



**UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

---

---

DIVISIÓN DE INGENIERÍAS

CAMPUS IRAPUATO – SALAMANCA

**“INTERNACIONALIZACIÓN DE PyMEs AGRÍCOLAS”**

**TESIS PROFESIONAL**

Que para obtener el título de:

**Licenciatura en Gestión Empresarial**

Presenta:

**IZAMAR ARAUJO CANCHOLA**

Asesora:

**Dr. YASHIRO DANAHI CISNEROS REYES**

SALAMANCA, GUANAJUATO

2023

“El comercio une al mundo en una común hermandad de dependencia mutua y de  
intereses recíprocos”

-James A. Garfield

A mi familia.

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios y a mi familia que me han apoyado incondicionalmente para llegar hasta aquí. El camino no ha sido nada fácil, pero gracias a todo su apoyo, paciencia, tolerancia y amor incondicional, he podido superar todas las adversidades.

Gracias a mi papá, que siempre se encuentra a mi lado, que nunca me ha abandonado, gracias por siempre acompañarme cuando necesito desvelarme para hacer algún proyecto o tarea, gracias por siempre preocuparte por si ya comí, gracias por impulsarme a ser una mejor persona y sobre todo gracias por tu gran amor.

Gracias a mi mamá, por siempre estar para mí, por preocuparte, por tu comprensión y por todo lo que da día a día demostrando que siempre contaré contigo y que nunca estaré sola si te tengo a ti. Gracias J.C. por mostrarme todo tu apoyo, por impulsarme a seguir inclusive cuando ya no podía más.

Gracias a mis amigas, por siempre darme consejos, por apoyarme en cada proyecto, no sé qué haría sin ustedes. A todos mis profesores, en especial a mi asesora de tesis, por ayudarme a lograr mis objetivos académicos, por impulsarme, y por transmitirme todos sus conocimientos.

Gracias a mi perrito, Bingo, por siempre quedarse conmigo en las noches, por demostrarme su cariño, por estar conmigo cuando sentía que ya no podía, gracias por todo amigo.

*¡Para todos ustedes mi gratitud es infinita!*

## Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	8
Abstract.....	10
Introducción .....	12
1. Problemática.....	15
1.1 Formulación del problema.....	18
1.1.1. General.....	18
1.1.2. Específicos.....	18
1.2 Justificación de estudio: .....	18
1.3 Propósito:.....	22
1.4 Objetivo: .....	23
1.4.1 General.....	23
1.4.2 Específicos .....	23
Capítulo II: Marco Teórico .....	24
1. Generalidades de la Internacionalización de las PyMEs agrícolas en Guanajuato. .....	24
2. Teorías de Internacionalización .....	25
2.1 Teorías de la Internacionalización con Enfoque General .....	25

2.2 Teorías de Internacionalización Enfocada en Procesos .....	26
2.3 Teorías de Internacionalización con Enfoque Económico.....	28
2.4 Teorías de Internacionalización con Enfoque en las PyMEs. ....	29
3. Contexto Global en los Negocios Internacionales de las Empresas Agrícolas en México. ....	32
4. Proceso de Internacionalización Propuesto por Bilkey y Tesar (1977). ....	34
5. Proceso de Internacionalización Propuesto Chen y Huang (2004). ....	35
6. Cambios Estructurales y la Globalización de las Pymes. ....	37
7. Contexto económico.....	39
7.2 Crisis sanitaria y económica causada por el COVID-19.....	39
7.3 Contexto económico nacional. ....	40
8. Importancia Económica en Guanajuato.....	42
9. Sectores Productivos de Guanajuato .....	43
10. Ventajas Competitivas de Guanajuato.....	46
11. COFOCE.....	47
Capítulo III: Investigación sobre la internacionalización de PyMEs agrícolas en Guanajuato.....	51
1. Metodología .....	51
2. Instrumento de recolección de información.....	52
Resultados .....	53

Conclusiones .....	82
Referencias.....	91
Anexos .....	102
ANEXO I: Encuesta realizada .....	102
ANEXO 2: FOTOS .....	112

## **Resumen**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) representan el principal elemento del tejido económico en México, debido a la participación que han obtenido en la generación de empleos y también a su impacto en la producción nacional; lamentablemente, aunque beneficien en grandes ámbitos. Muchas de estas empresas suelen desaparecer a los dos años de vida debido a diferentes causas, una de estas causas es la falta de competitividad y un mercado local insuficiente lo que no les permite continuar con su proceso de crecimiento. Debido a esta situación las PyMEs tienen que considerar la internacionalización como una gran oportunidad para su desarrollo y crecimiento aun cuando se tenga éxito en el mercado nacional.

En la actualidad, un número reducido de PyMEs del sector agrícola han buscado la internacionalización, en el año 2017, Guanajuato logró exportar a Holanda más de 58,115 millones de dólares, colocando en ese año, al rubro de agro-alimentos en el segundo lugar de los sectores que tuvieron un importante valor de envío de mercancías, los municipios que participaron en dichas exportaciones fueron: Salamanca, Cortázar, San José Iturbide, León, Pénjamo, Irapuato, Silao, Celaya, Purísima del Rincón, San Miguel de Allende y Apaseo el Grande.

Es importante mencionar que en el año 2020 las exportaciones sufrieron un declive debido a la pandemia ocasionada por COVID-19, la suspensión de actividades ocasionó una afectación enorme en todos los sectores de la economía, no sólo de México, sino de todo el mundo. Gradualmente la economía ha ido mejorando, y el sector agrícola ha empezado a buscar nuevas estrategias que le ayuden a sobresalir y a estar en los primeros lugares de los sectores que tienen mayor volumen de exportación.

Considerando la gran importancia que tienen el sector agrícola, este trabajo versa sobre la internacionalización de PyMEs que se desarrollan en el sector agrícola. Bajo un análisis cualitativo, se desarrolló esta investigación, se realiza una descripción de la internacionalización de PyMEs en México, un análisis a fondo de las PyMEs exportadoras, para tener una concepción de las estrategias y técnicas que usan estas empresas para internacionalizarse en el Estado de Guanajuato, considerando experiencias exitosas y el apoyo de en los servicios que ofrece la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) para la internacionalización de PyMEs.

Como conclusión, se logró obtener el panorama en el que se encuentran las PyMEs en el estado de Guanajuato, así mismo se conformó un listado de estrategias que aplicaron algunas organizaciones para internacionalizarse, mostrando así un entono positivo para las PyMEs, debido al gran dinamismo del sector, y el favorable acceso a los canales de distribución, beneficios por programas gubernamentales y fidelidad de los consumidores.

Palabras claves: Internacionalización de PyMEs, internacionalización, PyMEs, sector agrícola, COFOCE, exportación, estrategias de exportación.

## **Abstract**

Small and Medium Enterprises (SMEs) represent the main element of the economic fabric in Mexico due to the participation they have obtained in the generation of jobs and also to their impact on national production. Unfortunately, although they benefit in large areas, many of these companies tend to disappear after two years of life due to different causes, one of these causes is the lack of competitiveness and an insufficient local market, which do not allow them to continue with their growth process. Due to this situation, SMEs have to consider internationalization as a great opportunity for their development and growth, even when they are successful in the domestic market.

Currently, a small number of SMEs in the agricultural sector have started their internationalization, in 2017 Guanajuato managed to export to the Netherlands more than 58,115 million dollars, placing in that year, the agro-food item in the second place of the sectors that had an important value of shipment of goods, the cities that participated in such export were: Salamanca, Cortazar, San Jose Iturbide, Leon, Penjamo, Irapuato, Silao, Celaya, Purisima del Rincon, San Miguel de Allende and Apaseo el Grande.

It is important to mention that in 2020 exports suffered a decline due to the pandemic caused by COVID-19, the suspension of activities caused a huge impact on all sectors of the economy, not only in Mexico, but worldwide. Gradually, the economy has been improving, and the agricultural sector has begun to seek new strategies to help it stand out and be in the first places of the sectors with the highest export volume.

Considering the significant importance of the agricultural sector, this thesis deals with the internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the agricultural sector.

Under a qualitative analysis, this research was developed, a description of the internationalization of SMEs in Mexico, an in-depth analysis of exporting SMEs, to have a conception of the strategies and techniques used by SMEs to internationalize in the state of Guanajuato, considering successful experiences and the support of the services offered by the Foreign Trade Promotion Coordinator (COFOCE) for the internationalization of SMEs.

As a conclusion, it was possible to obtain a panorama of the situation of SMEs in the State of Guanajuato, as well as a list of strategies applied by some organizations to internationalize, showing a positive environment for SMEs, due to the great dynamism of the sector, and the favorable access to distribution channels, benefits from government programs and consumer loyalty.

Key words: SME internationalization, internationalization, SMEs, agricultural sector, COFOCE, exports, strategies.

## **Introducción**

Desde el año 2013, el valor del comercio internacional en el sector agrícola ha superado la cifra de 1.7 billones de dólares, y con el tiempo ha ido aumentando. En el año 2018 se previó que desde ese año hasta el 2030, se tendría una tasa de crecimiento del 20% (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2018). Pese a los incentivos que ofrece dicho mercado, México no se ha insertado con la intensidad requerida para aprovechar el potencial productivo del sector agrícola en el país y la red de acuerdos comerciales de que dispone.

El comercio entre países se presenta ante las necesidades de cubrir los déficits que cada uno tiene de ciertos productos y así aprovechar sus potenciales a través de economías de escala, las cuales permiten detonar el desarrollo en cada región; esto se traduce como ventajas competitivas de cada país, siendo un factor fundamental en los procesos de internacionalización tanto para las grandes empresas como para las PyMEs; por lo que estas últimas deben plantearse la internacionalización como una oportunidad para su desarrollo y crecimiento ya que su éxito nacional estaría amenazado ante la entrada de empresas extranjeras que cuenten con productos y/o servicios innovadores y precios más competitivos (Knight and Cavusgil, 2004).

En la actualidad, las PyMEs, son cada vez más conscientes de la necesidad que tienen de desarrollar capacidades y competencias que les permitan expandir geográficamente su actividad comercial, éstas suelen tener dificultades para exportar a mercados extranjeros, ya que en algunas ocasiones se carece de los medios y conocimientos financieros necesarios, incumplir los requisitos regulatorios extranjeros, o producir productos en cantidad y que la calidad no sea apta para compradores extranjeros, entre otros muchos problemas potenciales.

Resulta relevante destacar que tampoco se ha verificado el hecho de que un mejor desempeño de las instituciones promotoras del aprovechamiento de las oportunidades de mercado se encuentre asociado a la generación de mayores ingresos por exportaciones agroalimentarias y viceversa.

En la actualidad, no se ha abordado con suficiente profundidad la pregunta: ¿las PyMEs del sector agrícola en el Estado de Guanajuato, que se han internacionalizado con éxito, siguen con las mismas estrategias que siguen las empresas exitosas que han sido estudiadas en otros países? De no ser así ¿qué estrategias guían su conducta para conseguir el éxito?, ¿cómo adaptan su conducta a las demandas del entorno internacional?

Por lo anterior, resulta relevante, el estudiar los procesos que se llevan a cabo durante la internacionalización de las PyMEs y la forma en la que éstas han ido encontrando obstáculos y los han enfrentado en los retos de la inserción en mercados extranjeros.

Hay que señalar que la internacionalización de una PYME es un proceso gradual, que se va llevando a cabo conforme se va conociendo en mayor medida el mercado al que se desea ingresar. Evidentemente, sea cual sea la decisión para internacionalizarse, o la vía para hacerlo, existen ciertos factores que afectan el desempeño de las PyMEs e inhiben su capacidad de competir eficientemente en este proceso.

El presente trabajo aborda a la globalización en lo que respecta el fenómeno de la internacionalización de las PyMEs en México, brindando un análisis de los factores y obstáculos que tiene el proceso de internacionalización que podrían tener como consecuencia el limitar el logro de las PyMEs exportadoras, a partir del planteamiento del problema, se pretende identificar

las problemáticas sobre el decrecimiento de empresas exportadoras, esto con la finalidad de asegurar que las PyMEs mexicanas logren una inserción en el mercado extranjero.

El trabajo se desarrolla mediante un análisis teórico-estadístico, que ayudará a comprender las necesidades de las PyMEs, a conocer las problemáticas que tienen al momento de exportar y con ello lograr una concepción de las estrategias que apoyarían a las empresas a exportar. El proyecto se dividió en 4 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- Capítulo I: Planteamiento del problema: En este capítulo se desarrolla el marco teórico o revisión de literatura, también se aborda la problemática actual que tienen las PyMEs al momento de internacionalizarse
- Capítulo II: Generalidades de la Internacionalización de las PyMEs agrícolas en Guanajuato: En este capítulo se abordan las diferentes teorías de la internacionalización, y el contexto en el que se desempeñan las PyMEs en el sector agrícola, así como el impacto que han ido sufriendo en la transición del modelo comercial proteccionista hacia el mundo globalizado.
- Capítulo III: Investigación sobre la internacionalización de PyMEs agrícolas en Guanajuato: Se presenta el método de investigación, que consistió en un cuestionario aplicado a empresas en la Expo Agroalimentaria que fue llevada a cabo en la ciudad de Irapuato, Guanajuato, del 9 al 11 de noviembre del 2022. En este apartado también se hace un análisis de aquellos factores que afectan o ayudan a que las PyMEs logren su internacionalización.
- Capítulo IV: Conclusiones.

# CAPÍTULO I: Planteamiento del problema

## 1. Problemática.

El crecimiento del comercio mundial ha hecho que los pequeños y medianos empresarios que buscan expandir y diversificar sus negocios necesiten, de forma creciente, recopilar información sobre la demanda y las condiciones de mercados nuevos y desconocidos para desarrollar estrategias efectivas de penetración en éstos (Morais & Ferreira, 2020).

