en la cadena de distribución que se pretende abarcar es el mercado minorista a través de los grandes distribuidores, dicho mercado se puede dividir en dos grandes grupos que son característicos en Polonia:

- Distribución tradicional: tiendas de alimentación, tiendas especializadas, bazares y puestos en la calle
- Distribución moderna: hipermercados, supermercados y tiendas de descuento

En la figura 32 se puede observar la forma más adecuada de abarcar al consumidor final, ya que existen consumidores que tienen muy arraigada su costumbre de realizar sus compras de manera tradicional, o bien, no tienen acceso a los grandes supermercados. En contraste, las ciudades más grandes en donde se registra niveles más altos de poder adquisitivo tiende a realizar sus compras en la forma moderna en hiper y super mercados.

En cuanto a las tiendas de descuento, la estrategia de marketing propone a mediano plazo vender la miel de agave por cubeta, ya que éste tipo de tiendas distribuye su marca propia con lo que se estaría minimizando considerablemente el costo al vender con una marca blanca. Los consumidores polacos muestran una gran sensibilidad por los productos que se venden con estas características principalmente porque los precios son más bajos, pero también porque le tienen confianza a la marca. Castro (2013) plantea que las tiendas de descuento son muy populares y dominan el mercado minorista debido a que los consumidores compran hasta el 80% de sus productos en éste tipo de tiendas. A continuación se muestra en forma gráfica los canales de distribución para la miel de agave en Polonia:

Figura 32. Canales de distribución para la miel de agave

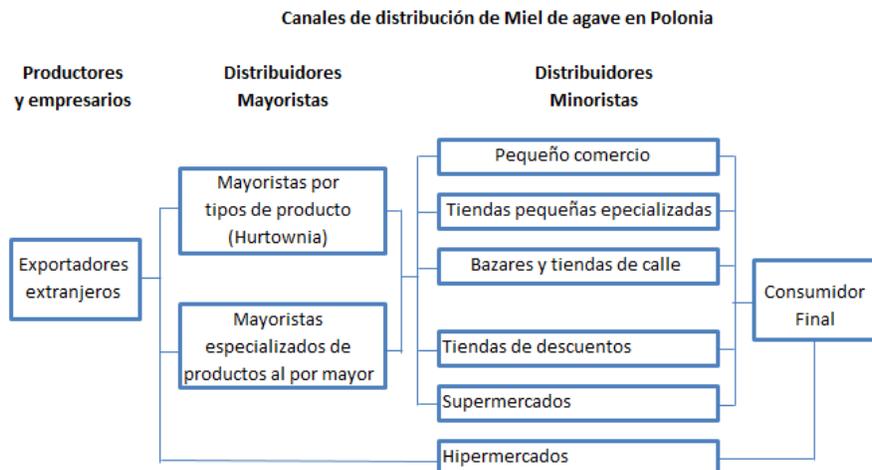


Figura 32. Canales de distribución de la miel de agave. Elaborado con información de Castro (2013).

### c) Logística de exportación.

De acuerdo a las características del producto, la miel de agave podrá ser exportada, con los siguientes términos de comercio internacional:

#### ***Vía Marítima Incoterm Free On Board (FOB)***

Para la exportación de la miel de agave se recomienda como una primera opción enviar por vía marítima realizando la transacción bajo el término de comercio

internacional Free On Board o FOB. Tiene las ventajas de que los costos y riesgos se dividen entre el productor y el comprador. La ventaja principal para el cliente es que puede elegir su propio transportista, elige su mejor ruta hacia sus almacenes y maneja sus propios tiempos de tránsito. Bajo el término FOB se establecen las siguientes obligaciones para cada una de las partes:

Obligaciones para el exportador:

- Embalaje, verificación y control de la mercancía previo a su envío.
- Proporcionar la documentación necesaria para su exportación.
- Carga el contenedor desde almacén.
- Corre con los costos de manipulación en la terminal de origen.
- Entrega la mercancía a bordo de la embarcación elegida por el importador y realiza el despacho aduanal de exportación.

Obligaciones para el comprador:

- Elige la empresa naviera y reserva el buque.
- Corre con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que traspasa la borda del buque.
- Contratar y pagar el medio principal de transporte marítimo.
- Realizar todos los trámites de importación hasta su país de destino.
- Asumir los riesgos por pérdida o daño desde la recepción de los bienes.

Figura 33. Ruta marítima propuesta para la logística de distribución

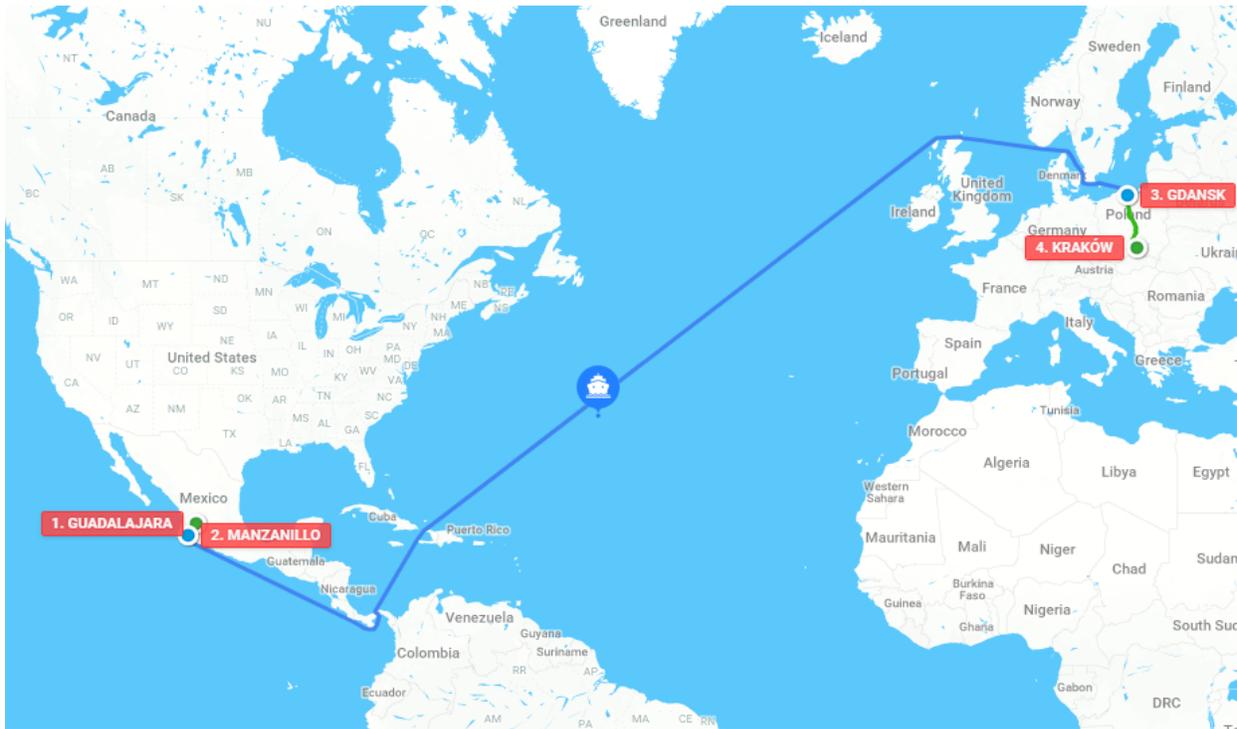


Figura 33. Ruta marítima de Guadalajara a Gdansk para envío de la miel de agave. Copyright 2018 por SeaRates, Reimpreso con permiso.

El proceso de la vía marítima, el cual está basado en información de SeaRates (2018) y observado únicamente el proceso de transporte de mercancía (sin incluir tiempos por trámites aduanales), el transporte por vía marítima iniciará en el Puerto de Manzanillo, cruzando el Canal de Panamá y arribando al puerto de Gdansk (ver figura 33), a 17 horas de Cracovia una de las ciudades más importadoras de Polonia que se proponen para la distribución de la miel de agave.

De acuerdo al simulador de SeaRates (2018), el tiempo de tránsito de mercancía es de 30 días y 13 horas, se tomará un promedio de 30 días, considerando un día más/menos para la llegada del producto. Esta información se muestra en forma detallada en la figura 34.

Figura 34. Tiempos ruta marítima

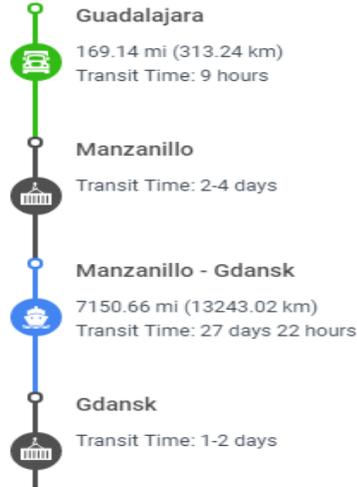


Figura 34. Tiempo de la ruta marítima de Guadalajara a Gdansk para envío de la miel de agave. Copyright 2018 por SeaRates, Reimpreso con permiso.

