

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar los aspectos que impiden un desarrollo exportador competitivo en la PYME agrícola sinaloense. Para su realización, se utilizó el enfoque cualitativo con estrategia de estudio de caso, de alcance descriptivo-interpretativo.

Entre los resultados se encontró como una de las causas inhibidoras del logro de una mayor competitividad en la PYME sinaloense, la constante variación en precios de productos y costos logísticos; principalmente la alta concentración de operaciones hacia los Estados Unidos, aunado a la ausencia de diversificación de mercados que presentan oportunidades de desarrollo y demanda de productos agrícolas cultivados en la región.

En conclusión, la PYME agrícola sinaloense cuenta con oportunidades de desarrollo si incorpora procesos estratégicos para incursionar con éxito en los mercados que opera y establecer mecanismos y modificaciones en sus procesos para lograr la competitividad exportadora.

Palabras clave: Internacionalización, empresa agrícola, competitividad.

ABSTRACT

This study aims to analyze aspects that prevent a competitive export development in sinaloense agricultural SMEs. The qualitative approach was used with case study strategy for implementation, of descriptive and interpretive scope.

Among the results was found as one of the inhibiting causes of achieving greater competitiveness in the SME sinaloense is the constant variation in product prices and logistics costs; mainly the high concentration of operations to the United States, coupled with the lack of diversification of markets that present opportunities for development and demand for agricultural products grown in the region.

Finally, the SME has sinaloense agricultural development opportunities if incorporates strategic processes to successfully venture in which it operates and establish mechanisms and changes in their processes to achieve export competitiveness markets.

Key words: Internationalization, agricultural enterprise, competitiveness.

Beatriz Carolina Romero Medina. Doctora en Ciencias administrativas. Profesora de asignatura base en Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Boulevard de las Américas y Universitarios sin número, Ciudad Universitaria Módulo IV. Código Postal. 80013, Culiacán, Sinaloa, México. CVU 174009. Teléfono: 01 (667) 7 52 00 39. Correo electrónico: rcarolina81@gmail.com.

Greysell Ramos Aguilar. Maestra en Ciencias de la Comunicación. Profesora de asignatura en la Universidad Casa Blanca. Domicilio: Calle Ruperto Paliza 694 Norte, Colonia Centro. Código Postal 80000, Culiacán, Sinaloa, México. CVU 213031. Teléfono 01 (667) 712 45 81. Correo electrónico: greysell@hotmail.com.

Rocío del Carmen Payares Flores. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora de tiempo completo, categoría "C" en Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. Domicilio: Boulevard Lola Beltrán sin número, Colonia 4 de Marzo Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono 01 (667) 759 13 00. Correo electrónico: rpayares@yahoo.com.



DESARROLLO EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EN LA PYME AGRÍCOLA SINALOENSE

EXPORT DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURE SMES IN SINALOA

Fecha de recepción: 03/06/2019 Fecha de aceptación: 14/08/2019

Beatriz Carolina Romero-Medina
Greysell Ramos-Aguilar
Rocío del Carmen Payares-Flores

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el mundo se han caracterizado por convivir en un entorno complicado y en algunos casos hostil, ya que todas persiguen un fin común, consistente en el logro de la competitividad y productividad en sus empresas. No obstante, en la actualidad, es difícil pensar que dichas organizaciones solo orienten sus estrategias en un sistema de producción intensivo en materia prima, dados los cambios y la demanda del entorno establecen que el éxito actual se orienta a las estrategias de la organización y se enfatizan hacia el logro de una producción intensiva en conocimientos e información (Romero y Alvarado, 2014).

Hoy en día los países buscan permanecer o ubicarse en los primeros lugares del ranking de competitividad mundial (hoy conocido como Índice de Competitividad Global 4.0¹), sin embargo, no es tarea fácil, debido a diversos aspectos a lograr como capacidad de innovación, dinamismo de negocios, infraestructu-

1 En la edición 2018 del Índice de Competitividad Global, se tomaron en cuenta factores como la productividad, el crecimiento de las nacionales a largo plazo, así como la capacidad de adaptarse a los cambios derivados de la cuarta revolución industrial, entre otros aspectos; los cuales resultan de utilidad para las personas u organismos encargados de establecer las políticas y estrategias económicas que facilitarán el progreso (World Economic Forum, 2018).

ra, instituciones, tecnología, sistema financiero, productividad, entre otros. Es importante mencionar el caso de México, donde se tienen algunos avances significativos, por ejemplo según el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), el país pasó del lugar 51 al 46, puesto que presentó mejoría en el tamaño de mercado, mayor estabilidad macroeconómica, así como dinamismo de negocios y cambios en términos de infraestructura, por citar algunos ejemplos. No obstante, aún existen temas pendientes para lograr el progreso necesario y que las empresas mexicanas puedan competir en igualdad de condiciones en mercados internacionales.