Realizando un análisis de la globalización, esta se entienda como un antecedente de la Globalidad<sup>1</sup>, las PyMEs se encuentran inmersas y se plantea como un imperativo la internacionalización de estas, inclusive cuando solo se inicien para mercados locales o regionales. Con ello, las PyMEs son cada vez más conscientes de que es necesario que comiencen a desarrollar capacidades y competencias que les ayuden a ampliar su actividad comercial geográficamente (Estrella Ramón et al., 2012)

Como es posible observar, la literatura relacionada con la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), a pesar de ser relativamente reciente, expone diferentes enfoques y contribuye en diversas facetas del proceso de internacionalización (Manotas & González Pérez, 2020; Morais & Ferreira, 2020). Las teorías de internacionalización en el contexto de las PyMEs son ampliamente abordadas en la literatura revisada (Becerra Pérez & Sánchez Meléndez, 2021; Lichy & McLeay, 2020; Sanyal, Hisam, & Baawain, 2020; Schreier, Scherrer, Udomkit, & Farrar, 2020), las aproximaciones teóricas muestran enfoques diversos apuntando a criterios de costo - beneficios, aproximaciones lentas en función de la cercanía

---

<sup>1</sup> Globalidad (Beck, 1998): es el concepto que implica el incremento de las relaciones internacionales en un sentido amplio, que corresponde a múltiples aspectos de la vida social, económica, política, cultural, ecológica, etc., cuya intensidad y diversidad son apreciados y reconocidos con mayor rapidez y accesibilidad por amplios sectores de todas las naciones del mundo.

geográfica y cultural, la creación de redes. El común denominador de todas las aproximaciones teóricas expone la necesidad de descubrir, crear, evaluar y explotar oportunidades empresariales más allá de sus fronteras.

Aunque es reconocida la importancia de los procesos de internacionalización de las PyMEs, y particularmente las latinoamericanas, enfrentan dificultades diversas que reflejan, desde la ausencia de enfoque estratégico de los emprendedores, la falta de apoyo de algunos gobiernos, algunos motivos reactivos como detonante de la decisión de internacionalizar, los prejuicios, la desorganización, la ausencia de certificaciones, la imposibilidad de ofertar contratos sólidos a largo plazo y el desconocimiento de la cultura y necesidades concretas de los países que se quieren penetrar (Becerra Pérez & Sánchez Meléndez, 2021; Pinot de Villechenon, 2017).

El proceso que se ha tenido con la globalización tanto de la sociedad y la economía modernas han generado que existan nuevas necesidades de adaptación empresarial en el medio en el que se van desarrollando los negocios empresariales, se debe de entender que la internacionalización es un proceso que se derivó de la globalización y las PyMEs plantean el abrirse a un mercado internacional buscando tener condiciones más rentables.

Durante los últimos años las PyMEs, han tenido que vencer el gran reto de pensar de forma global, por lo que han ido apostando a exportar sus servicios o sus productos, pero a medida que han ido abriendo fronteras se han encontrado con nuevos desafíos que dificulta el proceso de internacionalización, ya que, hoy en día los mercados internacionales son mucho más exigentes en lo que se refiere al origen de los cultivos y aquellas restricciones fitosanitarias para controlar agentes patógenos.

Tener una visión con más innovación para crecer, debido a que la tecnología va cambiando a una gran velocidad, es fundamental para las PyMEs, éstas deberán de contemplar un crecimiento sostenible en los nuevos productos y que estén pensados en tener un ecodiseño que sea medioambientalmente más amigable con el planeta, y el reto más grande en este último año: el reinventarse tras el COVID-19.

En la actualidad, las PyMEs son cada vez más conscientes de la necesidad que tienen de desarrollar capacidades y competencias que les permitan expandir geográficamente su actividad comercial, éstas suelen tener dificultades para exportar a mercados extranjeros, y ocasionar una carencia de los medios y conocimientos financieros necesarios, incumplir los requisitos regulatorios extranjeros, o producir productos en cantidad y que la calidad no sea apta para compradores extranjeros, entre otros muchos problemas potenciales (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2005).

La internacionalización entre las PyMEs es un tema que tiene gran relevancia, principalmente debido al crecimiento observado como consecuencia del efecto de cruce de fronteras de las empresas y la capacidad demostrada de las PyMEs para conducir un desarrollo económico nacional, regional y de niveles globales.

En la actualidad, las estrategias que se han ido implementando para la internacionalización juegan un rol de gran importancia en la trayectoria empresarial; las organizaciones lograrán desarrollar estrategias a largo plazo que serán un punto clave para su evolución constante.

Realizando el análisis a fondo de la internacionalización de varias empresas, algunas de las estrategias que más se utilizan han sido la apertura de oficinas de representación, adicionado

a ello una estrategia de alianzas, de fusiones y adquisiciones con empresas que son nacionales, estrategia de expansión geográfica y múltiples alianzas estratégicas para desarrollar una internacionalización completa.

## **1.1 Formulación del problema.**

### **1.1.1. General.**

¿Cuáles son y cómo influyen las estrategias de internacionalización en la exportación de productos agrícolas realizadas por PyMEs en el estado de Guanajuato?

### **1.1.2. Específicos.**

1. ¿Los recursos con los que cuentan las PyMEs influyen en la exportación?
2. ¿De qué forma COFOCE influye o no en la exportación?

## **1.2 Justificación de estudio:**

La internacionalización de las empresas es un fenómeno que empezó a desarrollarse con más celeridad al comienzo de los años sesenta por unas pocas grandes empresas, generalmente norteamericanas y europeas, que creaban sucursales o filiales con escaso grado de independencia con respecto a la matriz. Su consolidación se gestó en las décadas posteriores, lo que provocó que un gran número de economistas se interesaran en estudiar la naturaleza de este proceso (Cardoso et al., 2017).

Es relevante ubicar este fenómeno en un entorno global de crisis financieras recurrentes como la de 2008, las PyMEs exportadoras se convierten en objeto de estudio y las estructuras y el orden internacional comienzan a sufrir grandes cambios ocasionados por el colapso del comercio mundial que siguió la debacle financiera de Lehman Brothers, que resultó ser muy severo, generalizado, repentino y sincronizado (Zignago, 2010).

Este derrumbe del comercio internacional se evidencia por la baja en la demanda de los productos que generan consecuencias económicas poco favorables para los países en su interacción o interdependencia económica.

Probablemente lo más destacable del derrumbe del comercio internacional fue su propagación tan vertiginosa y su impacto a nivel globalizado. Hodge, et al., (2005), citado en Vega (2012), destacan que en la Globalización se torna un ambiente complejo que a medida que van evolucionando los mercados, se presenta un mayor nivel de competencia lo que provoca un gran riesgo e incertidumbre, que es propiciada por el fenómeno de la internacionalización.

Es en esta era de Globalización, se exigen nuevas formas de organización por el rol que éstas desarrollan en la citada interdependencia económica. Estas nuevas organizaciones, de acuerdo con Rodríguez (2003) tienen que ser diseñadas con estructuras flexibles, descentralizadas, participativas, competitivas, con un alto grado de automatización que deberá tener una orientación hacia la internacionalización y participación en los mercados internacionales.

Jiménez (2007) apunta que los procesos de apertura y Globalización son para México de suma importancia para realizar investigaciones para determinar el comportamiento de los indicadores relativos al proceso de internacionalización. Todos los países han visto sus exportaciones disminuir de forma importante en un período muy similar como consecuencia de la crisis en la que se inserta la economía internacional y consecuentemente México no se encuentra exento (Segura, 2014).

Resulta evidente la necesidad de impulsar estrategias que ayuden al desarrollo de las PyMEs, Ysasi (2012), Director General del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio

Exterior (COMCE), comenta que existe una necesidad de impulsar estrategias entre gobierno y sector privado para vincular a las PyMEs con la actividad exportadora, las cuales no tienen los recursos, ni la capacidad requerida para adoptar estrategias individuales, por lo que la mejor alternativa que tienen es la de adoptar estrategias asociativas, a través de la complementación con otras PyMEs e instituciones de apoyo (Barrios, 2012), con ello las PyMEs podrán desarrollarse en un entorno global, y sus culturas se manejen con una visión comprometida a la internacionalización.

El entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y Globalización con tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante (Lugo, 2007).

La apertura de nuevos mercados en el exterior exige unos medios técnicos, humanos y financieros que no están al alcance de muchas pequeñas y medianas empresas exportadoras, sobre todo, cuando se trata de acudir a países de difícil acceso como, por ejemplo, China, Rusia o la India (Barrios, 2012).

En el caso de México, derivado de dicha Globalización se han firmado diversos tratados de libre comercio lo que ha puesto en la escena internacional; sin embargo, en general se afirma que nuestras empresas no cuentan con la productividad adecuada para competir dentro de ese entorno globalizado, por lo tanto, se hace necesario fomentar y favorecer el desarrollo de las PyMEs mexicanas con acompañamiento institucional.

El 30 de enero de 2020 fue declarada la pandemia por COVID-19, la cual derivó en una recesión económica y un cierre de fronteras haciendo que el comercio exterior se viera gravemente afectado. El comercio ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia, debido a las medidas de aislamiento y cuarentena impuestas por los Gobiernos (Daza y Vokoum, 2020), lo que impacta notablemente la actividad empresarial.

Las restricciones de viaje y el distanciamiento/aislamiento social frenaron la producción y comercialización de un número importante de bienes de consumo en industrias como la tecnológica, la automotriz y la farmacéutica, entre otras. Así mismo, las empresas de servicios como el entretenimiento, la aviación y la educación se vieron afectadas. Como consecuencias a corto plazo, hubo una reducción en la inversión privada, quiebra de empresas y disminución de la integración en cadenas de valor y capacidades productivas (CEPAL, 2020)

Finalmente, Luis Ernesto Rojas Ávila, director general de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), aseguró que el sector exportador de Guanajuato logró enfrentar en el 2020 los retos derivados de la pandemia y para el 2021 estimó un crecimiento, el cual permitiría a la entidad consolidarse como un estado líder en la materia. Durante el 2020, Guanajuato registró exportaciones por 20,004 millones de dólares, mientras que en el 2019 ascendieron a 20,666 millones de dólares. De igual forma, en el 2019 el sector agroindustrial exportó 1,644 millones de dólares, pero para el 2020 la cifra fue de 1,866 millones (COFOCE, 2020).

Por lo anterior, resulta relevante, estudiar los procesos de internacionalización de las PyMEs y la forma en la que éstas han ido encontrando obstáculos y los han enfrentado para su inserción en mercados extranjeros; también es muy importante señalar que la

internacionalización de una PyME es un proceso gradual, que se va llevando a cabo conforme se va conociendo en mayor medida el mercado al que se desea ingresar.

Evidentemente, sea cual sea la decisión para internacionalizarse, o la vía para hacerlo, existen ciertos factores que afectan el desempeño de las PyMEs e inhiben su capacidad de competir eficientemente en este proceso.

Las PyMEs son de vital importancia para el Estado de Guanajuato, según indicadores del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2021) en el segundo trimestre de 2021, el producto interno bruto (PIB) del sector agrícola en México se situó en torno a los 403.000 millones de pesos mexicanos, lo que supuso un incremento en comparación con lo reportado durante el segundo trimestre de 2020.

No obstante su relevancia económica, actualmente no existe una gran cantidad de experiencias de las PyMES del Estado de Guanajuato que exportan productos agrícolas, lo cual justifica la realización de la presente investigación para conocer los retos a los que se enfrentan y generar los factores importantes que influyen al momento de exportar.

### **1.3 Propósito:**

El propósito que tiene la presente investigación es el emplear los conocimientos teóricos que estén más relacionados y vinculados a las estrategias de internacionalización lo cual se verá reflejado en la praxis empresarial para la región de Guanajuato y su posible influencia a nivel nacional y mundial, en busca de maximizar su rentabilidad y los ingresos anuales para el pleno beneficio organizacional.

## **1.4 Objetivo:**

Analizar de forma cualitativa las estrategias y técnicas que usan Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del Estado de Guanajuato para la exportación de sus productos agrícolas, mediante la búsqueda y documentación de las experiencias exitosas de exportación y considerando las variables que existen en la región así como los servicios de apoyo a la internacionalización que ofrece la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) para identificar los factores que impactan en su internacionalización.

### **1.4.1 General**

Las estrategias de internacionalización influyen en la exportación de productos agrícolas en el Estado de Guanajuato.

### **1.4.2 Específicos**

1. Los recursos influyen en la exportación de productos agrícolas en las PyMEs ubicadas en la región de Guanajuato.

2. Las capacidades influyen en la exportación de productos agrícolas en las PyMEs ubicadas en la región de Guanajuato.

3. Determinar la influencia que existe en las estrategias de internacionalización en la exportación de productos agrícolas en las PyMEs ubicadas en la región de Guanajuato.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **1. Generalidades de la Internacionalización de las PyMEs agrícolas en Guanajuato.**

El estado de Guanajuato se encuentra ubicado en el centro de México, se compone de 46 municipios, su superficie es de 30,589 km<sup>2</sup> que conforma el 1.6% del territorio nacional. Desde hace varios años, Guanajuato ha presentado un gran crecimiento económico, representa la 6ta economía de México por su contribución al PIB nacional; en materia de exportación, en el año 2021 creció exponencialmente, llegando a 26 mil 950 MDD.

Guanajuato cuenta con 10 clústeres económicos de gran potencial y desarrollo de nuevos productos, 67 parques, áreas y zonas industriales, 8 centros de investigación y 8 parques tecnológicos, cuenta con 242 mil 534 unidades económicas que aportan el 4.3% del PIB de México.

Las tendencias globales han hecho que el ambiente de negocios varíe de forma constante, esto obliga a las empresas a prepararse para acceder a nuevos mercados que sean más abiertos y dinámicos. Las PyMEs del sector agrícola requieren prepararse para el tipo de exigencias de la Globalización, y esto a su vez exige el desarrollo de estrategias que permitan afrontar las amenazas que enfrentan las PyMEs en un mundo competitivo, identificando las estrategias de penetración y el desarrollo de nuevos mercados en los cuales se manifiestan los flujos de productos, de capital, de tecnología y de conocimiento.