La programación de pedidos es un aspecto básico para cumplir en tiempo y forma un contrato, ya que de lo contrario puede ocasionar pérdidas importantes para el exportador, el cambio en la forma de transporte a vía aérea representa un ajuste desconcertante en los costos de transporte y en la información contenida en la carta de crédito, misma que no podrá cobrarse al hacer cambios en el medio de transporte.

#### d) Documentación.

Se requiere la siguiente documentación para cubrir con los requisitos que marca la Comisión Europea (2018) para la exportación a un país miembro de la Unión Europea:

1.- Factura Comercial, la cual debe incluir los siguientes mínimos:

- Identificación del Exportador e Importador (nombre y dirección)
- Fecha de expedición
- Número de factura
- Descripción de las mercancías
- Unidad de medida
- Cantidad de mercancías
- Valor unitario

- Valor total
- Valor facturado total y moneda de pago. Debe indicarse la cantidad equivalente en una moneda libremente convertible a euros o a la moneda de Polonia (zloty).
- Condiciones de pago
- Condiciones de entrega según Incoterm
- Medio de transporte

## 2.- Declaración del valor aduana

## 3.- Documentos de transporte

- Conocimiento de embarque (B/L), en caso de la miel de agave sea enviada vía marítima

## 4.- Seguro de transporte de mercancías

## 5.- Lista de carga

6.- Declaración de importación (DUA), que es el documento común para efectuar la declaración de importación de todos los estados miembros, establecido en el Código Aduanero de la Unión. Se puede presentar de las siguientes maneras:

- A través de un sistema conectado a las autoridades aduaneras
- En las oficinas de aduanas designadas

Los principales datos que deben de declararse son los siguientes:

- Participantes de la operación (importador, exportador y representante en su caso).
- Destino aduanero
- Datos de identificación de las mercancías, localización y embalaje.
- Datos de los medios de transporte
- País de origen, país exportador y país destino
- Información comercial y financiera (Incoterm, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro)
- Lista de documentos asociados al DUA

- Declaración y modo de pago de los impuestos de importación

Los documentos asociados al DUA son los siguientes:

- Prueba de origen, normalmente se ocupa para aplicar preferencias arancelarias
- Certificado de la naturaleza específica del producto
- Documento de transporte
- Factura comercial
- Declaración del valor aduana
- Certificados de inspección
- Licencias de importación
- Documento de vigilancia de la Comunidad Europea
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
- Documentos requeridos a efecto de los impuestos especiales
- Documentos que justifiquen la exención del IVA.

### **6.3.Precio**

El precio es un factor clave en la estrategia de marketing, es el valor de adquisición del producto y del cual se puede referir a cualquiera de los eslabones de la cadena de distribución. En Polonia, el precio es uno de los factores más importantes que toma en cuenta el consumidor, es por ello, que las tiendas de descuento han tenido un mayor desarrollo en el sector y por lo que a mediano plazo se propone exportar la miel de agave en cubetas para su distribución con una marca blanca.

Para fijar el precio, es necesario que la empresa realice un análisis completo de sus costos de producción y comercialización, para un producto como la miel de agave es ideal que el precio se calcule con base al método de costing, ya que se observó en el trabajo de campo que muchos de ellos compran materia prima o maquilan parte de su proceso productivo, cada empresa puede presentar costos muy diferentes a sus similares. Dichos costos pueden estar sujetos a variaciones no sólo por sus proveedores, sino también por los cambios que implica las variables externas como son los cambios de gobierno, el alza del petróleo o el dólar.

Para realizar el cálculo del precio de exportación por medio de método de costing, se requiere que cada empresa revise constantemente sus costos para que sea lo más exacto posible y evitar que los cambios que puede haber resulten contraproducentes al momento de realizar una cotización. En ese sentido, se recomienda que cada productor y comercializador presente una cotización formal y bien analizada en cuanto a sus costos. En referencia a los costos que implica la logística, se debe aprovechar la ventaja de que el producto no corre el riesgo de echarse a perder, por tanto, lo más conveniente es que se realice por vía marítima, a pesar de que resulta más tardado que la vía aérea, los costos del transporte se pueden reducir significativamente.

Los empresarios que exporten la miel de agave a Polonia, a través del transporte marítimo, el precio que se propone es de 73.65 pesos al consumidor final o 14.08 zloty<sup>7</sup>, considerando en el precio la conversión ya que es la moneda oficial en Polonia. En primer lugar se presenta en la tabla 9 la construcción del precio FOB para los distribuidores mayoristas, ya que es la modalidad que se sugiere en la estrategia, adicionalmente en el anexo 3 se muestra el precio DDP para la formación del precio final con sus respectivos márgenes de utilidad para cada eslabón de la cadena de distribución.

Tabla 9. Cálculo del precio de venta de exportación por envase

<b>Costos</b>	<b>Pesos</b>
Costo por envase	18.85
Utilidad 35%	6.60
Precio ExWorks	25.45
Transporte a puerto marítimo	2.89
Maniobras de carga	0.55
Despacho de Exportación	1.22
Honorarios Agente Aduanal	1.40
Aranceles (libre de aranceles)	No aplica
Maniobras a puerto de salida	0.65
<b>Free On Board (FOB)</b>	<b>32.16</b>

Matriz para cálculo del precio de exportación FOB de la miel de agave. Fuente: Elaboración propia con el método de Costing PROMEXICO (2010) y con los costos de la página World Freight Rates (2018)

<sup>7</sup> El tipo de cambio utilizado es de 1 zloty/5.2292 pesos al día 1 de diciembre del 2018

Ahora bien, las estrategias para del precio para aplicar en los canales de distribución se describen a continuación:

La estrategia de precio se basa en formar atractivos márgenes de ganancia para cada uno de los eslabones de la cadena de distribución. En el apartado de promoción se ampliará la estrategia con respecto a la contratación de un agente comercial internacional especializado, pero en referencia a la estrategia de precio los honorarios del agente se incluirán como parte de la construcción del precio al consumidor final.

El agente comercial requiere ofrecer la miel de agave al importador mayorista en un precio de 6.16 zlotys<sup>8</sup> más comisión del agente (0.98 zloty), siempre y cuando se ofrezca precio bajo la modalidad FOB. El precio FOB permite que el comprador maneje sus propios costos de transporte porque los mayoristas suelen consolidar todos los productos importados que distribuyen. Por otro lado, ésta estrategia se orientada a las ventas de introducción para aumentar la participación en el mercado ya que el precio es un punto primordial que toma en cuenta el consumidor polaco.

Con ésta estrategia también se pretende que tanto los agentes, los mayoristas y minoristas tengan un margen de ganancia de 30% y 25% respectivamente, la estrategia también permite que el agente comercial internacional obtenga una ganancia de hasta 20% por envase sobre el precio ExWorks lo cual resulta muy atractivo para el agente comercial, en la tabla 10 se muestra cómo se establecen los precios para cada uno de los canales de distribución, el agente comercial supone un eslabón más en la cadena de distribución a pesar de que no compre el producto, la comisión se determina a partir del precio ExWorks la cual se puede sumar al Inconterm convenido en con el comprador, en la matriz de la tabla 10 se considera el Incoterm DDP únicamente para efectos de cálculo del precio al consumidor final.

El precio en la factura comercial de la miel de agave incluirá la comisión que más tarde se debe pagar al agente comercial mediante una factura de servicio comercial, independientemente de la modalidad del Incoterm que el agente comercial venda.

---

<sup>8</sup> El tipo de cambio utilizado es 1 zloty/5.2292 pesos al día 1 de diciembre del 2018

Tabla 10. Precio de venta miel de agave más comisión de agente de distribución en zloty

<b>Canal de distribución</b>	<b>Zloty</b>
Precio ExWorks	4.87
Agente Comercial Internacional 20%	0.97
Precio DDP (Ver Anexo 3)	7.71
Comisión agente más precio DDP	8.69
Distribuidores mayoristas 30%	11.29
Distribuidores minoristas 25%	14.11

Matriz para cálculo del precio final de la miel de agave, elaboración propia con la información que se muestra en el Anexo 3.

Por otro lado, se requiere considerar los precios de los productos sustitutos a la miel de agave, se encontró que el precio de la miel natural oscila entre los 14 y 36 zloty dependiendo de la variedad de la flor; existen otros jarabes o mieles utilizadas en la mesa del consumidor polaco, como lo son la miel de maple o jarabe de arce que tienen un costo mucho más elevado. En éste sentido, los distribuidores finales tiene la opción de manejar los precios con un atractivo margen de ganancia, sin que el consumidor sea afectado en el precio final de la miel de agave y en su caso y generar ofertas de acuerdo a sus propias políticas.