Lo anterior, obedece principalmente a la cultura empresarial, como es sabido, está poco orientada hacia el sector externo, o en el peor de los casos, a la competencia internacional la cual se incrementa sustancialmente en el país, mostrando claros signos de disparidad al momento de competir. En ese sentido, se pueden enlistar un sinnúmero de ejemplos y situaciones que han experimentado las organizaciones mexicanas, sin embargo, es una realidad y una necesidad imperante el volcar sus esfuerzos hacia la comercialización de sus productos al extranjero, en búsqueda de diversificación de mercados y productos, para que las empresas sean cada vez más competitivas.

Por ello, el estudio del desarrollo exportador y su relación con la competitividad en la organización agrícola sinaloense toma relevancia, dada su participación en la economía del Estado y en la generación de empleos, asimismo, debido a la ubicación geográfica que supone oportunidades en cuanto a logística se refiere para llegar a nuevos destinos internacionales.

Contextualización y problemáticas de la pequeña y mediana empresa agroexportadora sinaloense

La pequeña y mediana empresa (PYME) ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las naciones, al representar uno de los motores más importantes de la economía a nivel mundial. No obstante, si se estudia el contexto latinoamericano, se puede observar cómo éste tipo de organizaciones, durante años, ha presentado dificultades en el sostenimiento de sus operaciones en los mercados que operan.

Diversos autores han descrito los factores inhibidores del crecimiento y permanencia de esas empresas, entre los más relevantes se encuentra Rodríguez Valencia (2010) quien estudió a la PYME en su contexto organizacional encontrando entre las principales causas de declive -o desaparición- se tiene la falta de financiamiento, alta concentración de trámites burocráticos, la ausencia de capacitación de personal, además de la escasa preparación para operar en un entorno cambiante y con competidores multiculturales.

Por su parte, Gasca (2014) establece cinco causas del fracaso de los negocios en México, como los ingresos insuficientes para subsistir, la falta de indicadores, la ausencia de procesos de análisis, la planeación deficiente y, sobre todo, problemas en la ejecución. Lo anterior, se observa especialmente en las PyME quienes de acuerdo con Rodríguez Peñuelas (2010 a) operan bajo criterios de jefes de familia, quienes poco se preparan con una planeación estratégica que les permita tomar decisiones de manera objetiva y con datos reales sobre las condiciones de mercado.

Continuando con las aportaciones anteriores, Molano y Rivas (2016) señalan: Con base en los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, el 12 por ciento de las micro empresas y el 24 por ciento de las pequeñas y medianas empresas manifiestan que el exceso de trámites e impuestos altos es una de las causas principales por las cuales sus negocios no crecen.

Las micro, pequeñas y medianas empresas están en desventaja cuando negocian con las grandes empresas; principalmente porque su necesidad de hacer crecer su negocio, los obliga a aceptar condiciones comerciales poco competitivas. Una de las principales razones por las cuales las empresas enfrentan dificultades para crecer, es la falta de conocimientos técnicos y habilidades gerenciales que les permitan competir mejor en el mercado (p.66).

Además, si se analiza la situación de este tipo de empresas respecto a su desarrollo hacia otras latitudes, el entorno es aún más inestable, observando exportaciones esporádicas o bien, negocios poco estables. También, se identifican operaciones no duraderas, debido a la escasa preparación de este tipo de organizaciones, o en otros casos, su estructura es limitada para realizar transacciones comerciales en un entorno competitivo. Incluso, en algunas circunstancias, las organizaciones no cuentan con empresarios capacitados para negociar con éxito respecto a su contraparte.

En ese contexto, se encuentra la situación actual de la PyME agrícola sinaloense, quienes aun cuando se tiene una posición geográfica estratégica y productos competitivos respecto de países compradores como Estados Unidos, no han logrado un posicionamiento sostenido en sus exportaciones, el cual les permita alcanzar un nivel de competitividad en mercados extranjeros.

Durante las primeras líneas del presente artículo, se ha tratado constantemente el concepto de "competitividad", sin embargo al lector puede inquietarle, ¿Qué se entiende por competitividad? ¿Por qué se ha vuelto tan importante para las organizaciones actuales? El término de competitividad es entendido como una aptitud o capacidad para imponerse sobre otros, o bien como estado competitivo, según Peñaloza (2005). Sin embargo, Michael Porter (1997) citado

por Romero y Alvarado (2014), considerado el principal precursor de la ventaja competitiva, explica que las nuevas teorías sobre la competitividad, se desarrollan a partir de las economías de escala, la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al cual pertenece y su posicionamiento en el mismo.