Se tiene que entender que la internacionalización de PyMEs es un proceso para la creación de empresas al otro lado de las fronteras nacionales. González (2016), indica que la internacionalización de una empresa se define como un proceso estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta

gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, esto debe de llevar un compromiso e implicación creciente de los recursos y de las capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo.

En cambio, los autores, Root (1994), Welch y Loustarinen (1988) explican que la internacionalización es un conjunto de operaciones que van a facilitar el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, esto se lleva a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional.

Lo anterior indica que para que las PyMEs logren competir de forma internacional dependerá directamente de una combinación de circunstancias locales y de estrategias empresariales, las condiciones que existan en el país brindarán una ventaja o desventaja a las PyMEs al momento de querer competir en mercados internacionales.

Es de vital importancia el realizar un análisis de las teorías de internacionalización, en las cuales se consideran 4 enfoques generales, el primero basado de forma general, el segundo basado a los procesos, el tercero en un enfoque económico y el último basado en las PyMEs.

## **2. Teorías de Internacionalización**

### **2.1 Teorías de la Internacionalización con Enfoque General**

El trabajo realizado por Johanson y Vahlne (1990) y Vahlne y Nordström (1993), habla de la teoría gradualista de la internacionalización y destaca que un gran número de empresas inician sus operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de sus operaciones una consecuencia directa de una serie de decisiones.

En toda Latinoamérica y en particular México, los procesos de exportación-internacionalización se desarrollan de forma gradual con el enfoque de la teoría Uppsala y los

referentes señalados por Johanson y Weidersheim (1975) y Johanson y Vahne (1997), que muestran que las empresas suelen desarrollar sus operaciones internacionales en pequeños pasos, más que haciendo grandes inversiones extranjeras, por lo general las PyMEs comienzan a exportar a un país a través de un agente, más tarde establecer una filial de ventas, y finalmente, en algunos de los casos, las PyMEs comienzan a realizar la producción en el país de destino.

En las teorías anteriormente mencionadas se entiende que en las etapas incrementales de internacionalización se van presentando conforme las PyMEs van adquiriendo conocimientos y desarrollan mayores niveles de compromisos hacia sus mercados, con ellos, una PyME empezará a desarrollar la internacionalización a través de exportaciones esporádicas, después realizarán exportaciones a través de representantes independientes, luego se podrá tener la posibilidad de instalar sucursales comerciales en el extranjero y finalmente podrá ubicar algún tipo de planta productiva en otro país.

## **2.2 Teorías de Internacionalización Enfocada en Procesos**

Las teorías basadas en procesos se conciben como una secuencia gradual de aprendizaje, por lo que el éxito en el mercado dependerá del conocimiento acumulado y de la experiencia de esta, y de igual forma de los recursos que tenga.

Las aportaciones de estos modelos brindan un visión de forma integral de las diferentes formas en las que se ingresar al mercado internacional, las cuales distinguen que la internacionalización no tiene que ver solamente con las ventajas que posean en un determinado momento, sino que de igual forma existe una influencia de su evolución a lo largo del tiempo, además de que describen la forma en las que las PyMEs llegan a convertirse en internacionales y en qué etapa se considera que se encuentran preparadas para dar ese paso.

La primera teoría para analizar, desarrollada por Carazo (2009), clasifica el proceso de internacionalización en las siguientes etapas:

1. Exportaciones esporádicas: la empresa todavía no destina recursos a las actividades de exportación y además no cuenta con la información necesaria referente a los canales de distribución ni de los mercados internacionales.
2. Exportación a través de los agentes independientes: la PyME comienza a conocer sobre algunos de los factores que influirán en las ventas en el mercado internacional.
3. Establecimiento de sucursales en diferentes países: la PyME ya cuenta con la rentabilidad suficiente para abrir una sucursal en el país de destino.
4. Establecimiento de zona de producción en el extranjero: la PyME ya podrá generar un compromiso mayor con los recursos que tiene.

Por otro lado, Rialp y Filipescu, (2007), hablan sobre la teoría basado en el proceso de innovación internacional “I-Model”, plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización la cual se constituye como un constante esfuerzo de aprendizaje.

Además, el proceso de exportación no es considerado una innovación radical, sino que se caracteriza más como una innovación incremental, este tipo de modelos explica que la decisión de una PyME para realizar actividades de exportación se va desarrollando de manera conjunta con la innovación y se lleva a cabo conforme a los límites que el mercado impone y de igual forma con las capacidades con las que cuenta la PyME.

Los autores proponen las siguientes etapas conforme a la teoría con enfoque en la innovación:

1. La dirección no está interesada en exportar, es decir que solamente está enfocada en el mercado nacional o doméstico.
2. La dirección no realiza ningún esfuerzo por explorar la viabilidad de exportar.
3. La dirección comienza a explorar la viabilidad para realizar exportaciones.
4. La PyME comienza a exportar a un país cercano.
5. La PyME se convierte en una exportadora experimentada.
6. La PyME va explorando la posibilidad de exportar a más países.

Al analizar las teorías, decir que el proceso de exportación es más como un proceso de aprendizaje, las PyMEs van explorando y familiarizándose con las operaciones que se llevan internacionalmente, las PyMEs antes de iniciar actividades al exterior deberán de contar con un plan y políticas de exportación, esto significa que deberán de iniciar las exportaciones en países cercanos de forma gradual y a su vez deberán contar con una investigación de mercados.

### **2.3 Teorías de Internacionalización con Enfoque Económico.**

Las teorías con enfoque económico basan las explicaciones exclusivamente en los costos y a las ventajas económicas, lo que conlleva a saber cómo lograr una producción óptima.

Shy (1996) hablan sobre la teoría monopolística o teoría de la organización industrial, explica que los cambios en el mercado van a referirse a cambios reales o hipotéticos en la estructura industrial, los cuales muchas ocasiones están influidos o inducidos por políticas regulatorias o de competencias, también menciona que las PyMEs deben de tener algún tipo de ventaja competitiva y exclusiva, ya sea en el aspecto de la tecnología, producción, organización, dirección, comercialización o diversificación en sus líneas de producción.

Ramón (2002), habla de la teoría eclética de Dunning, que hace principal alusión a la decisión de incursionar en los mercados internacionales en la cual describe que esta debe de estar basada en el análisis de costos y en las ventajas que posea la empresa, la hipótesis es que la inversión directa en el extranjero sólo se podrá realizar si la empresa posee las ventajas de propiedad frente a las empresas locales, esto significa que deberá de ver si le conviene explotar esta ventaja en vez de cederla a terceros.

#### **2.4 Teorías de Internacionalización con Enfoque en las PyMEs.**

Cardoso (2007), dice que en la actualidad se han ido desarrollando diferentes teorías contemporáneas de internacionalización, las cuales tienen nuevos enfoques los cuales pretenden explicar los cambios en las PyMEs modernas, sobre todo aquellas de sectores emergentes como el de tecnologías, así mismo hace énfasis en que si el proceso se realiza desde una perspectiva holística en la que la internacionalización se presenta en cualquier parte de la cadena de valor.

Jones (1999), presenta una explicación sobre las características que tienen las PyMEs que no necesariamente siguen un proceso gradual; en el cual se menciona que hay punto de inicio de internacionalización que son comunes, pero la secuencia varía, no hay un patrón de velocidad en la internacionalización; las PyMEs podrían realizar un tipo o combinación de vínculos entre las cadenas de valor, y algunas con ello formar un amplio rango de vínculos, y estos podrían ser comunes entre este tipo de empresas.

Una de las teorías desarrolladas bajo este enfoque, es la teoría de redes, elaborada por Johanson y Mattson (1998), la cual habla del proceso de internacionalización como un desarrollo generado a través de las redes organizativas y sociales de la organización. Por ende, las redes de negocios son aquellas que se establecen con clientes, distribuidores, competidores y gobierno, y

de igual forma los autores consideran que estos factores aumentan conforme se desarrolla el proceso.

Una vez analizadas los 4 enfoques de la teoría de la Internacionalización, resulta importante destacar que el presente trabajo el enfoque estará dirigido a las teorías enfocadas a las PyMEs, ya que es necesario comprender cómo las empresas de menor tamaño logran expandirse y operar en mercados internacionales, esta teoría reconoce las limitaciones y los recursos de las PyMEs, proponiendo así estrategias adaptadas a su tamaño y capacidad, analizando las teorías anteriores que se enfocan en las PyMEs, se comprende que existen 4 elementos claves que brindan un apoyo a estas.

El primer elemento habla sobre que las PyMEs adoptaran un enfoque incremental, creando estrategias de internacionalización graduales y paso a paso. En lugar de buscar una expansión global masiva, suelen ingresar a mercados extranjeros de manera progresiva, comenzando por aquellos que les resultan más accesibles o cercanos geográficamente.

El segundo hace énfasis en que las PyMEs suelen basar su internacionalización en ventajas competitivas específicas, como la especialización en un nicho de mercado, la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios o la personalización de productos y servicios. Estas ventajas les permiten competir de manera efectiva en mercados internacionales y diferenciarse de las grandes empresas.

El tercer punto es sobre las Redes y las alianzas estratégicas, que ayudan a que las PyMEs aprovechen las redes y alianzas estratégicas para expandirse internacionalmente. Estas asociaciones les brindan acceso a conocimientos locales, canales de distribución establecidos y

recursos compartidos, lo que les permite superar las limitaciones de tamaño y recursos propias de las PyMEs.

El último punto es sobre el aprendizaje organizacional, aquí las PyMEs implementan un proceso de aprendizaje continuo. A medida que se enfrentan a nuevos mercados, regulaciones y culturas empresariales, las PyMEs deben adaptarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Este aprendizaje organizacional es fundamental para su éxito a largo plazo en los mercados internacionales.

Resulta evidente la importancia que tiene la teoría de internacionalización basada en PyMEs con el propósito de la investigación, ya que, la teoría de internacionalización basada en PyMEs proporciona un marco conceptual que influye en las estrategias de internacionalización de estas empresas. Esta teoría tiene en cuenta las particularidades de las PyMEs, como su tamaño, recursos limitados y capacidades específicas, y propone enfoques adaptados a sus características. Al relacionarse con las estrategias de internacionalización, la teoría de internacionalización basada en PyMEs influye en varios aspectos, como lo son: el enfoque gradual, las ventajas específicas, las alianzas estratégicas y el aprendizaje organizacional.

En resumen, la teoría de internacionalización basada en PyMEs influye en las estrategias de internacionalización al darle un enfoque gradual, aprovechar las ventajas competitivas específicas de las PyMEs, buscar alianzas estratégicas y redes, y promover el aprendizaje organizacional. Estos aspectos se reflejan en la forma en que las PyMEs planifican y ejecutan su expansión internacional.

### **3. Contexto Global en los Negocios Internacionales de las Empresas Agrícolas en México.**

En el contexto mundial actual, la Globalización existe como un fenómeno resultado del incremento del comercio en el mundo, especialmente por la consolidación del fundamentalismo económico. De acuerdo con Giddens (1999), Cuanto mayor sea el espacio económico, tanto más fácil será el traslado de las industrias a los lugares con las condiciones naturales más favorables y la productividad del trabajo sea mayor.

La escuela liberal en la teoría de las relaciones internacionales con sus postulados básicos sostiene que, en la medida que la democracia, el comercio y las finanzas, así como las organizaciones se extienden, se fortalece la paz.

Se considera que el Estado de Derecho, la transparencia al facilitar la cooperación internacional y la consagración de instituciones multilaterales como rectoras del comercio, son condiciones suficientes para que la paz cobije el desarrollo y la riqueza de las naciones (Gudynas & Buonomo, 2007).

A partir de la visión neoliberal en el desarrollo del fenómeno globalizador, el papel de Estado frente al capital privado ha sido atacado concibiéndolo incluso como un obstáculo al progreso. Lo contrario ha sucedido con las bondades del libre mercado, las cuales son pregonadas ampliamente como el camino a seguir para conseguir los objetivos de cooperación internacional (Sánchez T., 2008).

Con ello se entiende que los efectos de la Globalización han ido consiguiendo en el mercado internacional en el sector agrícola que la producción y el consumo de estos productos se concentra en un 70% en varios países, según datos arrojados por la Secretaría de Economía.

Los cambios en el entorno global agroalimentario han convertido a países antes exportadores en importadores netos de alimentos, entre ellos se encuentra la economía mexicana (Organización Mundial del Comercio, 2014). En esto último, otros factores globales han influido.

En México como en el resto de América Latina, las empresas multinacionales administran, de forma jerárquica y por conveniencia política, las transferencias de tecnología, las inversiones de capital, las relaciones con proveedores, clientes extranjeros y el manejo de una porción importante del comercio internacional, en vinculación con grupos nacionales y los actores del sistema político (Aguirre y Lo Voulo, 2013).

El sustento primordial del fenómeno es la comunicación y el encadenamiento productivo. Los medios de comunicación y la tecnología permiten a los gerentes de la empresa matriz, monitorear y controlar lo que está sucediendo a miles de kilómetros (Ianni, 1996).

En México al igual que en el resto del mundo, existen este tipo de empresas globales que ejercen control a lo largo de los sistemas agro-productivos. Las etapas con mayor valor agregado relativo son las que se conservan en las economías centrales (concepción de producto, diseño, investigación y desarrollo, marketing y servicio posventa) y las restantes se externalizan en países en desarrollo (procesos manufactureros). Existiendo así una combinación de know – how de empresas con alta tecnología ubicadas en los países desarrollados y empleos de bajo salario en los países en desarrollo (Bianchi, 2013).