Es importante no perder de vista el precio de los productos similares a la miel de agave, ya que el precio no puede significativamente diferente, en la tabla 11 se muestran algunos precios tomados de supermercados en Polonia que se utilizan para acompañar sus platillos en desayunos.

Tabla 11. Precios en Polonia de mieles naturales y productos sustitutos de la miel de agave

<b>Miel o jarabe en envase de 330 gramos</b>	<b>Precio zloty</b>
Miel de abeja multifloral	14.95
Miel de abeja de néctar de acacia	35.99
Jarabe de maple o arce	23.74

Fuente: Elaboración propia con la información mostrada en Piotr i Pawet Supermarket (2018) y Biedronka (2018).

## **6.4. Promoción**

Algunos de los objetivos más importantes de la promoción es informar, persuadir y recordar al público objetivo el producto y estimular al comprador a realizar una compra. Para la presente estrategia de marketing la promoción se realiza en dos sentidos, el primero está dirigido a los compradores mayoristas y el segundo a utilizar herramientas para dar a conocer al público en general el producto miel de agave. De acuerdo a las características del producto, los canales de distribución y al consumidor final se mencionan las estrategias para una promoción más exitosa:

### **1) Agente Comercial Internacional**

Una de las finalidades de la estrategia de marketing es lograr la internacionalización del producto miel de agave a un mercado no convencional que es Polonia, mediante un incentivo que permita la adquisición o compra de los distribuidores mayoristas como un primer eslabón en la distribución. La alternativa que se propone es la contratación de un agente comercial internacional especializado en alimentos, debido a que conoce bien los canales de distribución y las cadenas de supermercados más importantes. Es una forma sencilla y práctica de prospectar a los distribuidores mayoristas, asimismo, tiene la ventaja de generar un costo moderado para la empresa, dado que se paga una comisión únicamente por las ventas cerradas.

En la investigación de campo, los productores y comercializadores expresaron no conocer el mercado de Polonia, sin embargo, contratando un agente comercial se tendrá un acceso más rápido al mercado debido a que conoce y domina los procesos y el grupo de compradores en cuestión, algunos de ellos ya poseen cartera de clientes y ya establecieron relaciones comerciales previas, además permitirá comprender de una manera más rápida al consumidor polaco trabajando conjuntamente con el agente comercial.

La falta de experiencia principalmente de los productores hacia mercados como Polonia es una de las razones por las cuales no se ha exportado a éste país, las barreras de la cultura, idioma y distancia también pueden representar para los productores algunos obstáculos que les impiden la exportación de la miel de agave, no obstante, el agente

comercial posee conocimientos y experiencia necesaria para agilizar los procedimientos, auxiliar en trámites de manera oportuna y enriquecer la información que se tiene de los distribuidores y del consumidor polaco.

Ahora bien, los costos de un agente comercial estarán en función de las ventas cerradas, es decir, solo se lleva a Polonia la mercancía que ya se ha vendido y solo se pagan comisiones sobre las ventas cerradas. Por otro lado, será necesario considerar algunos costos para enviar muestras del producto y facilitar las ventas, incluso, dejar en consignación algunas cajas de miel de agave por mayorista como parte de la estrategia.

Al contratar un agente independiente se requiere tomar en consideración que las operaciones que se le encomiendan son puramente comerciales, por lo que se tiene que formular un contrato entre el agente y la empresa exportadora de miel de agave con una serie de cláusulas a cumplir por ambas partes, pero principalmente cuidando los intereses de la empresa mexicana. Los elementos a considerar son los siguientes:

- El objetivo de las ventas: Establecer un esquema de comisiones escalonado, es decir, entre mayor sean las ventas un mayor porcentaje tendrá un agente comercial, y así llegar hasta el 20% de las ventas.
- Exclusividad: Pactar una exclusividad recíproca y determinar lo más claro posible el producto y territorio que se va a abarcar.
- Duración del contrato
- Extinción del contrato por anticipado: Se deben establecer qué condiciones deben cumplirse o las penalizaciones a las que se estará sujeto, principalmente cuando no se cumplen los objetivos de venta o cuando se viola alguna cláusula de exclusividad.
- El precio: Se requiere ser muy específicos en el precio que los agentes deben vender el producto, de ninguna manera deberá estar por debajo de los precios establecidos.

El trabajo con el agente comercial es un trabajo en conjunto, es decir, la estrategia de marketing va ligada la asistencia a las ferias y misiones comerciales, el marketing digital y las campañas de redes sociales.

## **2) Promoción para los importadores y distribuidores.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la estrategia es vender a los distribuidores mayoristas a través del agente comercial para que ellos a su vez lo distribuyan a las cadenas de tiendas, supermercados, tiendas especializadas y por ello se requiere una promoción a corto plazo, es decir, en menos de un año. Por lo anterior, la promoción se realizará mediante dos formas:

La primera es la asistencia a ferias comerciales de la región, en todo momento acompañados del agente comercial quien estará dando un adecuado seguimiento a los posibles compradores al tenerlos cerca.

La segunda para dar a conocer el producto a los mayoristas es dejar a consignación 10 cajas de miel de agave al mayorista, dado que el agente comercial que se especializa en alimentos ya cuenta con una cartera previa y relaciones comerciales con los distribuidores, será el encargado de sugerir al mayorista al cual se le dejará en consignación la mercancía.

Tomando en cuenta que la miel de agave es un producto agroalimentario con diversas aplicaciones, es aconsejable que se asista a las ferias comerciales que se organizan en Polonia relacionadas con el sector, las más importantes son World Food (feria Internacional de Alimentos y Bebidas), Prolagra (Feria Internacional de Alimentos), Prolagra Tech (Feria Internacional de la alimentación y tecnologías del procesamiento). Las ferias comerciales pueden tener diversos beneficios, ya que brindan una imagen seria a los importadores, permiten contactar a los mayoristas y a otros clientes potenciales en un periodo corto de tiempo. Durante las ferias es posible contactar rápidamente a un gran número de interesados y es muy probable concretar ventas.

El detalle de las ferias en la cuales puede participar la miel de agave son las siguientes:

- WorldFood Warsaw, es un evento de negocios diseñado para la industria de alimentos, asisten más de 200 expositores de más de 28 países. La sede es

Varsovia Polonia y hasta el momento se han celebrado cinco ediciones de la misma.

- Polagra-Tech, abarca los sectores de alimentos, carne, panadería, pescado y procesamiento de alimentos. Su sede es en Poznan. Se celebra en los meses de septiembre y octubre-
- Expo Sweet, dirigida a los sectores alimentarios y dulces, en especial ésta es una oportunidad muy importante para la miel de agave, aunque la Expoferia es relativamente nueva con dos ediciones, es posible encontrar compradores potenciales por ser la miel de agave un excelente endulzante. Se celebra en la ciudad de Varsovia en el mes de febrero.
- Warsaw Food Expo, ésta feria está dedicada a los sectores de alimentos naturales, alimentación, comida e industria. Esta feria también se celebra en Varsovia en el mes de mayo y se ha celebrado en dos ediciones.

Como se puede observar, existe una gran cantidad de Expo-ferias dedicadas a la industria alimentaria, en donde se puede contactar a los mayoristas, sin embargo, para asistir a éste tipo de ferias es necesario realizar toda una planeación ya que se requiere de alquilar un stand o mandarlo a construir, pagar por el espacio, la energía, el envío de muestras, hacer folletos, tarjetas de presentación y realizar otros gastos como en transporte y hospedaje del personal que asistirá a la promoción.

Cabe destacar que SAGARPA cuenta con apoyos para asistir a ferias o misiones comerciales, sin embargo, son ferias que ya están preseleccionadas y posiblemente sus sedes no estén en Polonia aunque si haya asistentes del país.

### **3) Misiones comerciales especializadas**

Se propone la participación de las empresas productoras en misiones comerciales, ya que puede ayudar a crear y mantener la imagen del producto y de la empresa con una mayor facilidad. Es una forma de dar a conocer la miel de agave de manera rápida mostrando todos los beneficios que ofrece el producto y todas las ventajas competitivas de manera eficaz, puesto que el contacto con empresas interesadas y especializadas en el país destino facilita el acceso a la prueba del producto y la negociación.

Debido a que las misiones comerciales requieren del pago de un importe de gastos considerables de viaje, es necesario poner especial atención en que las misiones sean lo más completas posible para sacar el mayor provecho. Aún más, para una misión comercial en Polonia conviene coordinar el itinerario junto con el agente comercial y se recomienda revisar los siguientes aspectos al seleccionar las actividades de mayor interés relacionadas con la alimentación y especialmente productos de estilo de vida saludable:

- Reuniones informativas
- Seminarios
- Visitas a posibles distribuidores o incluso fábricas
- Reuniones individuales
- Recepciones oficiales y cenas
- Agenda cultural y social
- Que coincida con alguna feria o exposición del ramo alimenticio

El conjunto de aspectos anteriormente descritos permitirá generar mayores oportunidades para la miel de agave y la imagen de la empresa mexicana.