Así pues, como se observa en el Reporte de Competitividad Global (ICG) 2018-2019 del Foro Económico Mundial, el cual sitúa a México en el lugar 46, avanzando 5 posiciones con respecto al periodo 2017-2018, en el que aparecía en el lugar 51. Actualmente el país se encuentra por encima de Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60); y por debajo de Chile (33), quien permanece en la misma posición. El avance de México, es consecuencia de un movimiento en instituciones, infraestructura y adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). No obstante, ha tenido dificultad para posicionarse en un lugar mejor, debido a factores negativos como la corrupción, la inseguridad, el crimen organizado, la burocracia, el difícil acceso a financiamiento, la inestabilidad política y las altas tasas de impuestos; las cuales son consideradas los problemas con mayor afectación para el país al inhibir el desarrollo de negocios.

En contraste con lo anterior, se aprecia cómo Estados Unidos logró desbancar del primer lugar del ICG a Suiza quien se mantuvo por siete años consecutivos en el primer lugar mundial de competitividad, seguido por Singapur, Alemania, Suiza, Japón y Holanda, países donde la innovación, el desarrollo de capital humano y el fortalecimiento institucional tienen un papel decisivo entre las economías más competitivas del mundo. Por ello, es preciso destacar, entre los aspectos determinantes para que México incremente su competitividad, se encuentra el orientar sus esfuerzos hacia áreas como la educación; lograr una mayor eficiencia en el mercado laboral, a partir de mejores prácticas; el cambio cultural en sus organizaciones; así como una mayor eficiencia en el mercado de bienes, es decir, en la comercialización de sus productos al exterior, según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (IMCO, 2016).

Por otro lado, de acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal (ICE) realizado en 2018 y en conjunto con los datos del IMCO de año 2016, posicionan a Sinaloa en el lugar número nueve. Considerando que, un estado competitivo resulta atractivo para el talento y la inversión, traduciéndose en mayor productividad y bienestar para sus habitantes. En ese sentido, ocupan los primeros cinco lugares Ciudad de México, Aguascalientes, Nuevo León, Colima y Querétaro, logrando dicha posición debido a una economía estable y al aprovechamiento de las relaciones internacionales e innovación en los sectores económicos.

En ese sentido, en el estado de Sinaloa se identifican oportunidades para lograr ubicarse en una mejor posición a nivel nacional, sin embargo, según el

análisis referido, existen factores o áreas de oportunidad a considerar por los gobernantes, tales como: las políticas para atracción de inversiones; mejorar las estrategias para la comercialización de sus productos al exterior, a partir de un mayor aprovechamiento de las relaciones comerciales que tiene el país; y apostar a la innovación de sus productos, dado que, Sinaloa “es líder en producción de alimentos”. Además, el Estado con solo el tres por ciento de territorio y el dos por ciento de la población de México, produce el 30 por ciento del total de la producción alimentaria del país y produce todo el año grandes volúmenes de alimentos de calidad y variedad como: granos, hortalizas, frutas, carne de res, pollo y cerdo, pescados y mariscos (CIT², 2014). Se ubica como uno de los principales exportadores de productos frescos a nivel nacional, empero, tales cifras no figuran cuando se analiza la exportación de productos con valor agregado y tecnología.

No obstante, el Plan Estatal de Desarrollo (PED), sexenio 2017-2021, señala que, la producción primaria en Sinaloa no ha sido suficiente para contar con una economía fuerte que garantice su crecimiento y un mejor posicionamiento nacional, ya que según datos de INEGI (2017) aporta un 2.2 por ciento del PIB nacional, alcanzando el lugar 17 por debajo de Querétaro, Michoacán, Chihuahua, Sonora y Baja California. Es preciso señalar entonces, las exportaciones de la entidad en el sector agroalimentario representa más del 35 por ciento, seguido por productos agropecuarios con un 27.45 por ciento, industria manufacturera con 16.85 por ciento, agroindustria 13.26, minería y pesca con un poco más del 3 por ciento de participación.

Luego, el PED (2017) establece en materia de Comercio Exterior, Sinaloa carece de infraestructura logística competitiva para la movilización de mercancías a diferentes países: no tiene un aeropuerto de carga y las rutas internacionales de los puertos de Mazatlán y Topolobampo son limitadas ante la todavía incapacidad de recibir barcos de gran calado. Esta carencia, sigue ocasionando una conectividad limitada a otros mercados de exportación y una gran dependencia comercial con Estados Unidos. Para ello, dicho Plan presenta en su estrategia “3.1. Vincular a los sectores productivos para incrementar su competitividad, la innovación y diversificación de mercados internacionales” (Ordaz, 2017, p. 66), una serie de tácticas orientadas a la integración de *clúster* para los sectores estratégicos; la vinculación de las empresas del sector exportador con los organismos que contribuyan a mejorar sus capacidades productivas; la oferta de apoyos y servicios para las empresas exportadoras del sector agroindustrial;

2 Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa. Es una institución creada por la Secretaría de Desarrollo Económico y el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, con la finalidad de atraer inversión nacional y extranjera, así como desarrollar y apoyar al inversionista en el estado.

la búsqueda de nuevos mercados internacionales; la promoción de proyectos orientados a incrementar la propuesta de valor del sector primario; incentivar la apertura de centros de innovación tecnológica, orientados al sector agroalimentario y pesquero; así como difundir la diversificación de los sectores.