Cuando México se incorpora a los Organismos Multilaterales de Comercio Internacional da inicio al tránsito a este sistema global y como resultado en México, a partir de los ochenta, del siglo XX, pasó de sostener un sector agrícola supeditado a los intereses del proceso de

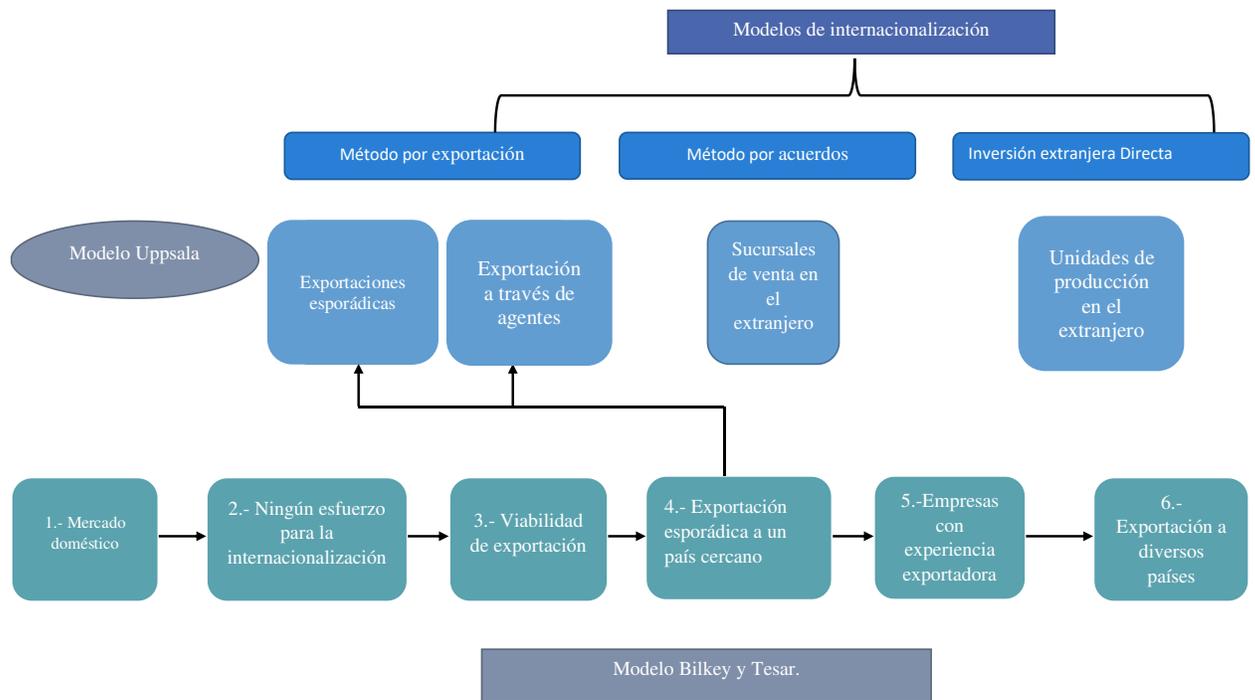
industrialización, al dominio de las grandes empresas transnacionales agroalimentarias con sede de los países centrales desarrollados (Ortiz, 2001; Rueda, 1998).

A partir de ese momento y con la posterior firma de tratados de libre comercio, todos los cuales incluyen un capítulo agropecuario y agroindustrial, establece la eliminación gradual de aranceles a los productos que son originarios de los países miembros (García, 2004).

Rubio (2006) afirma que los precios artificialmente baratos de los bienes agropecuarios son importantes para las grandes transnacionales en el ámbito mundial y provocan una competencia desleal con los productores rurales de los países subdesarrollados. Esto va a generar un proceso de subordinación debido a que los pagos de los productos están por debajo de su valor y no se compensan con subsidios equivalentes a los que se tiene en el mundo globalizado.

#### **4. Proceso de Internacionalización Propuesto por Bilkey y Tesar (1977).**

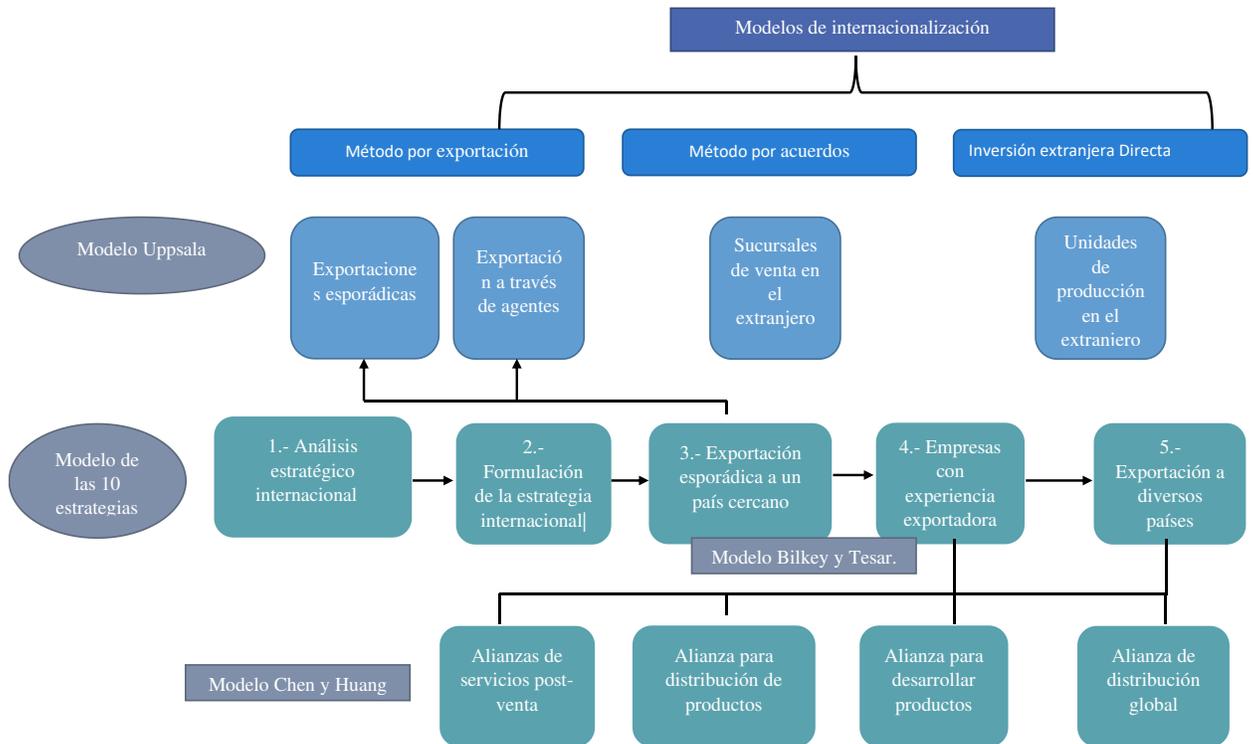
Este modelo está desarrollado con enfoque de procesos; este modelo habla específicamente de la exportación y menciona que se trata de un proceso de aprendizaje, en el que las empresas van familiarizándose con las operaciones en el extranjero a través de exportaciones esporádicas hasta convertirse en empresas exportadoras experimentadas con operaciones en diversos países, es así como algunas empresas de este giro han logrado expandir sus mercados a nivel mundial a través de este proceso de aprendizaje.



Fuente: Elaboración Propia

### 5. Proceso de Internacionalización Propuesto Chen y Huang (2004).

Chen y Huang (2004) propusieron un nuevo modelo específicamente para la internacionalización de las PyMEs; el cual, de acuerdo con lo observado, podría complementar el proceso que llevan actualmente las PyMEs del Estado de Guanajuato, y en el país en general, este modelo muestra las alianzas estratégicas como un elemento fundamental para la reducción de costos y de crecimiento de la empresa. Así mismo las etapas análisis estratégico internacional y formulación de estrategia internacional, que propone Villareal (2005) en su modelo de las diez estrategias, podrían coadyuvar a mejorar el proceso de internacionalización de las PyMEs.



Fuente: Elaboración propia

En este diagrama se aprecia que el proceso con el que inicia la internacionalización comienza con: 1) análisis estratégico estructural, el cual se da tanto de manera interna como externa, después el 2) formular la estrategia internacional bajo la cual se regirá la empresa para sus actividades en el ámbito internacional.

Esto llevaría a las empresas a 3) realizar exportaciones esporádicas para familiarizarse con el mercado, y para adecuar los procesos de producción y comercialización conforme a la oferta y demanda internacional, esta etapa, a manera de estrategia, se complementarían con los aspectos del modelo de Chen y Huang (2004) que hacen referencia a las alianzas de servicio de postventa; así como, alianzas para distribución y desarrollo de productos.

Estas alianzas permitirían a las empresas convertirse en 4) empresas con experiencia exportadora; ya que las exportaciones serían continuas y existiría una retroalimentación constante para ofrecer productos competitivos; 5) realizar exportaciones a diversos países, el contar con la experiencia en el ámbito de la exportación conllevaría a las empresas a exportar a diversos países y no solo a los países cercanos.

El 6) establecimiento de sucursales de venta en el extranjero sería viable en esta etapa, ya que los costos y los riesgos serían compartidos por las empresas que conformen dichas alianzas, esto permitiría a las empresas convertirse en 4) empresas con experiencia exportadora; ya que las exportaciones serían continuas y existiría una retroalimentación constante para ofrecer productos competitivos; 5) realizar exportaciones a diversos países, el contar con la experiencia en el ámbito de la exportación conllevaría a las empresas a exportar a diversos países y no solo a los países cercanos; el 6) establecimiento de sucursales de venta en el extranjero sería viable en esta etapa, ya que los costos y los riesgos serían compartidos por las empresas que conformen dichas alianzas.

## **6. Cambios Estructurales y la Globalización de las Pymes.**

Como es conocido, el cambio estructural que se lleva a cabo en una PyME es múltiple (tecnológica, económica, demográfica, social, etc.) y exigen igualmente que se realicen ciertas adaptaciones en diferentes planos o niveles, tales como: el plan económico, social, institucional y político.

En realidad, todos estos cambios estructurales que se realizan ponen a prueba la capacidad de las economías, las instituciones y el conjunto de actores sociales, para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes, tratando de buscar nuevas oportunidades para el despliegue de sus recursos.

Así mismo, las políticas públicas tratan de reforzar esos procesos de adaptación estructural proponiendo acciones dirigidas a mejorar el funcionamiento de los mercados de factores (capital, recursos humanos, tecnología), a fin de incrementar la productividad; la competitividad en los mercados de productos; la eficacia y eficiencia del sector público, mediante el impulso de la reforma del Estado.

Los cambios estructurales han sido acompañados (y ciertamente alentados) como consecuencia de una aceleración del proceso de Globalización de la economía mundial. Por su parte, las reformas económicas han reducido obstáculos a la competencia y a la inversión extranjera de forma más efectiva que lo que han colaborado a reducir las barreras no arancelarias, las cuales siguen impidiendo, en gran medida, el acceso a los mercados de los países desarrollados a productos decisivos en las exportaciones de países en desarrollo.

Las PyMEs deben encontrar en su entorno territorial inmediato los insumos estratégicos para la innovación productiva y de gestión tales como:

- a. La información sobre tecnologías y mercados
  - b. Asesoría en gestión empresarial y tecnológica
  - c. Prospección de mercados y logística comercial
  - d. Capacitación de recursos humanos
  - e. Cooperación empresarial
  - f. Líneas de financiación de capital de riesgo y sociedades de garantía recíproca y de avales;
- etc.

Con ello, las PyMEs podrán realizar un despliegue de las redes locales con los proveedores y clientes, así como con las entidades de consultoría, capacitación, u otras, esto con

la finalidad de que se puedan captar las externalidades derivadas de la asociatividad. Con ello, el territorio y el medio local se convierten en un lugar de estímulo de innovaciones y de amplificación de informaciones, actuando, así como suministrador de recursos estratégicos y externalidades positivas para la eficiencia productiva y la competitividad empresarial (Alburquerque, 1997).

## **7. Contexto económico**

### **7.2 Crisis sanitaria y económica causada por el COVID-19.**

En el año 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró al COVID-19 como una pandemia. La causa de esto se atribuye al rápido contagio que se evidenció de la enfermedad fuera de China (lugar de origen) y, en general, a nivel mundial: desde el 23 de enero del 2020 hasta el 23 de julio del 2020, pasó de 555 casos a 15,301,530 a nivel mundial. En total, esta enfermedad ha dejado 625,005 personas fallecidas. El mayor número de casos se han presentado en Estados Unidos (26.12%), Brasil (14.55%), India (8.09%), Rusia (5.18%) y Sudáfrica (2.58%). En México, en total hay (en la fecha de consulta: 18/11/2022) 7,148,886 casos confirmados y 330,602 muertes.

Para contener la propagación de esta enfermedad a nivel mundial se establecieron protocolos sanitarios de aislamientos y, en algunos casos, de cuarentena total. Esto ha paralizado varios sectores económicos en la mayor parte de países, de tal manera que, de ser una crisis sanitaria, pasó a ser también una crisis económica mundial.

Este impacto ha sido más grave de lo previsto: distintos países, incluido México, han tenido caídas en su economía debido al cierre de negocios y de fronteras, lo cual ha significado

una caída en la demanda agregada que, según las previsiones del Fondo Monetario Internacional llega a ser más contundente que en la pasada crisis financiera.

Todas las empresas, sin importar su tamaño, se vieron afectadas, especialmente los sectores de aviación, turismo y servicios de comercio (Comisión Económica para América Latina, 2020). En este contexto, a junio del 2020 el desempleo creció a una tasa de 5.3% en México (Fondo Monetario Internacional, 2020). Esta crisis económica tuvo efectos sociales inminentes: los trabajadores que no están en el sector formal, los trabajadores por cuenta propia, así como trabajadores en actividades consideradas como no esenciales han sufrido las consecuencias de esta crisis.

En general, esta crisis ha tenido efectos de corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo aumentó el desempleo, hubo disminución de salarios e ingresos, aumentó la pobreza extrema, así como una fragmentación, desigualdad y mayores costos en los sistemas de salud.

En el mediano y largo plazo los efectos van desde el quiebre de empresas, reducción de la inversión privada, menor crecimiento económico, menor integración de las cadenas de valor, así como el deterioro de las capacidades productivas y del capital humano.