Anteriormente se tenía acceso a información y gestión de misiones comerciales a través de PROMEXICO, en la actualidad la opción para conocer de la organización de éstos eventos es mediante la oficina comercial de Polonia en México.

Así pues, la oficina comercial de Polonia provee el servicio de organización de misiones comerciales, la cual desarrolla una red de contactos con las empresas locales o institucionales que involucran al negocio y proporcionan apoyo durante la etapa de lanzamiento del producto.

#### **4) Marketing Digital y Redes Sociales.**

Aunque la recomendación de boca en boca es importante en los consumidores polacos, en los últimos años se ha mostrado una enorme influencia de las redes sociales en las modas y en los hábitos de consumo de los compradores en todas partes del mundo, es muy importante hacer llegar información y tener presencia de la miel de agave

en las redes sociales como lo es Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube ya que un gran parte del segmento de los consumidores que tiende a buscar productos saludables son Millennials, los cuales tienen hábitos muy marcados de visitar de una manera constante las diversas aplicaciones, pero también un medio para descubrir nuevos productos.

A pesar de que toda o la mayoría de la población Polaca no conoce la miel de agave, es necesaria darla a conocer a corto plazo, como una estrategia de importancia de consumir productos saludables con los cuales mejorará su alimentación. Por lo tanto, es importante una estrategia de comunicación en las diferentes redes sociales, páginas de internet y revistas de salud enfocada a informar de los beneficios a la gente que ya tiene el hábito de consumir productos saludables, así como la gente que aún no se preocupa por consumir alimentos que mejoren su salud.

Aunque las reglas de Facebook cambian constantemente, en la actualidad las herramientas de la aplicación permite realizar una segmentación muy efectiva para abarcar a los consumidores potenciales. También permite una retroalimentación de los compradores de miel de agave, recibir dudas y un mayor entendimiento del consumidor, incluso recibir información de gran importancia por las sugerencias que ellos puedan proporcionar.

En Facebook y página de internet se pueden subir videos a cerca de la miel de agave, recetas y capsulas informativas que hagan atractivo el producto. La página web es indispensable para los empresarios que quieren vender la miel de agave en Polonia. También se puede mencionar que una página en internet es una forma barata de hacer promoción, actualmente también existen herramientas y estrategias para aparecer en los primeros lugares cuando un usuario hace una búsqueda. Por otro lado, da una imagen más profesional a la empresa y tiene la ventaja de que se pueden dar a conocer de una manera sencilla y rápida los productos y a un gran número de personas.

Por medio de Pinterest, se pueden crear marcadores que puedan redirigirse a la página de internet, en donde se puedan observar las sugerencias de acompañamiento

de la miel de agave en las diferentes comidas, recetas y beneficios de consumir la miel de agave.

Se recomienda que todas las páginas y cuentas de redes sociales sean diseñadas por un experto y que además estén disponibles en los idiomas inglés y polaco.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

A nivel mundial, el mercado agroalimentario mantiene a una gran parte del sistema económico internacional. En México, el sector agroalimentario es uno de los sectores que ha mostrado gran crecimiento y dinamismo en todo el mundo, por lo cual no solo es un sector importante, sino un sector estratégico para incrementar el desarrollo económico y social de nuestro país.

El mercado de productos saludables en Polonia presenta un potencial de desarrollo, influenciado por el aumento del poder adquisitivo que presenta éste mercado emergente, la adopción de patrones de consumo de Europa occidental, el acceso a nuevos ingredientes y una mayor preocupación por el cuidado de la salud.

Existe un aumento real en la demanda de alimentos saludables, y se estima que en los próximos continuará aumentando ésta demanda, lo cual favorece la producción de miel de agave y con ello se puede generar un crecimiento económico a todos los involucrados en la cadena de producción, la comercialización y su exportación alrededor del mundo.

Se pueden encontrar diversas ventajas de promover aún más la producción de miel de agave, como es el hecho de aprovechar al máximo la planta del agave en comparación a la producción del tequila. Por otro lado el producto tiene diversos beneficios, como es su alto contenido de nutrición, cuenta con un tiempo de almacenamiento sin necesidad de exagerar cuidados y se puede usar en diversos sectores alimenticios.

A nivel de la producción de miel de agave, también se pueden encontrar algunas áreas de oportunidad, ya que el proceso de producción de la miel de agave no está estandarizado, por lo que las calidades de una miel de un productor con respecto a otro puede resultar diferente, aunque no necesariamente implicaría una baja calidad. Por lo tanto, es necesario implementar programas por parte de las autoridades del gobierno, como es la SAGARPA para lograr que se mejoren los procesos productivos y apoyar a los productores con potencial para producir una miel de agave de calidad de exportación.

En el trabajo de campo se detectó principalmente dos situaciones, la primera es el desconocimiento de la oferta de miel de agave entre los importadores de Polonia, ya que

es un país que no sea tomado en cuenta como atractivo por la mayoría de los comercializadores y productores; la segunda, es el desconocimiento de las oportunidades que brinda un país emergente como es Polonia, que además de su evidente crecimiento en su poder adquisitivo, es un país que está abierto al consumo de productos saludables como lo es la miel de agave, que es un producto con una gran ventaja competitiva.

Si bien, es necesario la participación del gobierno junto con las empresas productoras de miel de agave para que realicen un esfuerzo conjunto para promocionar a México como un proveedor confiable en el abastecimiento de la miel de agave con el beneficio de libre acceso comercial y con una buena relación de precio-competitividad del producto. Igualmente, promocionar a Polonia como un mercado de rápido desarrollo con oportunidades de una amplia demanda de productos saludables.

En este sentido, resulta indispensable crear una base de datos de los productores, empresas procesadoras, distribuidores y exportadores para que se genere una mayor cooperación y un trabajo conjunto a través de asociaciones y cooperativas. Eficientar la producción paulatinamente sin descuidar la parte de sustentabilidad del agave, puesto que en años anteriores la oferta y la demanda de la plantan de agave ha sufrido desequilibrios impactando de una manera importante en los precios de los productos derivados de la misma.

Al promover la miel de agave en otros países no solo se está dando a conocer productos de calidad mundial, sino que además se está disminuyendo la gran dependencia comercial hacia Estados Unidos de los productos alimentarios, pues como ha sucedido en los últimos meses se han realizado negociaciones al Tratado de Libre Comercio de América del Norte y es necesario reducir tal dependencia comercial promoviendo los productos en otros países con los cuales se tienen tratados comerciales y de los cuales también se puede generar ventajas.

Con respecto a Polonia, se puede afirmar que el país cuenta con los factores favorables para las exportaciones de miel de agave, en primer lugar porque se han mantenido buenas relaciones bilaterales con dicho país, se cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea, los productos mexicanos son bien recibidos por otros

estados miembros de la comunidad y además se estaría aprovechando que no se pagan aranceles del producto.

Polonia representa una de los estados de la Unión Europea que no solo ha mantenido una estabilidad en su economía, más allá de ello, éste país ha incrementado el desarrollo y crecimiento, es por ello, que muchos habitantes en el país son susceptibles de comprar la miel de agave. En ese sentido, el tamaño del mercado y el atractivo del crecimiento están soportados por su producción económica, su tasa de crecimiento que se proyecta, la estabilidad financiera que ha presentado, el tamaño de su población.

Sin embargo, la competitividad de la miel de agave frente otros productos similares está muy ligada a los consumidores que son quienes generarán la demanda a partir de la implementación de un plan de marketing internacional que dé a conocer las características y promover el conocimiento del producto miel de agave. Por ello, se requiere de aplicar la estrategia de marketing adaptando a la situación cambiante del entorno y de la empresa, para enfocarla lo mejor posible a los hábitos de compra, logrando una mejor satisfacción de las necesidades del consumidor polaco o incluso a otros países no convencionales y por consiguiente, llevar la miel de agave de una manera exitosa y con el menor riesgo posible.

Por otro lado, se genera un impacto positivo en la población que consuma miel de agave ya que cuenta con un alto valor nutricional y que proporciona un incremento en el bienestar ya que ayuda a prevenir y a controlar enfermedades. Contribuye a combatir problemas de salud que existen en México y en todo el mundo, como lo es el incremento en la población diabética y problemas digestivos.

Las recomendaciones para los productores de miel de agave, están enfocadas a la existencia de una estrategia de marketing previo a realizar la oferta del producto a un comprador para asegurar el éxito del producto en nuevo mercado.

Es recomendable una creación de tendencias de consumo de productos saludables en el país objetivo, educar al cliente con recetas, programas culinarios al mismo tiempo de que se promociona la miel de agave, en la actualidad, las redes sociales son herramientas que conviene utilizar para realizar estas actividades.