Objetivo

Como se ha podido constatar, Sinaloa es un estado con alto potencial para el desarrollo de actividades de exportación, sin embargo existe una serie de variables que impiden a la PYME agrícola desarrollar actividades comerciales en otras latitudes y alcanzar una mayor competitividad a nivel internacional, la cual le permita permanecer y desarrollarse en los mercados que opera. Considerando lo antes expuesto, el objetivo del estudio consiste en *analizar los aspectos que inhiben un desarrollo exportador competitivo en la PYME agrícola sinaloense*.

Justificación

Con la investigación, se buscan alternativas para los pequeños y medianos empresarios agrícolas para exportar sus productos de manera planeada y estratégica que les brinde herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones al incorporar sus productos en otros mercados, dado que si la PYME agrícola sinaloense no logra elaborar e implementar estrategias de exportación, que le permitan llegar a otros países y ser competitiva, está destinada a continuar con una operación de subsistencia y desaparecer en el corto y mediano plazo. Por consiguiente, se propone que el resultado de la investigación, aportará un escenario más certero para el desarrollo de las actividades del sector y del rediseño de sus estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos. Asimismo, la información generada apoya a instituciones educativas, financieras y gobiernos, para una toma de decisiones más adecuada. También, los resultados sirven como guía para reorientar los esfuerzos y formas de hacer negocios de los empresarios agrícolas de la región, en la búsqueda por alcanzar una mayor competitividad a nivel nacional e internacional.

Revisión de la Literatura

En relación con los antecedentes más relevantes acerca de la incursión de México al comercio internacional se encuentra su ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en el año de 1986, año en el cual el país busca una relación formal con el exterior, además de mayores beneficios en materia de desgravación arancelaria a los productos

comercializados. Cabe señalar que, es a partir de su incorporación al acuerdo y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés) en 1994, que se empieza a dibujar la política exterior en materia comercial, iniciando una colaboración estrecha con otros países, signando así una serie de acuerdos y tratados comerciales con más de 45 países a nivel mundial.

Dado el análisis anterior, se puede argumentar que la globalización ha sido un motor para las economías por la interconexión entre los países del orbe mundial en los ámbitos, comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social, aunado a la constante búsqueda de la competitividad entre las empresas para permanecer y crecer en las actividades que desarrollan, tal es el caso de las PYMES agroexportadoras sinaloenses.

En ese sentido, Michael Porter (1997), determina que, las nuevas teorías del comercio internacional explican las *ventajas competitivas* a partir de las economías de escala³, la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al cual pertenece y su posicionamiento en el mismo. Porter, le da un nuevo enfoque a las ventajas comparativas del comercio internacional y señala las ventajas estáticas como mano de obra barata, materias primas de bajo costo y otras comparativas, están siendo remplazadas por ventajas dinámicas (capacidad de progreso), habilidad para mejorar las condiciones productivas o alcanzar mayores niveles de sofisticación. Además, la ventaja competitiva de una industria, depende no sólo de su productividad en relación a la industria extranjera, sino también de la tasa de salarios nacional en relación a la tasa de salarios extranjera.

Por tanto, la ventaja competitiva de un país es su capacidad para incitar a las empresas (locales o extranjeras) a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades. El teórico, también propuso un modelo para determinar las fuerzas y las debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, conocido como el “diamante de la competitividad nacional”, un diamante de cuatro “caras”. Las cuales consisten en: 1) la existencia de recursos (por ejemplo, recursos humanos e infraestructuras de investigación e información); 2) un sector empresarial que haga inversiones en innovación; 3) un mercado local exigente; y 4) la presencia de industrias de apoyo (Porter, 2009).

Se puede afirmar que en países en desarrollo, el sector de los recursos es tal vez para los planificadores la única cara del “diamante”, capaz de mejorar su competitividad y los resultados de la economía a corto plazo. Esto no debería

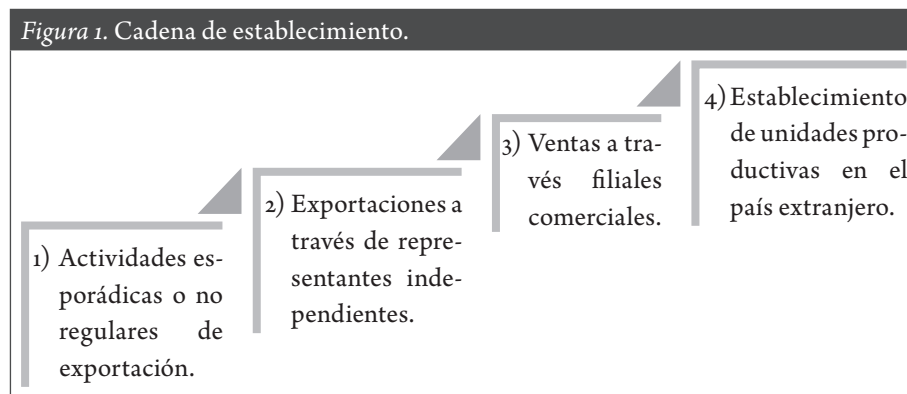
3 Según Peng (2010) es la reducción que se genera en el costo por unidad al aumentar la escala de producción (p.492).