En América Latina también se ha observado un efecto económico negativo derivado de la caída de los precios de los productos primarios, la interrupción de las cadenas globales de valor, la menor demanda de servicios de turismo y el incremento de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales (CEPAL, 2020)

### **7.3 Contexto económico nacional.**

La economía mexicana está fuertemente ligada con el contexto internacional, por lo que la crisis económica y financiera en Estados Unidos, asimismo, la caída de los precios del

petróleo, el bajo crecimiento y reciente proteccionismo de Estados Unidos y la volatilidad financiera ocasionada por la salida de Reino Unido de la Unión Europea han afectado su crecimiento económico en el periodo postcrisis (Organización Mundial del Comercio, 2017). La inflación subyacente (que no toma en cuenta los productos energéticos ni los alimenticios sin elaborar) en México fue muy baja ubicándose en 0.55 % promedio mensual entre el 2010 y el 2019, debido al menor nivel de actividad económica y a un mejor anclaje de las expectativas (Fondo Monetario Internacional, 2019, pág. 6).

Pero la inflación general (índice de precios al consumidor) de México en este mismo periodo fue alta comparada con los países latinoamericanos y la inflación mundial, lo cual ha influenciado una política monetaria restrictiva (aumento del tipo de interés) en este país (Banco Mundial, 2019).

En última instancia, las consecuencias de la crisis mundial y de la actual crisis las han sufrido el consumidor final, la población trabajadora, las PyMEs y los sectores más vulnerables. El PIB per cápita, que mide la relación entre el nivel de producción (renta) de un país y su población, del mundo, del promedio de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de la región latinoamericana muestra una caída significativa en el periodo postcrisis.

El PIB per cápita en México, medido en dólares estadounidenses a precios actuales, tuvo un promedio de crecimiento anual mayor después de la crisis que antes de ella debido a la recuperación del peso respecto al dólar. Sin embargo, el PIB per cápita en pesos mexicanos tuvo un crecimiento anual promedio menor en los años postcrisis.

## **8. Importancia Económica en Guanajuato**

El estado de Guanajuato genera el 4.79 % del PIB nacional y ocupa el 6° puesto en la actividad económica entre los 32 estados (Secretaría de Desarrollo Social, 2019). Asimismo, esta entidad participa con el 4.1 % del valor agregado bruto nacional y ocupa el 5° puesto entre las 32 entidades federativas. El sector primario contribuye con el 4.5 % del total nacional y se ubica en el 7° puesto, el sector secundario del estado contribuye con el 5.4 % del total nacional y ocupa el 6° lugar y, finalmente, el sector terciario contribuye con el 3.9 % del total nacional y ocupa el 6° lugar (Gobierno de Estado de Guanajuato, 2019).

En cuanto al PIB agroalimentario, Guanajuato aporta el 6.04 % del total nacional, ocupando el 4° lugar en México. Esta participación ha aumentado 0.64 puntos porcentuales desde el 2003 (INEGI, 2019).

El tamaño de la economía de Guanajuato se debe, en gran parte, a que es un estado muy poblado: sus 6.167 millones de habitantes que corresponden al 4.9 % de la población nacional, por lo que ocupa el 6° lugar a nivel nacional en este indicador (CENSO 2020, INEGI). Este hecho hace que la intensidad de su actividad económica sea diferente si se analiza en términos per cápita.

Por ejemplo, el PIB per cápita del estado es de 650 mil 175 millones pesos corrientes lo que lo ubica en el lugar 6. El promedio nacional del PIB per cápita es de 17.8 billones de pesos corrientes, el primer lugar lo ocupa la Ciudad de México con 2.8 billones pesos corrientes (INEGI, 2020). A pesar de que este indicador ignora las desigualdades en la distribución de la riqueza, logra dar una idea del desempeño en cuanto al bienestar para la población comparado con el promedio nacional.

En el 2018 Guanajuato exportó 24,913 miles de millones de dólares en productos manufacturados, lo que lo ubica en el 6° lugar a nivel nacional como exportador. La inversión extranjera directa (IED) que atrajo el estado en este mismo año fue de 2,299 millones de dólares, este valor es 2.3 veces superior a la media nacional, lo cual lo ubica en el 5° lugar de 32 estados.

## **9. Sectores Productivos de Guanajuato**

Las economías de aglomeración juegan un papel importante para explicar la concentración de la actividad económica. Se identifican tres tipos de economías de aglomeración, (Dávila Flores, 2004,):

1. Las de escala, que se relacionan con el tamaño óptimo de la planta;
2. Las de localización, referidas a la concentración de una industria en una misma localidad;
3. Las de urbanización, vinculadas a los beneficios de la dimensión alcanzada por una zona urbana. Aquellas regiones con alta densidad en una misma actividad productiva benefician a las empresas mediante la obtención de mano de obra más calificada, el acceso al mercado de insumos y productos, alta oferta de servicios especializados, facilidades de infraestructura y telecomunicaciones, así como un entorno propicio para la aplicación y difusión de las innovaciones.

Así como la mayoría de la población urbana de Guanajuato se encuentra en el corredor industrial Celaya-León, la producción también lo está. Este está conformado por una sucesión de centros urbanos con especialización productiva y poca integración.

León es el principal centro económico del estado y la capital nacional del cuero y el calzado, Silao es la sede de la producción automotriz, Irapuato desarrolla sus actividades alrededor de la industria agroalimentaria y textil, Salamanca se especializa en la petroquímica, Uriangato, Moroleón y San José Iturbide se dedican principalmente al tejido de punto y Celaya se especializa en la industria mecánica y metálica, así como en la transformación **alimentaria** (Estrada & Labazee, 2007.; Secretaría de Innovación, Ciencias y Educación Superior, 2015).

En Guanajuato existen ocho clústeres formalmente constituidos: Automotriz, Moda, Alimentos, Químico, Vivienda, Tecnologías de la Información y Comunicación, Logístico y Movilidad y, finalmente, Aeroespacial (Gobierno de Estado de Guanajuato, 2019). A continuación, algunas especificaciones de algunos clústeres (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019b, pág. 70):

- El clúster automotriz ha tenido mayor crecimiento comparado con los demás clústeres y está integrado por 420 empresas, pero articula a 2,000 al sector (que incluyen servicios, plástico, químicos, transporte, entre otros). Este clúster da empleo a más de 93 mil personas y aporta el 16.9 % al PIB estatal.
- El clúster de la moda está formado por la industria de cuero-calzado y la del textil y confección integrando 7.500 empresas que dan empleo a más de 122 mil personas y aporta el 10.5 % del PIB estatal.
- El clúster de alimentos agrupa cuatro especialidades: productos lácteos, cárnicos, congelados y conservas. Está conformado por 7.700 empresas que emplean a más de 132 mil personas y aporta el 14.6 % del PIB estatal.

- El clúster químico lo integran los cosméticos, farmacéuticos y artículos de cuidado personal. En este clúster se registran 1,200 empresas que dan empleo a más de 43,500 personas y aporta el 6 % del PIB estatal.

Este estado refleja las tendencias que caracterizan el desarrollo industrial de México: por un lado, mantiene las industrias manufactureras tradicionales, pero, por otro lado, ha abierto las puertas a industrias nuevas. Los sectores económicos más importantes, por su participación en el PIB de Guanajuato son: las industrias manufactureras (29 %), el comercio (21 %), los servicios inmobiliarios y de alquiler (10 %), la construcción (8 %) y los transportes, correos y almacenamiento (7 %).

Concretamente, los sectores estratégicos del estado son: “automotriz, autopartes, metalmecánico, químico, petroquímico, agroindustrial, turismo, alimentos, comercio, construcción, minería, transporte y cuero-calzado” (Universidad de Celaya, 2017, pág. 40).

El sector de alimentos junto con el agropecuario constituye la mayor cadena productiva del estado. Guanajuato resalta por la elaboración de productos como “hortalizas empacadas en fresco, frutas y hortalizas congeladas, alimentos balanceados, conservas alimenticias, panadería, bebidas, etc., esta cadena productiva contribuye al VAB industrial con el 14.97 % y participa con el 4.6 % de las exportaciones (Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior, 2015, pág. 15).

El sector agrícola de Guanajuato destaca por su diversidad de cultivos, ocupando el primer lugar en la producción de alfalfa verde, brócoli, cebada grano, cebolla y zanahoria. En el sector pecuario, el estado destaca entre los primeros lugares en la producción de carne porcina (3er. Lugar nacional), leche caprina (3er. Lugar nacional), leche bovina (6to. Lugar nacional) y

carne de aves (6to. Lugar nacional). (Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior, 2015, pág. 16).

### **10. Ventajas Competitivas de Guanajuato**

Entre las ventajas que tiene el Estado de Guanajuato es que la ubicación geográfica que le brinda ventajas competitivas frente a otros estados: en un radio de 400 kilómetros se concentra el 60 % de sus habitantes y el 70 % de la economía del país. Además de ello, el estado mantiene y desarrolla su especialización productiva en ciertos sectores estratégicos que le brindan mayor disponibilidad de mano de obra calificada, reducción de costos de logística y producción, y acceso a centros de innovación especializados en cada rama.

Adicionalmente, tres aspectos son importantes para definir las ventajas competitivas de Guanajuato: la facilidad para hacer negocios, el desarrollo de infraestructura y el avance en innovación, ciencia y tecnología.

De igual forma se cuentan con numerosas incubadoras de empresas, que brindan el apoyo necesario a los emprendedores facilitando el proceso de creación y consolidación de empresas, algunas de las incubadoras existentes en Guanajuato son:

1. Incubadora INCUVEN de la Universidad de Guanajuato en Silao, Gto.
2. Incubadora INCUBAJÍO del CRECE Guanajuato, en León, Gto.
3. Incubadora de la Universidad Iberoamericana León, en León, Gto.
4. Centro de Incubación de Empresas de la Universidad Tecnológica de León, en León, Gto.
5. Incubadora Laja-Bajío IncubaMás.
6. Incubadora del ITESM Campus Irapuato, en Irapuato, Gto.
7. Incubadora de la Universidad de la Salle Bajío, en León, Gto.

8. Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas de la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, en Dolores Hidalgo, Gto.

9. Incubadora ProEmpleo, León, Gto.

10. Incubadora de Empresas del Instituto Tecnológico de Celaya, en Celaya, Gto.

11. Incubadora de Alto Impacto del ITESM Campus León, en León, Gto

Así mismo, Guanajuato también cuenta con parques tecnológicos, que estos se caracterizan por crear una red de colaboración entre empresas, centros de investigación, universidades, entre otros, con la finalidad de compartir conocimiento e incentivar la innovación.

Algunos de los parques tecnológicos ubicado en Guanajuato, se mencionan en la siguiente lista:

1. Guanajuato Tecno Parque, de la Universidad de Guanajuato.
2. Parque Tecnológico CIEN, del ITESM Campus León.
3. Parque Tecnológico San Miguelense de la Universidad SSC.
4. Centro Mexicano de Energías Renovables (CMER)
5. Parque de Innovación de Lasalle.
6. Unidad de Innovación, Aprendizaje y Competitividad (UIAC) de la Universidad Iberoamericana.
7. Parque de Innovación Agrobioteg.

## **11. COFOCE**

COFOCE es un organismo vanguardista, reconocido a nivel mundial por su éxito en la internacionalización de las empresas de Guanajuato. Tiene como misión el impulsar la internacionalización de las empresas de Guanajuato mediante estrategias efectivas y

acompañamiento especializado, para posicionar el comercio exterior como el eje del desarrollo económico del Estado. Algunos de los servicios que ofrece son:

- Bussiness Intelligence: el cual se basa en los datos duros y oportunos, que permiten tomar mejores decisiones de negocios.
- Capacitación: Formación continua a las PyMEs.
- Internacionalización: Apoyo para que las PyMEs se puedan desarrollar de forma global realizando exportaciones de sus productos.
- Servicios de apoyo al comercio exterior: Prestamos y apoyos para que las PyMEs puedan integrarse a la internacionalización.
- Estrategias digitales: Se realiza un análisis de viabilidad exportadora a través de estrategias digitales
- Benefits: este apartado permitirá a la PyME el expandirse a mercados internacionales.

Este organismo ha ayudado a un sinnúmero de PyMEs a lograr su internacionalización, así mismo realiza diversos eventos que hacen que las PyMEs expandan su comercio.

El 26 y 27 de octubre del 2022, se llevó a cabo el FORO GO, el cual está enfocado en brindar un espacio de negocios y aprendizaje, y se busca un mayor desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas que abracen la evolución digital al transformar sus modelos de negocios, elevar su competitividad y a la internacionalización de sus empresas. De igual forma COFOCE ha participado en distintos eventos, como lo es: La Expo Agroalimentaria 2022, BJXAerospace, Feria Internacional de Artesanías 2022, FIMODA 2022, entre otros eventos.

El 2 de diciembre del 2022 se llevó a cabo el 7° Foro Empresarial y de negocios del Clúster Alimentos de Guanajuato para dar a conocer mayores oportunidades de exposición comercial de esta industria, en Viñedos San Miguel.

La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) fue un coorganizador de este foro, y los proveedores de la industria participaron para llevar a cabo encuentros de negocios con compradores internacionales, conferencia y más.

La Industria Alimentaria de Guanajuato en el primer semestre de 2022 logró la cifra de más de 430 millones de dólares, con un crecimiento del 13% en comparación con el año pasado. Esta industria representa el 11% de la industria nacional y el 6% de la industria de Guanajuato.

Los principales productos que exportamos de este sector fue carne de puerco, semillas de sésamo, hortalizas y aceite de jojoba. Además de la participación de COFOCE en los encuentros de negocios, también impartió la conferencia “La revolución del eCommerce en la industria alimentaria” impartida por Luis Fernando Preciado Talancón y Michael Vera, del área de Crossborder eCommerce de COFOCE.