Para las empresas con menor experiencia en el área de exportaciones se recomienda tener un análisis completo de sus procesos, costos de producción y comercialización, ya que muchas de ellas realizan las cotizaciones de manera improvisada, subiendo porcentajes al azar. Cada empresa se tiene que tomar el tiempo necesario para realizar los cálculos y determinar cantidades y precios justos para ambas partes, ya que de no hacerlo puede resultar contraproducente causando un gran impacto en las utilidades de la organización.

Finalmente, se puede denotar que el tener una estrategia de marketing y lograr una adecuada cooperación entre todos los sectores interesados, se genera un gran potencial para aumentar las exportaciones mexicanas no solo a Polonia sino a toda la región del este Europa y lograr posicionar a México como una potencia de productos de calidad y con gran valor alimenticio.

## 8. Anexos

### Anexo 1: Recomendaciones para la sustentabilidad de la planta de agave

Recomendaciones y propuestas para el manejo sustentable del cultivo de agave de acuerdo a Gerritsen (2011):

Recomendaciones ecológicas:

- Realizar una comparación de los sistemas de producción del agave verde<sup>9</sup> y azul, con el fin de determinar las mejores prácticas sustentables.
- Contar con un control de plagas y de enfermedades de la planta para un mejor manejo de los cultivos.
- Uso reducido de herbicidas mediante la contratación de mano de obra local o sustitución de otras prácticas para reducir el uso de dichos pesticidas.
- Realizar experimentos de sistemas de producción del agave que incorporen otras especies en asociación.
- Fomentar la producción orgánica y agroecológica del agave así como su destilación.
- Preservar las especies leñosas en los límites de las parcelas para favorecer las áreas verdes y sirvan de hábitat y corredores biológicos para la fauna silvestre.
- Restringir el establecimiento del cultivo de agave azul en áreas con alta susceptibilidad a la erosión (Gerritsen, 2011).

Recomendaciones Económicas:

- Realizar un análisis del contexto nacional e internacional para identificar las perspectivas del mercado del tequila, fructanos y otros productos derivados del agave.
- Realizar una evaluación periódica del efecto económico del cultivo de agave, además un análisis de las perspectivas a mediano y largo plazo.

---

<sup>9</sup> Nombre científico Agave Angustifolia, tipo de agave que puede crecer de manera silvestre

- Generar esquemas de incentivos para los agricultores que promuevan y que implementen programas de producción orgánica y la diversidad biológica del agave.

Recomendaciones sociales:

- Fortalecimiento de la toma de decisiones locales.
- Fomentar la capacidad de gestión de los productores locales.
- Promover la inclusión y organización entre agricultores que permita una concordancia en la producción del agave azul (Guerritsen, 2011).

## Anexo 2: Cuestionario semiestructurado para productores y comercializadores de miel de agave

### CUESTIONARIO PARA PRODUCTORES/COMERCIALIZADORES MIEL DE AGAVE

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa

:

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación, su aportación es muy importante para la elaboración de mi tesis.

#### A. PREPARACIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el giro de la empresa?

\_\_\_\_\_

3. ¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional?

- Muy conocida
- Medianamente conocida
- Poco conocida

4. ¿La empresa tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado internacional?

- Muy conocida
- Medianamente conocida
- Poco conocida
- No es conocida en el extranjero

5. ¿Qué tan extenso es su actual alcance nacional de ventas de su producto "miel de agave" de la empresa?

- Amplio o masivo (Mayoristas)
- Medio o selectivo (Surte pedidos a tiendas de autoservicio)
- Especializado (Tiendas naturistas, orgánicas, etc.)

6. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?  
 Formal (Con convenios y contratos)  
 Ocasional  
 No hay actividad de exportación
7. ¿A qué países ha exportado o exporta actualmente su producto "miel de agave"?

---

---

8. ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una actividad nueva o ampliada?  
 Fuertemente comprometida  
 Medianamente comprometida ¿Por qué?  
 Poco comprometida ¿Por qué?
9. ¿Se acostumbra en la empresa a realizar estrategias de marketing para abrir nuevos mercados internacionales?  
 Siempre  
 A veces ¿Por qué?  
 Raramente ¿Por qué?  
 Nunca ¿Por qué?  
 No hemos realizado exportaciones (Pase a la pregunta 11)

10. ¿Qué herramientas de marketing ha utilizado como estrategia?  
 Expo-ferias  
 Misiones comerciales  
 Redes sociales  
 Internet  
 Revista especializada  
 Telemarketing  
 Otros  
Mencione cuales:

---

11. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del producto "miel de agave" en tiempo y forma?  
 Fácilmente  
 Con cierta dificultad ¿Por qué?  
 Con gran dificultad ¿Por qué?

## B. EL PRODUCTO

12.

¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de las ventas de la "miel de agave" en los últimos 3 años (promedio por año)?

- Cero o negativo
- Menos del 5%
- 6-10%
- 11-20%
- Más de 20%

13. ¿Cuál es la participación actual de su producto "miel de agave" en el mercado interno?

- Menos del 5%
- 5-10%
- 11-20%
- 21-40%
- Más del 40%

14. ¿Posee su producto "miel de agave" un nivel de precios competitivos en el mercado?

- Altamente competitivo
- Medianamente competitivo
- Poco competitivo
- Nada competitivo

15. Si su producto "miel de agave" cuenta con una certificación describa a continuación:

---

---

16. ¿Qué condiciones de pago estaría dispuesto a ofrecer a los compradores a nivel internacional?

- Pago por adelantado
- Parcialidades
- Contra entrega
- A consignación

17. ¿Estaría usted dispuesto a adaptar su producto y/o embalaje a los mejores mercados extranjeros?

- Muy dispuesto
- Dispuesto
- No estoy dispuesto

### C. EL MERCADO

18. ¿La empresa está interesada en abrir nuevos mercados internacionales?  
 Si  
 No ¿Por qué?
19. ¿Tiene usted conocimiento acerca del mercado de Polonia?  
 Si Por favor  
 explique: \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_
20. ¿Sabía usted que Polonia cuenta con una economía en crecimiento?  
 Si  
 No
21. ¿Sabía usted que Polonia muestra internacionalización y una apertura a nuevos productos de importación?  
 Si  
 No
22. ¿Sabía usted que los salarios en Polonia van en crecimiento y por tanto el nivel de vida en Polonia es mucho mejor?  
 Si  
 No
23. ¿Sabía usted que Polonia muestra interés por productos de la categoría "healthy lifetyle" en la cual entra su producto "miel de agave"  
 Si  
 No
24. ¿Ha considerado exportar al mercado de Polonia?  
 Si (Pase a la pregunta 25)  
 No (Pase a la pregunta 27)

#### D. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

25. ¿La empresa ha diseñado una estrategia para la exportación de "miel de agave" a Polonia?  
 Si  
 No
26. ¿La empresa ha puesto en marcha la estrategia?  
 Si, ya se está exportando o se exportará en poco tiempo (fin del cuestionario)  
 No, aún se está diseñando la estrategia (pasa a la pregunta 28)

- No, porque no se ha diseñado ninguna estrategia (pasa a la pregunta 28)
- No, por razones particulares a la empresa (pasa a la pregunta 28)

Fin del cuestionario empresas con estrategia de marketing, gracias por su participación

27. De acuerdo a su criterio y a la experiencia en su empresa, señale las razones por las cuales no ha considerado exportar a Polonia

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> No se conoce el mercado | <input type="checkbox"/> Falta de una estrategia               |
| <input type="checkbox"/> Desconoce los trámites  | <input type="checkbox"/> Falta de experiencia en exportaciones |
| <input type="checkbox"/> Aversión al fracaso     | <input type="checkbox"/> Otro: _____                           |

28. Si contara con una estrategia de marketing ¿pondría en marcha la exportación de "miel de agave" a Polonia?

- Si
- No (Pase a la pregunta 29)
- Probablemente (Pase a la pregunta 29)

29. Si su respuesta fue "No" o "Probablemente" por favor describa por qué

\_\_\_\_\_

Fin del cuestionario, gracias por su participación.