impedir que los planificadores concreten medidas para mejorar el entorno económico en su conjunto.

Conviene subrayar la relevancia de la competitividad para el desarrollo de los países tal como lo demuestra Porter, no obstante, es determinante para un mejor entendimiento del estudio el análisis de los modelos de internacionalización de las organizaciones, toda vez que es preciso entender a la internacionalización⁴ como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994 y Rialp 1999). Por su parte, Johanson y Vahlne (1977) la describen como un proceso en el cual las empresas incrementan gradualmente su nivel de actuación en los mercados internacionales (citado en Romero, 2015).

Así pues, se analizó el modelo gradual propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), por considerarlo el más apegado al proceso de la PYME sinaloense para incorporar sus productos a otros mercados a través de la exportación. Los autores, destacan cómo en el modelo gradual, la empresa incrementará de forma paulatina sus recursos comprometidos en un país en concreto a medida que adquiera experiencia de las actividades desarrolladas en dicho mercado, estableciendo dos pautas: Por un lado, las empresas al tratar de evitar riesgos e incertidumbre, iniciarán sus operaciones internacionales al mercado o país psicológicamente⁵ más próximo al país de origen. Por

Figura 1. Cadena de establecimiento.



Fuente: Romero (2015).

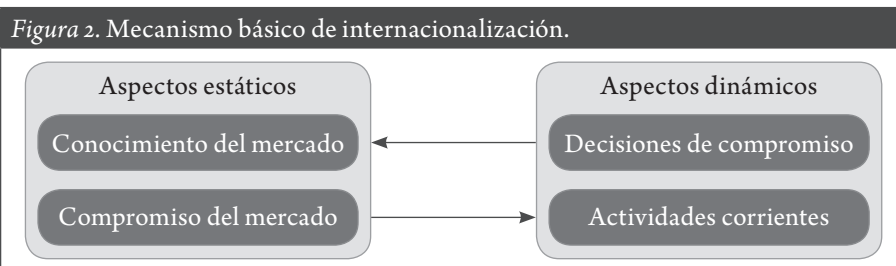
4 Destaca a finales de los años setenta, la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los microeconomistas al conocimiento de la empresa multinacional (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007).

5 En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) se refieren a la distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado, tales como, idioma, cultura, nivel de educación, sistema político, prácticas directivas, etc.

otra parte, plantean que la empresa al querer incursionar en un mercado extranjero pasan por cuatro diferentes etapas las cuales han denominado cadena de establecimiento (ver figura 1).

Según la figura 1, las empresas realizan un ingreso en los mercados extranjeros de forma escalonada y de largo plazo, es decir, en palabras de Johanson y Vahlne (1977), es un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, donde se identifican etapas de expansión a medida que las organizaciones deciden involucrarse en ellos.

Luego, los diversos estudios desarrollados, proponen mecanismos básicos de internacionalización – ver figura 2-, (Johanson y Vahlne, 1977) y, posteriormente un modelo para el proceso de internacionalización a partir de redes de negocios, el cual se presenta en el año 2009 como consecuencia de las modificaciones en las operaciones de negocios y adaptaciones que dichos investigadores realizan al modelo propuesto.



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, p.26).

En la figura 2, se muestra lo que Johanson y Vahlne (1977) identifican como aspectos estáticos desarrollados de manera gradual a partir de la experiencia adquirida en la participación en los mercados internacionales, tal es el caso del *compromiso con el mercado*, el cual está compuesto por dos factores: la cantidad de recursos asignados y el grado de compromiso. En ese sentido, los autores determinan que se realiza una integración vertical de las actividades de la organización en la cual las actividades y recursos destinados para un fin no pueden ser desviados y llegar al incumplimiento de las responsabilidades adquiridas en un mercado.