El Clúster Agro alimentos en conjunto con COFOCE y las dependencias que hicieron el foro posible tienen como objetivo generar espacios de encuentro entre los diferentes actores vinculados con el Sector Alimentos del Estado y que propicie la sinergia y la articulación para ser más competitivos internacionalmente, bajo el tema de Agro alimentos 4.0 para impulsar la automatización y la digitalización de esta industria.

En la séptima edición acudió 23 empresas compradoras nacionales e internacionales y más de 200 proveedores guanajuatenses, así como la colaboración de 41 empresas expositoras y 4 módulos de atención, entre los que se encontraba el módulo de COFOCE.



## **Capítulo III: Investigación sobre la internacionalización de PyMEs agrícolas en Guanajuato**

En el presente trabajo a realizar sobre la internacionalización de PyMEs agrícolas, corresponde a un proyecto de investigación tipo cualitativo; que busca que se analice la problemática, mediante la interpretación de los procesos y resultados de la exportación de productos agrícolas. Según el autor las técnicas cualitativas cuando se aplican juiciosamente se utilizan junto a técnicas cuantitativas de una forma vinculada y complementaria. Se utiliza para contestar a la pregunta “por qué”. Es un proceso de descubrimiento, es de índole interpretativa. (Lavayen, p. 32).

Para realizar la investigación, en primera instancia se realiza una investigación de referentes teóricos sobre la internacionalización de PyMEs, esto con el propósito de entender el contexto en el que se encuentran las PyMEs al momento de exportar, y sobre el proceso de la internacionalización de las PyMEs agrícolas en el Estado de Guanajuato.

Posteriormente, se realiza una investigación sobre la situación actual de la internacionalización de PyMEs agrícolas en la actualidad, para con ello tener un panorama general sobre la situación y conocer como las PyMEs se desenvuelven en las exportaciones.

Una vez teniendo un panorama general de las exportaciones de este sector en el Estado de Guanajuato, con la colaboración de COFOCE, se analizaron casos de éxitos de la internacionalización de las PyMEs seleccionadas.

### **1. Metodología**

Estrategia de selección de casos de estudio

La estrategia de esta investigación está basada en el estudio de casos, estos casos se tratan sobre PyMEs del sector agrícola, esto con el objetivo de determinar cuáles son las principales problemáticas, retos, y oportunidades que detectan los empresarios en el estado de Guanajuato, un caso es definido como “un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales” (Neiman & Quaranta, 2006).

Para poder seleccionar los casos de la muestra si tuvo en cuenta la ubicación geográfica de la mayoría de las empresas de Guanajuato, su tamaño y su sector económico. Esto con el propósito de poder abordar los casos más representativos del estado y poder analizar el fenómeno objeto del presente estudio.

La realización de encuestas se llevó a cabo de 2 formas: 1) de forma presencial, en el cual se acudió a la Expo Agroalimentaria con la finalidad de obtener respuestas de las PyMEs que se encontraban dentro de la expo; 2) la segunda forma fue con el envío de encuestas a través de correo electrónico a las PyMEs exportadoras del sector agrícola que tienen unión con COFOCE, gracias a una base de datos que se obtuvo. Los datos se recolectaron utilizando el aplicativo Google forms.

Se obtuvieron en total 40 respuestas, la encuesta fue aplicada principalmente a dueños y propietarios de las PyMEs que se encuentran en la región de Guanajuato.

## **2. Instrumento de recolección de información.**

Para recolectar la información de la fase cualitativa se diseñó una encuesta, utilizando la herramienta Google Forms, la cual consta de 5 secciones:

1. En el primer apartado se piden los datos de contacto y la información general de la PyME.

2. La segunda sección tiene un enfoque hacia las exportaciones que realizan estas PyMEs.
3. La tercera sección presenta preguntas relacionadas a los factores de estado con respecto a la internacionalización.
4. La cuarta sección habla sobre los factores de la empresa tanto internos como externos que tienen relación con la internacionalización.

<b>Sección</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Datos de identificación</b>	4 ítems
<b>Sección Exportaciones</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
<b>Sección II: Factores de estado</b>	12,13,14,15,16,17,18,19
<b>Sección II: Factores de la empresa</b>	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,32,32,33,34,35,36

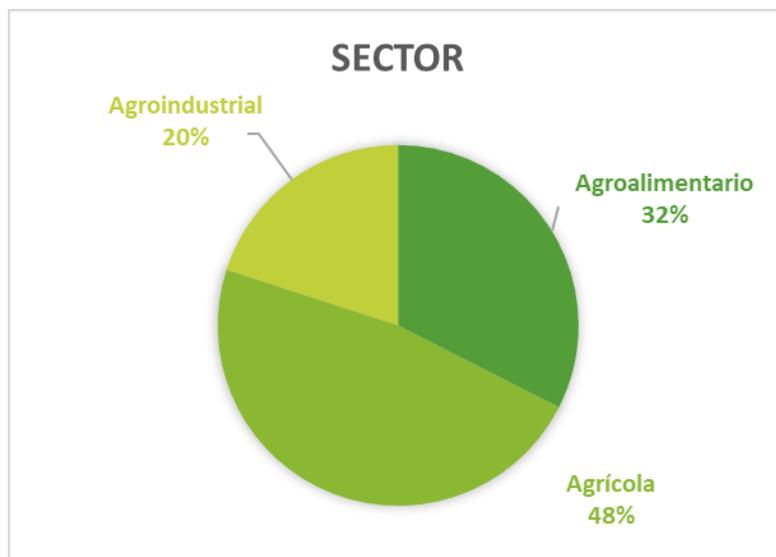
## **Resultados**

El porcentaje por ciudad de los encuestados fue el siguiente: León tuvo un porcentaje del 38%, Silao 25%, Irapuato 20% y Celaya 17%.

En la primera sección relacionada a los datos generales de las PyMEs, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la pregunta sobre los sectores de las PyMEs que se encuestaron, son los siguientes:

Gráfica 1. Sectores a los que pertenecen las PyMEs encuestadas



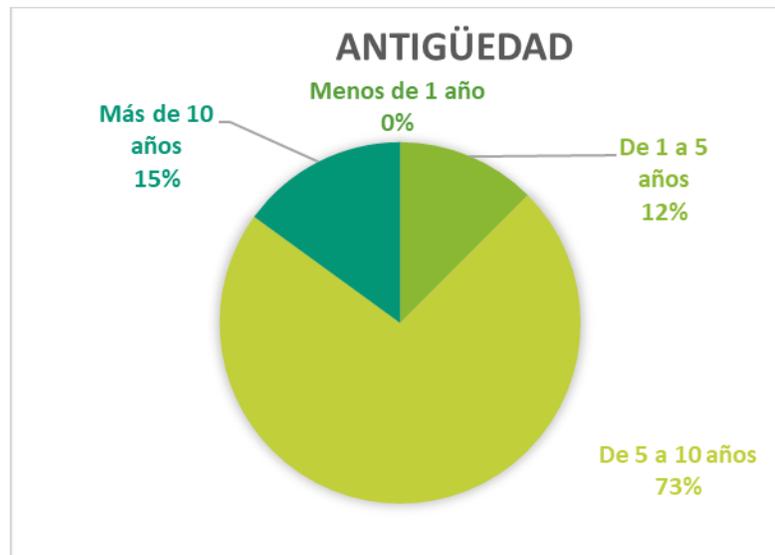
Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la gráfica que el sector agrícola lidera el porcentaje, con un 48% del total de los encuestados, el sector agroalimentario le sigue con un 32%, después el agroindustrial con un 20%, y el sector ganadero con un 0% del total de encuestados. Las encuestas fueron enfocadas al sector adecuado para poder realizar el análisis correspondiente.

Con respecto a la antigüedad, en la gráfica se analiza que el 75% de las PyMEs encuestadas tienen una antigüedad de 5 a 10 años, el 15% tiene una antigüedad de más de 10 años, el 12% tiene una antigüedad de uno a 5 años, y el 0% tiene una antigüedad de menos de un año.

Los resultados muestran que la mayoría de las PyMEs que se han internacionalizado son aquellas que tienen más años con su organización, brindando así que el factor de antigüedad es muy importante para poder realizar una internacionalización, ya que entre más años tenga la PyME es más probable que tenga mayor rentabilidad y recursos para poder expandirse a comercios extranjeros.

Grafica 2: Antigüedad



Fuente: Elaboración Propia

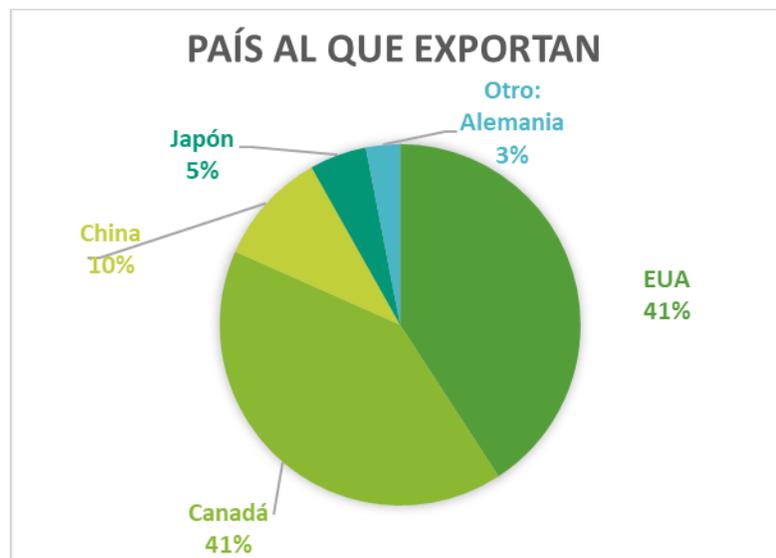
En la segunda sección referente a las exportaciones que realizan las PyMEs, las respuestas son muy variadas esto debido a que cada PyME tiene un enfoque diferente de los productos o servicios que exportan, entre las respuestas se pudieron encontrar aquellas que exportan productos, como lo es: el aguacate, el jitomate, los arándanos, el Chile morrón, el pepino, entre otros sin fin de productos.

En esta pregunta se pudo obtener la conclusión de que la mayoría de las PyMEs que exportan lo hacen en la sección de productos enfocándose en frutas y verduras.

En la segunda pregunta referente a los países que exportan se obtuvieron las siguientes respuestas, las cuales se muestran en la gráfica, se observa que los países con los que más se tienen relación son: Estados Unidos y Canadá con un porcentaje del 41%, después está China con un porcentaje del 10%, después Japón con un porcentaje del 5% y Alemania con un 3%.

Analizando las respuestas dadas por los encuestados se comprende que las PyMEs inician su exportación con países cercanos a México, como lo son Canadá y Estados Unidos, una vez habiendo exportado a países aledaños se contempla la idea de expandirse a otros mercados y es aquí cuando las PyMEs comienzan a buscar mercados más alejados como lo son China, Japón, Alemania, entre otros países. Se concluye que la exportación comienza con países cercanos y después se va abriendo a otros mercados más lejanos.

Gráfica 3: País al que exportan



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente pregunta realizada se habla sobre los años que las PyMEs tienen exportando, los resultados obtenidos fueron que el 73% tiene de uno a 2 años realizando exportaciones, el 15% de 2 a 5 años, el 10% tiene más de 5 años y solamente el 2% tiene menos de un año. Estas respuestas dan a entender qué la mayoría de las PyMEs ya tienen cierto tiempo exportando, por ello, cuentan con cierta experiencia e irse expandiendo a diferentes mercados.

Sin embargo el rango de años no es muy grande, y visualiza que muchas de ellas empezaron a abrirse camino a la internacionalización a inicios de pandemia por COVID-19, mostrando así que aunque existía una recesión económica en el país ellos pudieron empezar a abrirse mercados en otros países con la ilusión de expandir sus mercados, aumentar su rentabilidad y con ello apoyar a la economía mexicana.

Grafica 4: Tiempo de operación de exportación



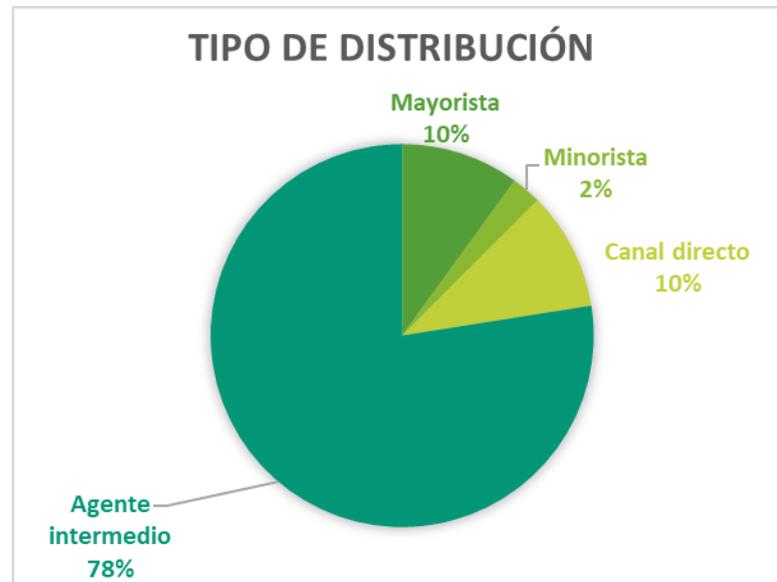
Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta realizada sobre el tipo de distribución que utilizan las PyMEs en Guanajuato, se obtuvieron los siguientes resultados: el 78% utiliza un agente intermedio, el 10% usa un canal directo, el otro 10% usa a un mayorista y solamente un 2% utiliza a un minorista para poder realizar exportaciones.

Con estas respuestas se concluye que la mayoría de las PyMEs necesita a un intermediario que pueda ubicar al fabricante del producto con el consumidor final y que se encargue de que el producto o servicio llegue al punto de venta de forma eficaz, fácil y rápida,

sin embargo, otras PyMEs utilizan otros canales, y son muy pocas las que usan un canal directo, derivado de la antigüedad que tienen, entre más tiempo tengan exportando, más fácil será que ellos puedan usar un canal directo como forma de exportar.