### Anexo 3: Planteamiento para cálculo del precio de exportación por el método de costing:

- Cálculo considerando exportar al menos 1 contenedor de 20',
- Fletes con base en fábrica ubicada en Guadalajara Jalisco
- Puerto de destino Gdansk

Costo por litro	
Mano de obra directa	11.30
Materia prima	18.50
Indirectos de producción (luz y gas)	3.65
Costos fijos	11.10
<b>Total costo por litro</b>	<b>44.55</b>

Costo por envase	
Costo miel envase de 330 ml	14.70
Envase de exportación	1.65
Empaque de exportación	1.05
Etiquetado de exportación	1.45
Subtotal	18.85
Utilidad 35%	6.60
Precio ExWorks	25.45

Gastos de exportación por envase	
Flete a puerto marítimo	2.89
Maniobras de carga	0.55
Despacho de exportación	1.22
Honorarios agente aduanal	1.40
Maniobras estiva a puerto de salida	0.65
Seguro marítimo 5% ExWorks	1.27
Flete marítimo (Manzanillo-Gdansk)	3.84
Flete puerto a almacén	1.23
Despacho de importación	1.20

Precio FOB	
Precio ExWorks	25.45
Flete a puerto marítimo	2.89

Maniobras de carga	0.55
Despacho de exportación	1.22
Honorarios agente aduanal	1.40
Maniobras estiva a puerto de salida	0.65
<b>Total Precio FOB</b>	<b>32.16</b>

PRECIO CIF	
Precio ExWorks	25.45
Flete a puerto marítimo	2.89
Maniobras de carga	0.55
Despacho de exportación	1.22
Honorarios agente aduanal	1.40
Maniobras estiva a puerto de salida	0.65
Seguro marítimo 5% ExWorks	1.27
Flete marítimo (Manzanillo-Gdansk)	3.84
<b>Total Precio CIF</b>	<b>37.27</b>

PRECIO DAP	
Precio ExWorks	25.45
Flete a puerto marítimo	2.89
Maniobras de carga	0.55
Despacho de exportación	1.22
Honorarios agente aduanal	1.40
Maniobras estiva a puerto de salida	0.65
Seguro marítimo 5% ExWorks	1.27
Flete marítimo (Manzanillo-Gdansk)	3.84
Flete puerto a almacén	1.23
<b>Total Precio DAP</b>	<b>38.50</b>

PRECIO DDP	
Precio ExWorks	25.45
Flete a puerto marítimo	2.89
Maniobras de carga	0.55
Despacho de exportación	1.22
Honorarios agente aduanal	1.40
Maniobras estiva a puerto de salida	0.65
Seguro marítimo 5% ExWorks	1.27
Flete marítimo (Manzanillo-Gdansk)	3.84
Maniobras de descarga	0.55
Flete puerto a almacén	1.23

Despacho de importación	1.20
Total precio DDP	40.25

Elaboración propia con base a método PROMEXICO (2010), tarifas de World Freight Rates (2018)

## 9. Referencias

### 9.1. Referencias bibliográficas

- Cateora, P. R. (2014). *Marketing internacional*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México DF, México: Cengage Learning.
- Fischer, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Garnica, H., y Maubert, C. (2009) *Fundamentos de Marketing*. Estado de México, Toluca: Prentice Hall.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Hill, C. W. (2015). *Negocios internacionales: cómo competir en el mercado global*. México, DF. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. & Weihrich, H., (2012), *Administración una perspectiva global y empresarial*. México DF, México: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Estado de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Estado de México, México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*, México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado (2a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Lerma, K. A., y Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf)

Oddone, C. N. (2004). *Mercados Emergentes y Crisis Financiera Internacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Eumed.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Rojas L. M., y Medina L. (2012). *Planeación estratégica*, Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Witker, V. J. (2011). *Derecho del comercio exterior*. México DF, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México A.C. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2951/1.pdf>

## 9.2. Artículos teóricos

García, A., Gacía, M. y Días, J. (2015). Emprender en Economías Emergentes: el Entorno Institucional y su Desarrollo. *Innovar*, 25(57), 133-156. Doi: 10.15446/innovar.v25n57.50357. Recuperado el 26 de mayo del 2017 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512015000300010&lng=en&tlng=en#?](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300010&lng=en&tlng=en#?)

Gerritsen, P., Rosales, J., Moreno, A., y Martínez, L. (2011). Agave azul y el desarrollo sustentable en la cuenca baja del río Ayuquila, Costa Sur de Jalisco (1994-2004). *Región y sociedad*, 23(51), 162-192. Recuperado el 11 de marzo de 2018 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v23n51/v23n51a6.pdf>

Goshal, S. & Nohria, N. (1993), Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *MIT Sloan Management Review*. 34(2) 23-35. Recuperado el 23 de junio de 2017 de <https://sloanreview.mit.edu/article/horses-for-courses-organizational-forms-for-multinational-corporations/>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Recuperado el 22 de noviembre del 2017 de <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Mellado, E. y López, M. (2013). Análisis comparativo entre jarabe de agave azul (Agave tequilana Weber var. azul) y otros jarabes naturales, *Agrociencia*, (47), 233-244. Recuperado el 3 de marzo del 2017 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/agro/v47n3/v47n3a3.pdf>
- McCann, P. (2009). "Globalization, Multinationals and the BRIICS", in Globalization and Emerging Economies: Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa, *OECD Publishing*, (2), 71-116. Recuperado el 15 de agosto del 2017 de <http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1787/9789264044814-5-en>
- Mody, A. (2004). What Is an Emerging Market?. *International Monetary Fund*, 04(177), Recuperado el 3 de febrero del 2017 de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04177.pdf>
- Montalvo, J. L., y Cerón, E. D. (2011). Clasificación de las economías en el espectro del Umbral emergente. *Revista UIC - Foro Multidisciplinario de La Universidad Intercontinental*, (22), 70–75. Recuperado el 23 de octubre del 2017 de <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=69634912&lang=es&site=eds-live>
- Muñiz, D., Rodríguez, J. R., Rodríguez, H. R., Contreras, J., y Aguilar, C. (2013). Producción Artesanal del Aguamiel: Una Bebida Tradicional Mexicana. *Revista Científica de la Universidad Autónoma de Coahuila*, 05(10), Recuperado el 25 de septiembre del 2017 de <http://www.posgradoeinvestigacion.uadec.mx/AQM/No.%2010/5%20produccion.pdf>
- Navarrete, J. (2013). Las Economías Emergentes en los Flat Teens. *Friedrich Ebert Stiftung, México*, (3) Recuperada el 25 de septiembre del 2018 de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/10216.pdf>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones, *Harvard Business Review América Latina*, 85(11), 69-95. Recuperado el 25 de mayo del 2018 de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL\\_EXITO\\_EN\\_LOS\\_NEGOCIOS\\_INTERNACIONALES\\_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAI8ZQ5xiPqF9Mo%3D&Expires=1537245735&Signature=A11uDa%2BhyREVJ8b8ZQ5xiPqF9Mo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_ventaja\\_competitiva\\_de\\_las\\_naciones.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAI8ZQ5xiPqF9Mo%3D&Expires=1537245735&Signature=A11uDa%2BhyREVJ8b8ZQ5xiPqF9Mo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf)

Scheinvar, G. E. (Septiembre 2017). Agave, mezcal tradicional, cultura y diversidad. *Oikos*. (18), 9-13. Recuperado el 30 de junio del 2018 de <http://web.ecologia.unam.mx/oikos3.0/images/Pdfs/2017-02.pdf>

Valenzuela, A. (1995). La agroindustria del agave tequilero Agave tequilana Weber. *Boletín de la Sociedad Botánica de México*, (57), 15-25. Doi: 10.17129/botsoci.1473  
Recuperado el 25 de octubre del 2017 de <http://www.botanicalsciences.com.mx/index.php/botanicalSciences/article/viewFile/1473/1127>

### 9.3. Otras referencias electrónicas

#### Periódico y revistas

Cruz, A. (20 de febrero 2017). Además del tequila, el agave detonaría nuevas industrias mexicanas: Conacyt. *Inforural Noticias*. Recuperado el 12 de marzo del 2018 de <http://www.inforural.com.mx/ademas-del-tequila-agave-detonaria-nuevas-industrias-mexicanas-conacyt/>

García, G. A., y López, M. (22 de noviembre 2013) Jarabe de agave, alternativa natural. *Alimentación Revistas Énfasis*. Recuperado el 12 de diciembre del 2017 de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/68396-jarabe-agave-alternativa-natural>

Rosales, L. (22 de agosto de 2016). SEDER reforzará gestiones para cultivar agave por contrato. *Noticias Gobierno de Jalisco*. Recuperado el 3 de agosto del 2018 de <https://seder.jalisco.gob.mx/prensa/noticia/1269>

Sánchez, B. F. (4 de septiembre de 2017) Miel de agave: nueva tecnología para un producto tradicional. *Página 3*. Recuperado el 22 de octubre del 2017 de <https://pagina3.mx/2017/09/miel-de-agave-nueva-tecnologia-para-un-producto-tradicional/>

## Artículos de revista

Wojna, B. (2017), Más allá del Vodka y el Tequila, Relaciones económicas entre Polonia y México. *Comercio Exterior Bancomext*, (9), 80-82. Recuperado el 25 de mayo del 2017 de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2017/01/CEB-9.pdf>