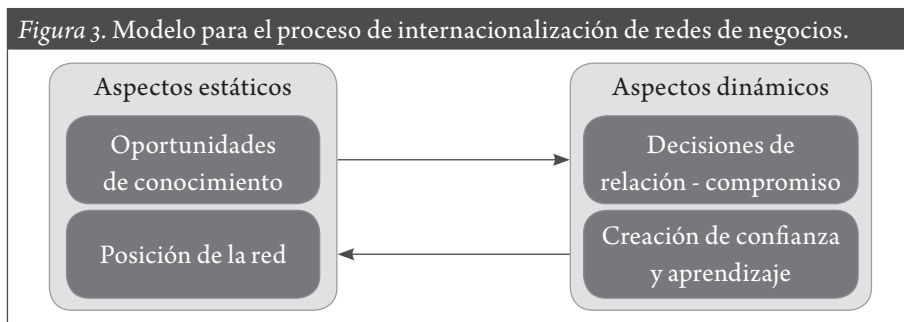
Asimismo, respecto al conocimiento del mercado, establecen es importante para la toma de decisiones y la actuación de las empresas, ya que el conocimiento de éste, permitirá detectar oportunidades en el mercado, a partir de la detección de los competidores, los canales de distribución, los niveles de oferta y demanda, el dinero en operación y las condiciones de mercado, asumiendo

que estos elementos varían de un país a otro. Respecto a los aspectos dinámicos, se observan las decisiones de compromiso, a considerarse en función de las alternativas y conocimiento del mercado, para dar respuesta a oportunidades y/o problemáticas que se presenten.

Las actividades corrientes, hacen referencia a una fuente de experiencia, sin embargo, se debe distinguir entre experiencia de la empresa y del mercado. El primer caso obedece al conocimiento de los empleados acerca de su actuación al interior de la organización, acerca de los procesos productivos y administrativos; mientras que la segunda, trata la experiencia de la competencia existente en los mercados extranjeros, lo cual permitirá establecer estrategias mercadológicas para tal efecto.

De acuerdo con la incorporación de nuevos elementos en el proceso de internacionalización, Johanson y Vahlne establecen un nuevo modelo en el año 2009, siguiendo la estructura del modelo de 1977 –ver figura 3.–, en el que integran aspectos como el reconocimiento de oportunidades al concepto anterior de conocimiento, en este sentido, se enfocan en las *oportunidades* como el elemento más importante del conjunto de conocimientos que impulsan el proceso de internacionalización de las empresas. Otro elemento que integran es el de *redes*, al considerar con el proceso antes señalado se persigue a través de una red o conformación de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Figura 3. Modelo para el proceso de internacionalización de redes de negocios.



Fuente: Johanson y Vahlne (2009, p.1424).

Es importante señalar que aun cuando este modelo es generalmente aceptado en la comunidad académica, Renau (1996) argumenta, ha sido criticado por las limitaciones a continuación descritas: en principio, no explica las razones por las cuales las empresas inician su proceso de internacionalización, además de no proporcionar explicación de las causas y el momento en que pasa de una etapa a otra y, la naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización realizados a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

Dado lo anterior, se infiere cómo las organizaciones agrícolas sinaloenses transitan por el modelo propuesto por Johanson y Vahlne denominado “cadena de establecimiento”, toda vez que se observan exportaciones esporádicas en algunos casos, pero también pymes que transitan del estadio uno para culminar con el establecimiento de unidades productivas en el extranjero. Empero, es importante denotar que puede no existir una secuencia en el proceso de internacionalización de la empresa agrícola sinaloense, dado que se observan casos en los que solo realizaron una exportación en su quehacer empresarial y algunos otras experiencias en las que cuentan con filiales de operación, o bien, con la producción en un país distinto al origen.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la presente investigación se realizó a partir del método cualitativo, utilizando el estudio de caso, por considerarlo el más adecuado dadas las características del análisis. No obstante, es importante mencionar sus limitaciones, ya que los resultados no se pueden generalizar por la falta de representatividad que denotan los resultados, al examinar a un número limitado de organizaciones.

Es un estudio de tipo descriptivo-interpretativo, ya que se observa e indaga acerca del quehacer de la pyme agrícola exportadora sinaloense, desarrollando categorías conceptuales de apoyo en la obtención de datos relevantes del sector. Es de corte transversal, dado que se examinó el periodo de 1994 a 2016, debido a la importancia que representa la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, para la organización, fue el parteaguas para su desarrollo y relaciones con el exterior.

El trabajo se dividió en dos etapas: la primera referente a la búsqueda de información, realizando una revisión de literatura e investigación documental de la organización. Posteriormente, en la segunda etapa se generó investigación de campo, a partir de observación no participante, además de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a directivos y mandos medios de la organización, así como a funcionarios de gobierno y académicos e investigadores expertos en el tema analizado, lo que permitió la compilación, organización y análisis de los aspectos que inhiben el desarrollo de exportaciones en la pyme agrícola sinaloense.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Derivado de las entrevistas realizadas, se identificaron entre las causas inhibidoras para el logro de una mayor competitividad en la PYME sinaloense analizada,

la constante variación en precios de productos y costos logísticos; al depender de los costos del mercado para bienes principalmente la alta concentración de operaciones hacia los Estados Unidos, asociado a la ausencia de diversificación de mercados que presentan oportunidades de desarrollo y demanda de productos agrícolas cultivados en la región. Así pues, esta organización compromete su producción en el mercado referido, lo que impide cubrir demanda de otros países, careciendo de infraestructura necesaria y suficiente para incrementar su producción. Así también, se presenta una escasa industrialización de los productos primarios, por lo que en su mayoría se comercializan en su estado natural, aun cuando se realizan operaciones hacia otros mercados, principalmente el europeo. A tal situación, se le suma la participación de intermediarios en el proceso de exportación, lo cual genera una ganancia menor para la PYME sujeto de estudio.