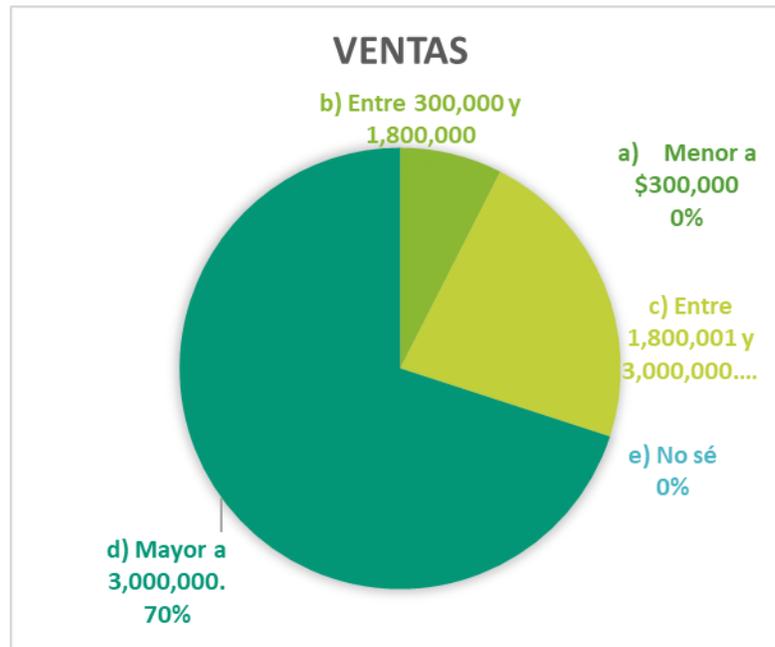
Grafica 5: Tipo de distribución



Fuente: Elaboración Propia

En el apartado del monto neto de sus ventas, se comprende que la mayoría de las PyMEs tienen una rentabilidad, ya que la mayoría tiene un ingreso por exportaciones de más de 3,000,000 de pesos mexicanos, y son muy pocas las que tienen un ingreso menor a este, esto indica que la internacionalización les ha funcionado y ha hecho que sus ventas tengan un gran aumento, lo cual resulta importante ya que también este ingreso ayuda a la economía nacional.

Grafica 6: Ventas en pesos mexicanos



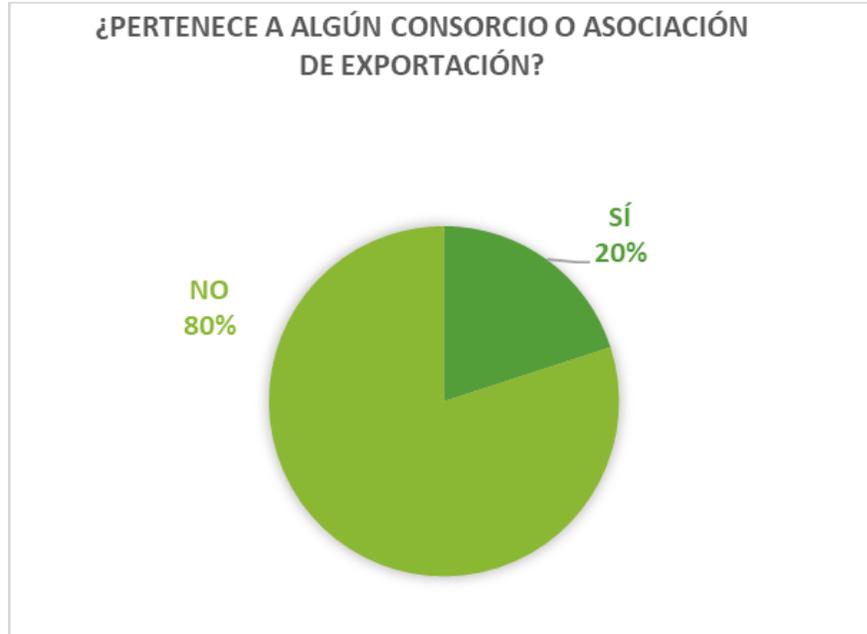
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente gráfica se analiza que son muy pocas las PyMEs que pertenecen a algún consorcio o asociación, mostrado que solamente un 20% si pertenece a algún consorcio o asociación de exportación.

Para poder complementar esta pregunta a aquellas PyMEs que dieron una respuesta positiva, se les cuestionó con el nombre del consorcio o asociación a la que pertenecen, todas ellas comentaron que esta asociación se llama “Asociación de Empresas Exportadoras del Bajío”, la cual se encuentra en la ciudad de Irapuato.

Esta pregunta es un foco de alarma debido a quién se debería de incentivar más a las organizaciones exportadoras a formar parte de diferentes consorcios que les ayuden a realizar diferentes y no le hacen caso porque acciones relacionadas con la internacionalización, esta asociación es de carácter privado.

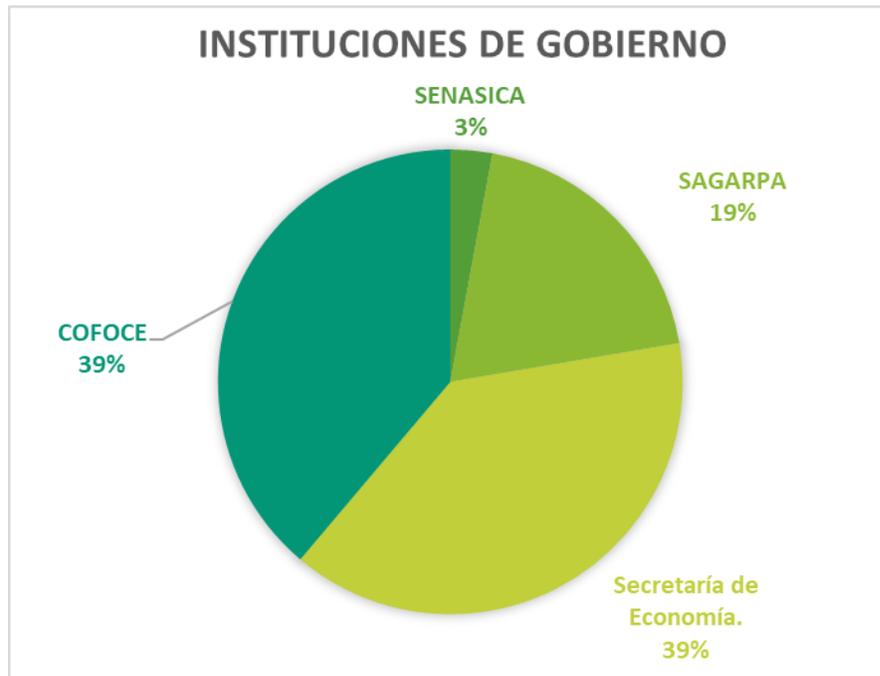
Grafica 7: ¿Pertenece a algún consorcio o asociación de exportación?



Fuente: Elaboración Propia

Se les cuestionó a las PyMEs con las instituciones de gobierno con las cuales tienen vínculos para poder facilitar su proceso de exportación, en las respuestas se observa que todas las PyMEs tienen vínculo con la secretaría de economía y con COFOCE, ya que el porcentaje es del 39%, un 19% con SAGARPA y solamente un 3% con SENASICA, esta información hace comprender que la mayoría de las PyMEs necesitan un apoyo por parte de alguna institución gubernamental esto con el propósito de poder internacionalizarse y buscar nuevos mercados.

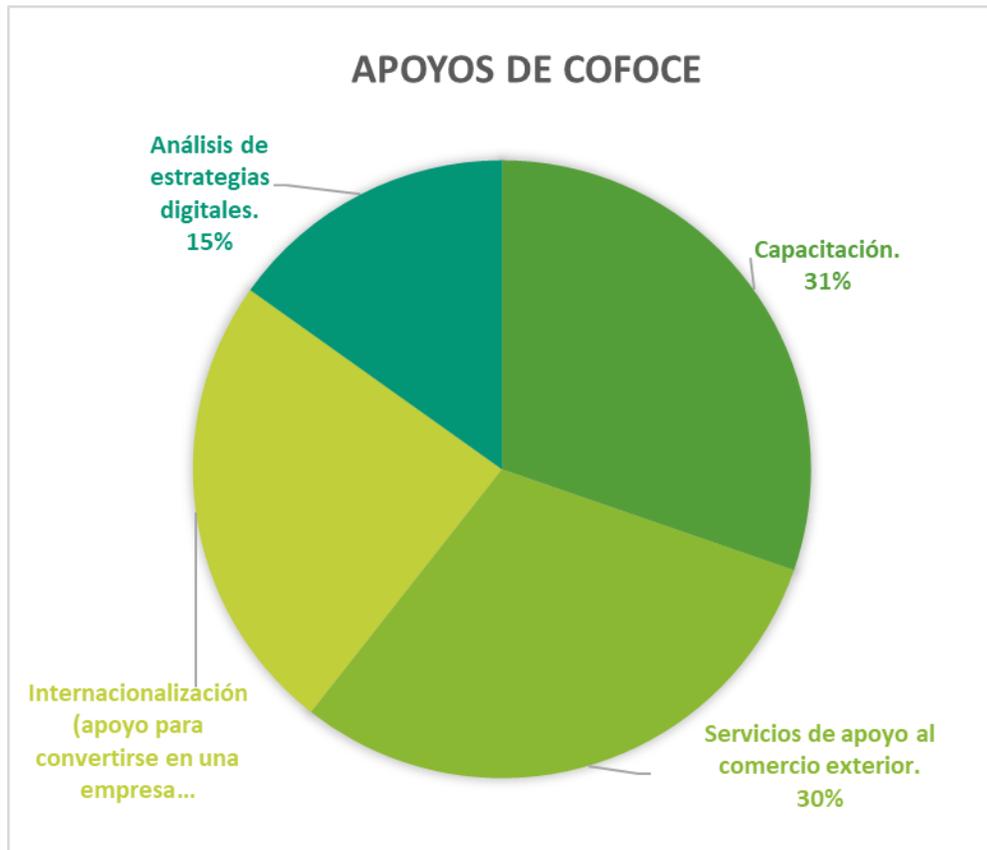
Grafica 8: Instituciones de Gobierno



Fuente: Elaboración Propia

Uno de los propósitos que tiene esta investigación es ver la relación que tienen con COFOCE, es por ello por lo que a aquellas que contestaron que sí tienen vínculos con COFOCE se les pregunto si han recibido un apoyo por parte de este organismo, a lo cual todas respondieron que sí, se indagó sobre el tipo de apoyo que habían obtenido por parte de COFOCE, dando las siguientes respuestas:

Grafica 9: Apoyos de COFOCE



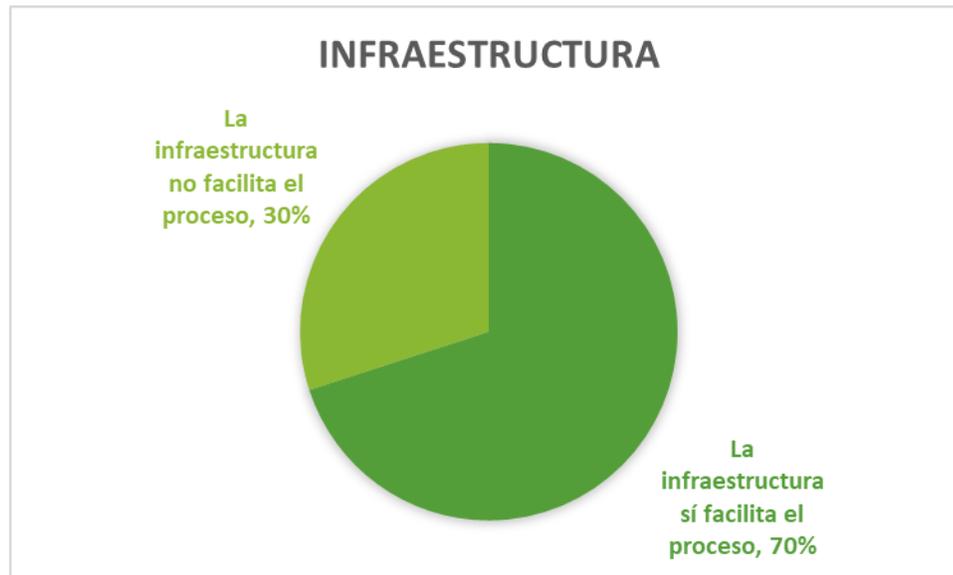
Fuente: Elaboración Propia

Se analiza que la mayoría de las organizaciones fueron apoyadas por medio de capacitación y servicios de apoyo al comercio exterior también así para su internacionalización, algunas otras también fueron apoyadas para realizar un análisis de estrategias digitales, estas respuestas dan a conocer que COFOCE es uno de los principales organismos gubernamentales que ayudan a las PyMEs a internacionalizarse.

En los Factores de estado se analizaron diferentes aspectos, uno de ellos fue sobre la infraestructura en México, en el cual el 70% considera que la infraestructura sí facilita el proceso

de exportación, y el 30% considera que la infraestructura no es suficiente para realizar un proceso de exportación.

Grafica 10: Infraestructura



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente pregunta fue sobre si en el Estado hay suficiente divulgación sobre los procesos de internacionalización, a lo que respondieron el 72% que no hay suficiente divulgación, y el 28% consideran que sí hay divulgación sobre estos procesos, esto marca que es necesario impulsar y dar más a conocer los apoyos para los procesos de internacionalización, así mismo realizar mayores eventos que ayuden a darle divulgación.