Negrín, A. (Sin fecha). Polonia: esa desconocida, Un modelo para armar la nueva relación Estratégica con Europa. *Comercio Exterior Bancomext*. Recuperado el 22 de octubre del 2017 de, <http://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=240&t=polonia-esa-desconocida>

## Informes y Reportes

Almaguer, J., García, H., Padilla, M., González, M., Secretaría de Salud. (2017) *LA DIETA DE LA MILPA Modelo de Alimentación Mesoamericana Biocompatible*. Recuperado el 25 de febrero del 2018 de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/98453/La\\_Dieta\\_de\\_la\\_Milpa.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/98453/La_Dieta_de_la_Milpa.pdf)

Castro, M., Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Polonia (2013), *El mercado de la distribución alimentaria en Polonia*, Recuperado el 2 de febrero Del 2018 de [http://www.ivace.es/Internacional/Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Polonia/POLONIA\\_distribucion\\_alimentaria\\_2013\\_.pdf](http://www.ivace.es/Internacional/Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Polonia/POLONIA_distribucion_alimentaria_2013_.pdf)

Chacón, M., PROCOMER. (2012), *Mapeo del mercado de Polonia*. Recuperado el 25 de mayo del 2017 de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mapeo%20Mercado%20de%20Polonia.pdf>

Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior. (2011). *Análisis de regulaciones comerciales entre México y la UE de los productos agrícolas, artesanales y del sector cuero-calzado del estado de Guanajuato*. Recuperado el 20 de julio del 2018 de [https://issuu.com/mktcofoce/docs/an\\_lisis\\_de\\_regulaciones\\_comerciales\\_entre\\_m\\_xico](https://issuu.com/mktcofoce/docs/an_lisis_de_regulaciones_comerciales_entre_m_xico)

Diario Oficial de la Federación. (2015). Proyecto de Norma oficial Mexicana PROY-NOM-002 SAGARPA, Relativa a las características de sanidad, calidad, inocuidad, trazabilidad, etiquetado y evaluación de la conformidad de los fructanos de agave 2015. Recuperado el 28 de mayo del 2017 de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5420666&fecha=18/12/2015](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420666&fecha=18/12/2015)

- JP Weber & Invest in Poland. (2010). Guía del Inversor – Polonia ¿Cómo hacer negocios en Polonia? Recuperado el 20 de julio del 2018 de [https://www.paih.gov.pl/files/?id\\_plik=14619](https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=14619)
- OCDE (2017), *Health at a Glance 2017: OCDE Indicators*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018 de [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2017\\_health\\_glance-2017-en#page68](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2017_health_glance-2017-en#page68)
- Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia. (2018). *Informe económico y comercial: Polonia*. Recuperado el 22 de agosto del 2018 de [http://www.iberglobal.com/files/2018-2/polonia\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2018-2/polonia_iec.pdf)
- PROMEXICO y Secretaría de Economía. (2017). *Diez años del Acuerdo de Asociación Económica México-Japón logros, retos y oportunidades*. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/10-anios-acuerdo-mexico-japon-esp.pdf>
- Protocolo Adicional. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 12 de marzo de 2005. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de [http://www.sice.oas.org/tpd/mex\\_eu/Implementation/AddProt2005\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/tpd/mex_eu/Implementation/AddProt2005_s.pdf)
- Secretaría de Economía. (2016). *Exportaciones totales de México*. Recuperado el 27 de abril del 2017 de [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/191096/Anual-Exporta\\_2016.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/191096/Anual-Exporta_2016.pdf)
- Secretaría de Economía y PROMÉXICO. (2015). *Relación comercial entre México y Polonia*. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/infograficos/mexico-polonia-2015.pdf>
- Secretaría de Economía. (2016). *Importaciones totales de México*. Recuperado el 27 de abril del 2017 de [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/191095/Anual-Importa\\_2016.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/191095/Anual-Importa_2016.pdf)
- USDA Foreign Agricultural Service. (4 de octubre de 2017). *Organic Market in Poland*. Recuperado el 25 de agosto del 2018 de, [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Organic%20Market%20in%20Poland Warsaw Poland 4-10-2017.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Organic%20Market%20in%20Poland%20Warsaw%20Poland%204-10-2017.pdf)
- World Economic Forum. (2016-2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado el 16 de agosto del 2018 de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Warsaw Business Journal, PWC, Invest in Poland. (2013) *Guía del Warsaw Business Journal's sobre la inversión en Polonia 2013*. Recuperado el 30 de junio del 2017 de <https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Varsovia/pt-br/file/INVERSION%20EN%20POLONIA%202013.pdf>

## Tesis

Mexicano, B. R. (2010). *Exportación de productos mexicanos a 12 mercados no tradicionales como oportunidad de negocio* (tesis maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.

Urias, S. E. (2008), *Efecto prebiótico de los fructanos de Agaves y Dasilyrion y su implicación en el metabolismo de glucosa y lípidos en ratones* (Tesis doctoral), Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Irapuato, Guanajuato México.

## Páginas en el world wide web

Actualitix. (2018). *Polonia: Edad promedio (años)*. Recuperado el 16 de agosto del 2018 de <https://es.actualitix.com/pais/pol/polonia-edad-promedio.php>

AMAGAVE. (2017). *Asociación Mexicana de Jarabes y Fructanos de Agave*. Recuperado el 11 de julio del 2017 de <http://www.amagave.org/>

American Marketing Association. (2017). *Definition of marketing*. Recuperado el 3 de mayo del 2017 de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

Banco Mundial. (5 de junio de 2018). *La economía se expandirá un 3.1% en 2018; se prevé un crecimiento menor en el futuro [gráfico]*. Recuperado el 18 de diciembre del 2018 de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/05/global-economy-to-expand-by-3-1-percent-in-2018-slower-growth-seen-ahead>

Banco Mundial. (2018). *Perspectivas económicas mundiales ¿La marea está cambiando?* Recuperado el 18 de diciembre de 2018 de <http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Banco Mundial. (2018). *Doing Business Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>

Biedronka. (2018). *Biedronka Codziennie niskie ceny*. Polonia: Isobar Polonia. Recuperado el 7 de agosto del 2018 de <http://www.biedronka.pl/pl/w-tym-tyg-10-01>

- Bolinaga, S. (2017), *Resumen ejecutivo. El mercado de los productos ecológicos en Polonia 2017*. España: ICEX España Exportaciones e Inversiones, Recuperado el 3 de junio del 2018 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017720566.html?idPais=PL>
- CAAAREM. (2017). *Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación: CAAAREM*. Recuperado el 12 de agosto del 2017 de [http://www.siicex-  
caaarem.org.mx/bases/tigie2007.nsf/4caa80bd19d9258006256b050078593c/80b197b24ad33bb862573020072b0c1?OpenDocument](http://www.siicex-caaarem.org.mx/bases/tigie2007.nsf/4caa80bd19d9258006256b050078593c/80b197b24ad33bb862573020072b0c1?OpenDocument)
- Campos azules. (2014). *Procesos*. Jalisco, México: Mielles Campos Azules S.A. de C.V. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <http://www.camposazules.mx/mca/procesos.html>
- Clarke, Modet & Co. (2015). *Uso industrial del agave sp en sectores de agricultura, manejo integral de residuos, medicina y química*. Recuperado el 11 de agosto del 2017 de [www.agared.org/download/file/fid/1679](http://www.agared.org/download/file/fid/1679)
- Consejo Regulador del Tequila. (2017). *Estadísticas 2017*, Recuperado el 11 de octubre del 2018 de <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>
- Economist Intelligence Unit. (2018). *Global Food Security Index, rankings and trends*. Recuperado el 28 de noviembre del 2018 de, <https://foodsecurityindex.eiu.com/Index>
- Edulag Miel de Agave. (2015). *Jarabe de agave azul / EDU-JA100*. Jalisco, México: Edulag Endulzantes de Agave. Recuperado el 22 de febrero del 2017 de <http://mieldeagave.com.mx/productos/jarabe-de-agave-azul-edu-ja1005/>
- European Commission. (2018). *Trade Helpdesk Labelling of foodstuffs*. Recuperado el 1 de agosto del 2018 de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/etiquetado-y-embalaje>
- European Commission. (2018). *Organic farming*. Recuperado el 1 de agosto de <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming>
- European Commission. (2018). *Trade Helpdesk Mi exportación de México a Polonia*. Recuperado el 1 de agosto del 2018 de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1702608000&partner=MX&reporter=PL>

European Commission. (2018). *Trade Helpdesk Seguridad de los alimentos y los piensos*. Recuperado el 25 de agosto del 2018 de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>

Fondo Monetario Internacional. (2000), *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?*. Recuperado el 8 de junio del 2017 de <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#X>