Además, de acuerdo con los informantes, se sigue presentando un elevado individualismo entre los empresarios agrícolas, lo que impide generar estrategias de aprovechamiento en otros mercados, a través de la conformación de consorcios de exportación, es decir, una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Dichos miembros conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión, permitiéndoles mejorar sus resultados de exportación y reducir sus costos al mínimo (ONUDI, 2004), como se observa en otros países del mundo, tal es el caso de Italia, España y Argentina principalmente, en donde las PYMES se asocian y organizan para exportar sus productos bajando costos de producción, logística y sobre todo compartiendo riesgos al momento de diversificar su oferta exportable.

Se debe agregar que a pesar de las declaraciones que emite la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC, 2019) acerca del trabajo en conjunto que realizan con sus agremiados en materia de problemáticas referentes a la aplicación políticas públicas que inciden en la producción y comercialización de productos agrícolas, se pudo constatar que en el caso de las organizaciones analizadas sólo se encontró integración con otras empresas del sector para la adquisición de insumos para producción pero no han logrado incorporarse como red de empresas exportadoras, dado que como lo señalaron algunos de los entrevistados se sigue adoleciendo de confianza y estrategias de mercado para alcanzar una mayor competitividad al comercializar sus productos internacionalmente.

Por otro lado, pese a las situaciones adversas que enfrenta la organización investigada, incorpora estrategias para alcanzar una mayor competitividad ex-

portadora, desarrollando buenas prácticas de producción, como el caso de agricultura protegida, la cual ha incrementado sus hectáreas de producción, así como las nuevas técnicas de cultivo –campo protegido y malla sombra- permitiéndole una mayor inocuidad alimentaria e incrementar la calidad de exportación para sus productos, en cumplimiento con los estándares establecidos en el mercado estadounidense para la adquisición de bienes producidos en la región.

Luego, se encontró que la empresa, en conjunto con organizaciones de éste tipo, en los últimos años, han trabajado en conjunto bajo nuevos programas establecidos por entes gubernamentales, como es el caso de *Eleven Rivers*, una marca regional incorporada con el objeto de que las empresas exporten sus productos con mayor facilidad gracias a prácticas de calidad requeridas por el mercado estadounidense, donde participan las principales empresas agrícolas de la región (CAADES, 2019).

Entre los resultados más relevantes se aprecian algunas estrategias de internacionalización a partir de la exportación de productos de la PYME agrícola sinaloense estudiada, desde el modelo gradual, dado que muestran características del modelo propuesto por Johanson y Vahlne (1977, 1990); así como el de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), desde su creación la empresa analizada ha transitado por lo que estos últimos llamaron la *cadena de establecimiento*, ya que desde su fundación, iniciaron sus exportaciones de manera esporádica y no estructurada. No obstante, en la actualidad, han incorporado estrategias de internacionalización en la que contemplan filiales de comercialización en el extranjero, encontrándose en proceso de establecer unidades productivas y llegar a concluir el eslabón para su establecimiento total. Aunado a la conformación de redes de negocios para ampliar su nivel de actuación y aprovechar las oportunidades del mercado, a partir de integradoras de exportación.

Finalmente, se constató que la PYME agroexportadora analizada presenta características necesarias para lograr una mayor competitividad en los ámbitos nacional e internacional, como señala Porter (2009), cuenta con recursos necesarios para alcanzar un mejor posicionamiento al incorporar tecnología en sus procesos productivos y diversificar su oferta exportable, en ese sentido, actualmente se realizan esfuerzos por parte del gobierno, instituciones educativas y sector empresarial –*triple hélice*- para desarrollar una mayor innovación en procesos y formas de operación de las organizaciones de la región.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la PYME opera bajo condiciones en detrimento del crecimiento de su negocio; por un lado, tiene

que hacer frente a las condiciones impuestas por las instancias encargadas de establecer lineamientos y regular el desempeño económico a nivel local y federal; como el caso de la implementación de políticas públicas que disminuyen los apoyos al sector agrícola, ocasionando un entorno complejo para los productores, y; por otra parte, debe ajustarse a las condiciones comerciales impuestas por sus clientes más importantes, principalmente las grandes empresas (IMCO, 2016), es decir, la exigencia en el cumplimiento de normas de calidad, inocuidad y trazabilidad en los procesos productivos y de exportación, por mencionar algunos.