Google Public Data. (2018). *Esperanza de vida con información del Banco Mundial* [Gráfico]. Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de [https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&hl=es-419#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=sp\\_dyn\\_le00\\_in&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country: BRA:IND:POL:RUS:ZAF&ifdim=country&tstart=343029600000&tend=1479103200000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&hl=es-419#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_dyn_le00_in&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country: BRA:IND:POL:RUS:ZAF&ifdim=country&tstart=343029600000&tend=1479103200000&hl=es&dl=es&ind=false)

Google Public Data. (2018). *Inflación con información del Banco Mundial* [Gráfico]. Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de [https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=ny\\_gdp\\_mktp\\_cd&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=ny\\_gdp\\_defl\\_kd\\_zq&fdim\\_y=inflation\\_type:1&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country: POL: BRA: RUS: ZAF: IND&ifdim=country&tstart=971672400000&tend=1476594000000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_defl_kd_zq&fdim_y=inflation_type:1&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country: POL: BRA: RUS: ZAF: IND&ifdim=country&tstart=971672400000&tend=1476594000000&hl=es&dl=es&ind=false)

Google Public Data. (2018). *Producto Interior Bruto con información del Banco Mundial* [Gráfico]. Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de [https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=ny\\_gdp\\_mktp\\_cd&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country: BRA: RUS: ZAF: IND: POL&ifdim=country&tstart=1160888400000&tend=1476507600000&hl=es&dl=es&ind=false&icfg](https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country: BRA: RUS: ZAF: IND: POL&ifdim=country&tstart=1160888400000&tend=1476507600000&hl=es&dl=es&ind=false&icfg)

Google Public Data. (2018). *Producto Interior Bruto per cápita con información del Banco Mundial* [Gráfico]. Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de [https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=ny\\_gdp\\_mktp\\_cd&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=ny\\_gdp\\_pcap\\_pp\\_cd&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country: BRA: RUS: ZAF: IND: POL&ifdim=country&tstart=1160888400000&tend=1476507600000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com.mx/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_pcap_pp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country: BRA: RUS: ZAF: IND: POL&ifdim=country&tstart=1160888400000&tend=1476507600000&hl=es&dl=es&ind=false)

Google Public Data. (2018). *Tasa de desempleo con información del Banco Mundial* [Gráfico]. Recuperado el 9 de noviembre del 2018 de [https://www.google.com/publicdata/explore?ds=ife8n327iup1s\\_&ctype=l&met\\_y=indicador\\_140606&hl=es419#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=indicador\\_140606&scale\\_y=lin&ind\\_y=false&rdim=country&idim=country: 2703: 9203: 16603: 17203: 19303&ifdim=country&tstart=974181600000&tend=1384408800000&hl=es&dl=es&ind=false](https://www.google.com/publicdata/explore?ds=ife8n327iup1s_&ctype=l&met_y=indicador_140606&hl=es419#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=indicador_140606&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country: 2703: 9203: 16603: 17203: 19303&ifdim=country&tstart=974181600000&tend=1384408800000&hl=es&dl=es&ind=false)

- Gfk. (2018). *About GfK*, recuperado el 5 de mayo del 2018 de, <https://www.gfk.com/about-gfk/about-gfk/>
- Hofstede Insights. (2018). *Country Comparison Tool* [Grafico]. Recuperado el 3 de mayo del 2018 de <https://www.hofstede-insights.com/>
- Index Mundi. (2017). *Tasa de alfabetización*. Recuperado el 3 de junio del 2018 de <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=pl&v=39&l=es>
- INEGI. (2018). *Balanza comercial de México*. Recuperado el 3 de diciembre del 2018 de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/balanza/>
- International Trade Centre. (2017). *Trademap, Producto 0409 Miel natural*, Recuperado el 23 de mayo del 2018 de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0409%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- International Trade Centre. (2017). *Trademap, Producto 170260*, Recuperado el 23 de mayo del 2018 de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c170260%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c170260%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)
- International Trade Centre. (1999-2018). *Trademap*, Recuperado el 23 de mayo del 2018 de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Morgan Stanley Capital Investment. (2018). *MSCI Announces Results of the 2018 Annual Market Classification Review* [Gráfico] Recuperado el 3 de enero del 2019 de <https://www.msci.com/market-classification>
- Piotr i Pawet Supermarket. (2018). *Artykuły spożywcze*. Recuperado el 7 de agosto del 2018 de <https://www.e-piotripawel.pl/kategoria/artykuly-spozywcze/1106>
- Portal Santandertrade. (2018). *Polonia: Llegar al consumidor*. Recuperado el 16 de agosto del 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/polonia/llegar-al-consumidor>
- Portal Santandertrade. (2018). *Polonia: Política y economía*. Recuperado el 17 de agosto del 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/polonia/politica-y-economia>
- SAGARPA. (2017). *Listado de Productores, Proveedores y de Apoyo a la Comercialización*. Recuperado el 11 de julio del 2017 de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/listados-de-productores-proveedores-y-de-apoyo-a-la-comercializacion>

SeaRates. (2018). *Find the best Freight Quote* [Gráfico]. Recuperado el 25 de julio del 2018 de <https://www.searates.com>

Secretaría de Economía. (2012). *México y Polonia fortalecen vínculos comerciales y de inversión*. Recuperado el 23 de mayo del 2017 de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/8730-boletin227-12>

Secretaría de Economía. (2008-2018). Sistema de Consulta de Información Estadística por País. Recuperado el 30 de junio del 2018 de [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/)

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2018). *Política comercial: México Unión Europea*. Recuperado el 9 de abril del 2018 de [http://www.sice.oas.org/TPD/MEX\\_EU/MEX\\_EU\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/MEX_EU/MEX_EU_s.ASP)

The Observatory of Economic Complexity. (2017). *Polonia: complejidad económica, exportaciones, importaciones, PIB per capita*. Recuperado el 10 de junio 2017 de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/pol/>

The Southern Alleghenies Planning and Development Commission. (S.F). *Business: Readiness Assessment*. Recuperado el 10 de junio de 2017 de <http://www.sapdc.org/business/international-trade-readiness-assessment>

TRT Español. (19 de abril del 2017). *¿En qué países se consume baklava turco?*. Recuperado el 20 de mayo del 2018 de <http://www.trt.net.tr/espanol/economia/2017/04/19/en-que-pais-se-consume-mas-el-baklava-turco-716266>

PROMEXICO, Secretaría de Economía. (2010). *Cómo determinar el precio de exportación*. Recuperado el 20 de agosto del 2018 de, <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarEIPrecioDeExportacion.pdf>

PROMEXICO. (Sin fecha). *DIEX Directorio de exportadores*. Recuperado el 11 de julio de 2017 de <http://diex.promexico.gob.mx/>

Vázquez, E. A. (5 de octubre de 2016). *El agave en México. Temática socioeconómica*. Investigación y Desarrollo. Recuperado el 22 de mayo del 2018 de <https://invdes.com.mx/los-investigadores/el-agave-en-mexico-tematica-socioeconomica/>

World Freight Rates. (2018). *Freight Calculator*. Recuperado el 5 de agosto del 2018 de <http://worldfreightrates.com/en/freight>

## Blogs

Banco Mundial. (07 de enero de 2017). Nuevas clasificaciones de los países según su nivel de ingreso: 2017-18 [mensaje en un blog]. Recuperado el 21 de agosto de 2017 de <https://blogs.worldbank.org/opendata/es/nuevas-clasificaciones-de-los-paises-seg-n-su-nivel-de-ingreso-2017-18>

Borja, P. (4 de septiembre de 2017). Marketing Internacional-Las redes Sociales [mensaje en un blog]. Recuperado el 17 de octubre de 2017 de <http://www.bsprtranslations.com/marketing-internacional-las-redes-sociales/>

Fideicomiso de Riesgo Compartido. (2017). El agave más que tequila [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de <https://www.gob.mx/firco/articulos/el-agave-mas-que-puro-tequila?idiom=es>

León, G. (29 de mayo 2018). Psicología del color aplicada al Marketing Digital [mensaje en un blog] recuperado el 19 de junio del 2018 de <https://www.mailclick.com.mx/psicologia-del-color-aplicada-al-marketing-digital/#verde>

Secretaría de Economía. (2017). Declaración conjunta hacia una relación estratégica entre México y Polonia [Mensaje en un blog]. Recuperado el 9 de mayo del 2018 de <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/declaracion-conjunta-hacia-una-relacion-estrategica-entre-mexico-y-polonia>

Secretaría de Economía. (2018). Modernización del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea TELCUEM [Mensaje en un blog]. Recuperado el 3 de junio del 2018 de <https://www.gob.mx/se/articulos/modernizacion-del-tratado-de-libre-comercio-entre-mexico-y-la-union-europea-tlcuem?state=published>

## Video

C7 Jalisco. (Productor). (2017). *Entrevista a José Roberto Ciprés Cruces Pdte. Asociación de productores de Agave*. [Archivo de video]. Recuperado el 23 de enero del 2018 de, <https://youtu.be/DRQVWEDlbM0>