Se debe agregar que a pesar de la situación descrita, la PYME agrícola sinaloense cuenta con oportunidades de desarrollo exitoso si incorpora procesos estratégicos que le permitan incursionar con éxito en los mercados que opera y establecer mecanismos y modificaciones en sus procesos para lograr la competitividad exportadora. Para alcanzar estos cambios, la PYME debe internalizar la importancia de incorporarse en un proceso de mejora continua, lo que Porter (1997) consideró como ventajas dinámicas.

Con la investigación se constató que, la PYME agroexportadora sinaloense presenta características y un entorno favorable para alcanzar un mayor nivel de competitividad en sus operaciones, no obstante se sugiere incorporen tácticas de diversificación de mercado-producto que les permita disminuir riesgos y ampliar su participación en otros países, aunado a la búsqueda de la eliminación del intermediarismo, utilizando estrategias de comercialización vía asociacionismo exportador o consorcios de exportación, diversificando mercados y añadiendo valor a los productos que comercializa.

A partir del análisis de la empresa, se pudo identificar no sólo las barreras que enfrenta al exportar sus productos, sino también conocer la forma en la que esta organización logró internacionalizar sus operaciones, lo que permite a partir de la experiencia y situaciones presentadas, contar con un punto de partida para futuras investigaciones del sector analizado, reiterando que las características descritas en la organización no deben ser generalizadas dada la naturaleza del estudio.

REFERENCIAS

- Asociación de Agricultores del Río Culiacán, A.C. (AARC, 2019). *Misión*. <https://aarc.com.mx/> Consultado el 20/03/2019.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. En Panorama. Número 3, pp.4-23. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130%20(1).pdf). Consultado el 21/07/2017.

- Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa (2014). *Sinaloa: Líder en producción de alimentos*. Recuperado de <http://www.citsinaloa.gob.mx/es/inversion/alimentos.html>. Consultado el 20/07/2017.
- Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa. (CAADES, 2019). *Proyecto Eleven Rivers Growers*. Recuperado de <http://www.caades.org.mx/>
- Gasca, L. (2014). 5 causas del fracaso de negocios en México. En *Revista Forbes México 2014*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/5-causas-del-fracaso-de-negocios-en-mexico/> Consultado el 08/08/2017.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2016). Índice de competitividad 2016. Recuperado de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/> Consultado el 25/01/2019.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. En *Journal of International Business Studies (JIBS)*. Número 8, pp.23-32. Recuperado de doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676. Consultado el 05/02/2019.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. En *International Marketing Review*, Vol. 7, no.4 Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>. Consultado el 05/08/2017.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsidership. En *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431. Recuperado de doi:10.1057/jibs.2009.24. Consultado el 06/08/2017.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. En *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322. Recuperado de http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf. Consultado el 20/07/2017.
- Molano, M. y Rivas, I. (2016). *Nacen, se reproducen y mueren, pero ¿Se asocian? ¿Crecen? ¿Evolucionan? Las PyMES en México*. En *Índice de Competitividad Estatal 2016*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) Recuperado de <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>. Consultado el 21/07/2017.
- Ordaz, Coppel Q. (2017). *Plan Estatal de Desarrollo Sinaloa 2017-2021*. México: Gobierno del Estado de Sinaloa. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Sinaloa/wo86956.pdf>. Consultado el 25/07/2017.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación*. Viena, Austria. Recuperado de:

http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf. Consultado el 05/02/2019.

- Peng, M. (2012). *Negocios Globales*. 2ª. ed. México: Cengage Learning.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc). *Fórum empresarial*, mayo, año/vol. 10, número 001. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=63110103>. Consultado el 23/07/2017.
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Renau, Piqueras, J.J. (1996). *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa*. En Revista Asturiana de Economía, no. 6, pp. 41-62. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475>. Consultado el 15/08/2014.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. En *Revista ICE*. Número 1. Octubre. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). Recuperado de http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_781_117128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf. Consultado el 15/07/2017.
- Rodríguez, Peñuelas M. A. (2010 a.). El cambio organización en las PYME Sinaloenses. Una respuesta a los desafíos del entorno. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- _____, (2010 b.). *Método de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez, Valencia J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª. ed). México: Cengage learning.
- Romero, B. y Alvarado, A. (2014). El factor humano en las organizaciones y su relación con la promoción de la competitividad y la productividad. Tópicos Selectos: *Estudios Organizacionales y Desarrollo Regional*, ECORFAN, (IV), 44-37. Recuperado de <http://www.ecorfan.org/bolivia/series/> Consultado el 08/08/2017.
- Romero, B. (2015). *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa* (Tesis doctoral). Universidad de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Nueva York: Lexington Brooks.

World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2018-2019*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>. Consultado el 10/02/2019.