Grafica 11: Divulgación



Fuente: Elaboración Propia

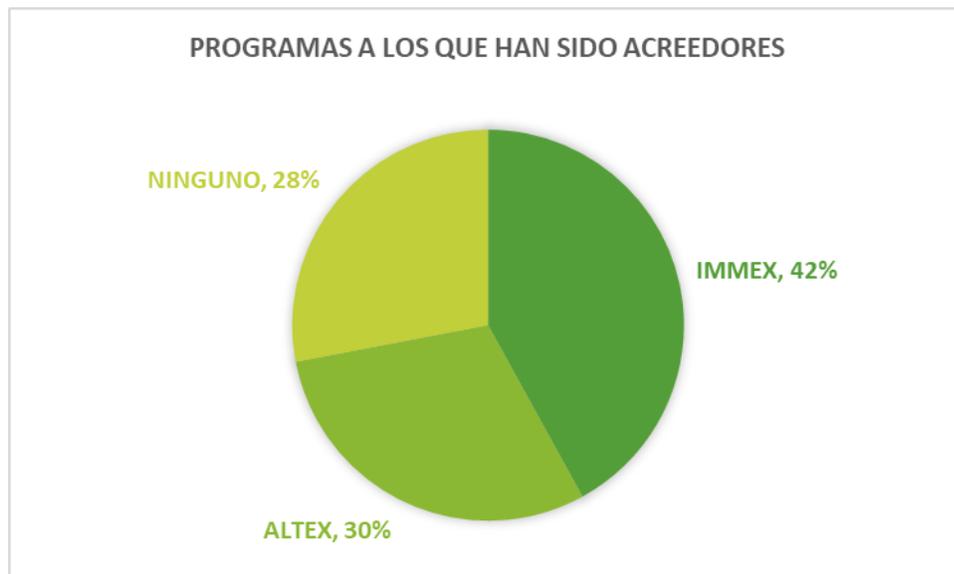
Se cuestionó sobre si las PyMEs conocen los programas de fomento al comercio exterior que tiene México, a lo que un 72% respondieron que sí y solamente un 28% dio como respuesta que no, para obtener de forma completa este cuestionamiento se les cuestionó que a cuáles de los programas de fomento exterior ellos habían sido acreedores a lo que un 42% respondió que habían sido acreedores al programa IMMEX, un 30% al programa ALTEX, y un 28% a ninguno.

Grafica 12: ¿Se conocen los programas de fomento al comercio exterior que tiene México?



Fuente: Elaboración Propia

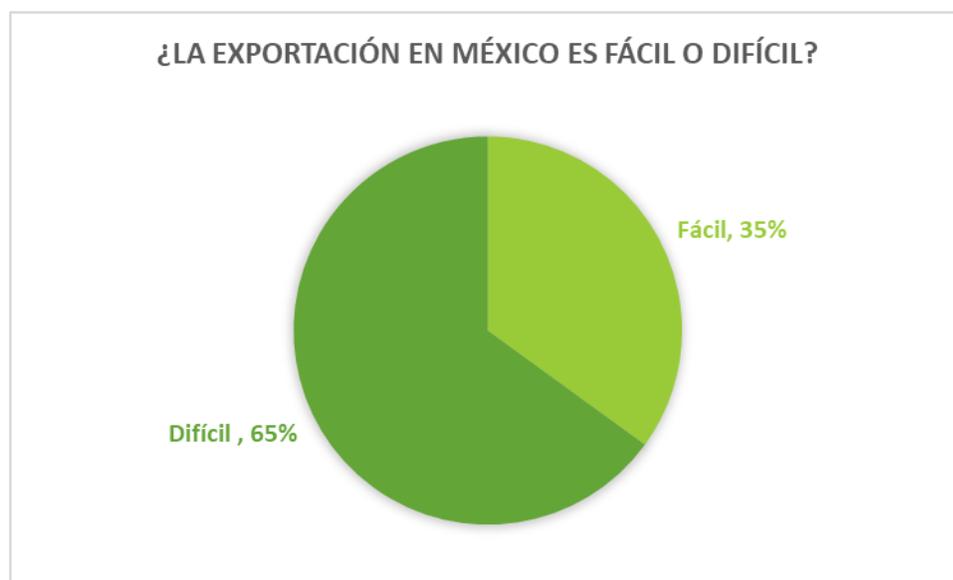
Grafica 13: Programas a los que han sido acreedores



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuestionamiento fue acerca de cómo ellos consideran que es la internacionalización en México, el 65% de los encuestados consideran que es muy difícil realizar exportaciones, y el 35% consideran que es un poco difícil, esta respuesta muestra un foco rojo acerca de la accesibilidad que tienen para poder internacionalizarse, al considerar que es un proceso muy difícil de realizar y que por ello muchas de las PyMEs no se internacionalizan.

Grafica 14: ¿La exportación en México es fácil o difícil?



Fuente: Elaboración Propia

También se les cuestionó acerca de cómo ellos consideran que es el porcentaje de empresas exportadoras, a lo que un 65% contestó que era muy bajo y un 35% que es alto.

Grafica 15: ¿Cómo consideran que es el porcentaje de empresas exportadoras?



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente pregunta habla sobre la cultura de exportación que, la mayoría de las organizaciones encuestadas cuentan con una cultura de exportación, explican de forma resumida que su cultura se basa en la composición de los grupos familiares, la prevalencia de grupos de interés especial y las actitudes hacia ellos, la diversidad racial y los estilos de vida recreativos que tengan una interacción con el mercado de exportación, esta pregunta se realizó de forma abierta, a continuación, se muestran puntos clave que se rescataron de las respuestas.

La cultura de exportación se refiere a la mentalidad y las prácticas empresariales orientadas a la actividad exportadora. Es un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que fomenta el enfoque internacional de una empresa y su capacidad para operar en mercados extranjeros. Es por ello por lo que la mayoría de las PyMEs basan su cultura en los siguientes puntos:

1. **Orientación al mercado global:** La cultura de exportación que implica tener una mentalidad abierta y estar dispuesto a explorar oportunidades más allá de las fronteras nacionales. La PyME se encuentra enfocada en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales, adaptando sus productos y servicios a diferentes culturas y preferencias.
2. **Innovación y adaptación:** La PyMEs con una cultura de exportación busca constantemente innovar y adaptarse a los cambios en los mercados internacionales. Esto implica estar dispuesto a modificar productos, procesos o estrategias de marketing para cumplir con los estándares y las expectativas de los clientes extranjeros.
3. **Orientación al cliente:** La cultura de exportación pone un fuerte énfasis en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales. La empresa debe estar dispuesta a invertir tiempo y recursos en investigar y comprender las preferencias y demandas específicas de cada mercado, brindando un servicio al cliente excepcional y adaptando su propuesta de valor en consecuencia.
4. **Capacidad de aprendizaje y adaptabilidad cultural:** La PyME está dispuesta a aprender sobre diferentes culturas y adaptarse a ellas. Esto implica comprender las prácticas comerciales locales, los valores culturales, las normas sociales y los aspectos lingüísticos en los mercados objetivo. La adaptabilidad cultural es clave para establecer relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios comerciales extranjeros.
5. **Orientación a la calidad y la competitividad:** La cultura de exportación se basa en la búsqueda constante de la calidad y la competitividad. La PyME se esfuerza por ofrecer productos y servicios de alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y

sean competitivos en términos de precio, valor y diferenciación. La mejora continua y la búsqueda de la excelencia son aspectos fundamentales.

6. Capacidad de gestión del riesgo y resiliencia: La cultura de exportación implica la capacidad de gestionar los riesgos asociados con la actividad internacional, como los cambios en las regulaciones comerciales, los riesgos financieros o las fluctuaciones de los tipos de cambio. La PyME es resiliente y capaz de superar los obstáculos y desafíos que surgen en los mercados internacionales.
7. Colaboración y redes internacionales: La cultura de exportación promueve la colaboración y la creación de redes en el ámbito internacional. Esto implica establecer relaciones sólidas con otros actores del mercado, como distribuidores, agentes comerciales, cámaras de comercio, asociaciones industriales y organismos gubernamentales. La participación en ferias comerciales y eventos internacionales también es una práctica común.

Desarrollar una cultura de exportación requiere tiempo, esfuerzo y compromiso por parte de la empresa. Implica una mentalidad global, una capacidad de adaptación y una orientación hacia la satisfacción del cliente en mercados extranjeros.

Así mismo, el realizar investigación sobre la cultura y el estilo de vida, para realizar marketing y la publicidad. Los colores, tamaños y estilos de los paquetes, así como las funciones del producto y requerir adaptación debido a requisitos culturales. Los exportadores se ven afectados por la cultura de un país más que por los exportadores de bienes o componentes industriales porque los productos de consumo deben diseñarse para satisfacer necesidades, valores y creencias.

En los factores relacionados a la empresa se cuestionó sobre si contaban con alguna certificación internacional, a lo que el 100% de las PyMEs comentaron que sí cuentan con certificación internacional, el 73% cuenta con la certificación Marca Gto., y el 27% con la certificación CTPAT.

El 100% de los encuestados consideran que es muy importante contar con una norma de certificación. Lo que hace comprender que la mayoría de las PyMEs se han estado certificando como un proceso de internacionalización lo cual les ayuda a abrirse a nuevos mercados.

Grafica 16: ¿Cuentan con alguna certificación internacional?



Fuente: Elaboración Propia

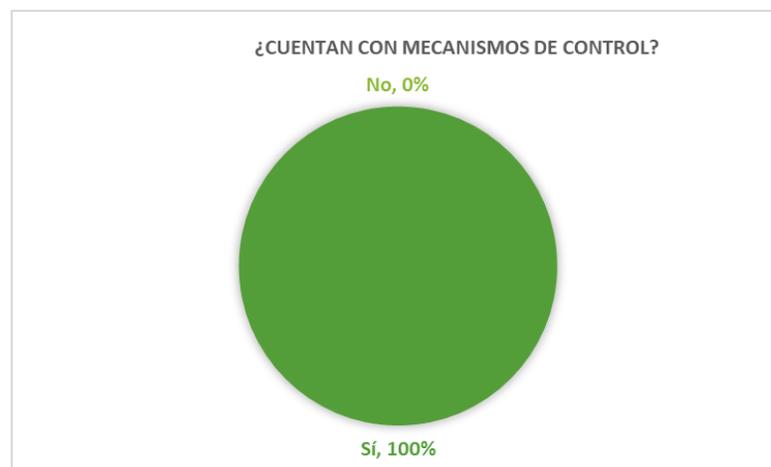
Grafica 17: ¿Qué certificación es?



Fuente: Elaboración Propia

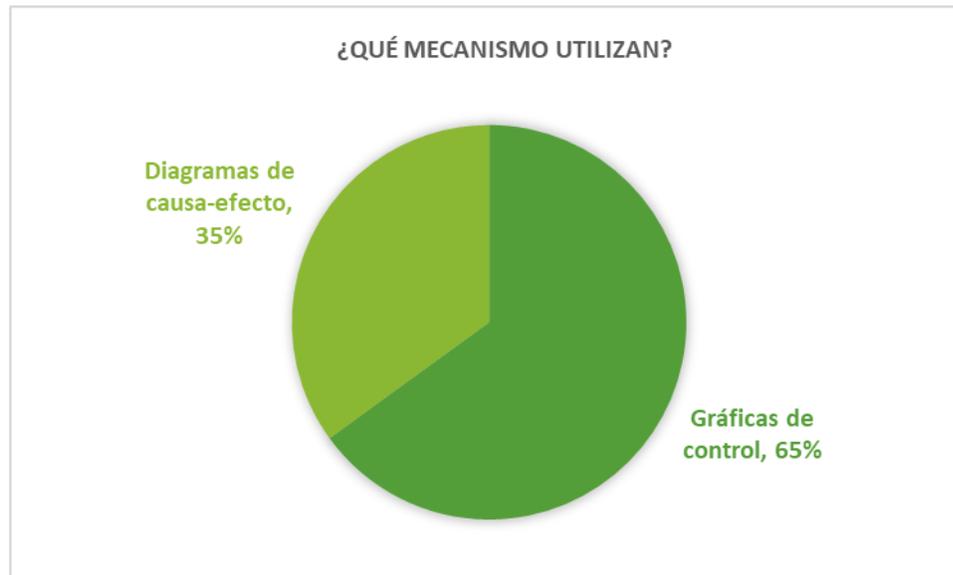
De igual forma, el 100% de las empresas cuentan con mecanismos para el control de la calidad de los productos, un 65% usa gráficas de control y el 35% diagramas de causa-efecto. Las PyMEs consideran que estos mecanismos son de suma importancia para su organización.

Grafica 18: ¿Cuentan con mecanismos de control?



Fuente: Elaboración Propia

Grafica 19: ¿Qué mecanismos utilizan?



Fuente: Elaboración Propia

Con lo referente a los procesos logísticos, las PyMEs consultadas realizan todos los procesos logísticos, como lo son las compras, servicio al cliente, gestión de inventarios, almacenamiento y transporte, las PyMEs consideran que es muy importante cada uno de los procesos de exportación para el control de la calidad dentro de su organización.

En la pregunta sobre que métodos utilizan para poder acceder a nuevos mercados, se pudo obtener que el 72% de las PyMEs utilizan a un Agente comercial para poder acceder a nuevos mercados y que solamente el 28% de las PyMEs hacen venta directa desde el lugar de origen, también consideran que el tipo de estrategia que han usado les ha servido mucho.

Grafica 20: Estrategias para acceder a nuevos mercados



Fuente: Elaboración Propia

Después se realizó una pregunta abierta sobre qué criterios utilizan para realizar la fijación de precios, en esta pregunta se resaltan 8 criterios importantes que las PyMEs mencionan que realizan para poder realizar la fijación de sus precios ya que todas las PyMEs encuestadas están de acuerdo en que este es un aspecto crucial en cualquier estrategia de negocio, incluyendo la exportación.

Al fijar los precios de los productos o servicios que se exportarán, es necesario considerar diversos factores.

1. **Análisis de costos:** Es importante entender los costos asociados con la producción, el embalaje, el transporte, los impuestos, los aranceles, la documentación aduanera y otros gastos relacionados con la exportación. Calcular los costos de manera precisa es esencial para establecer una base sólida al fijar los precios.

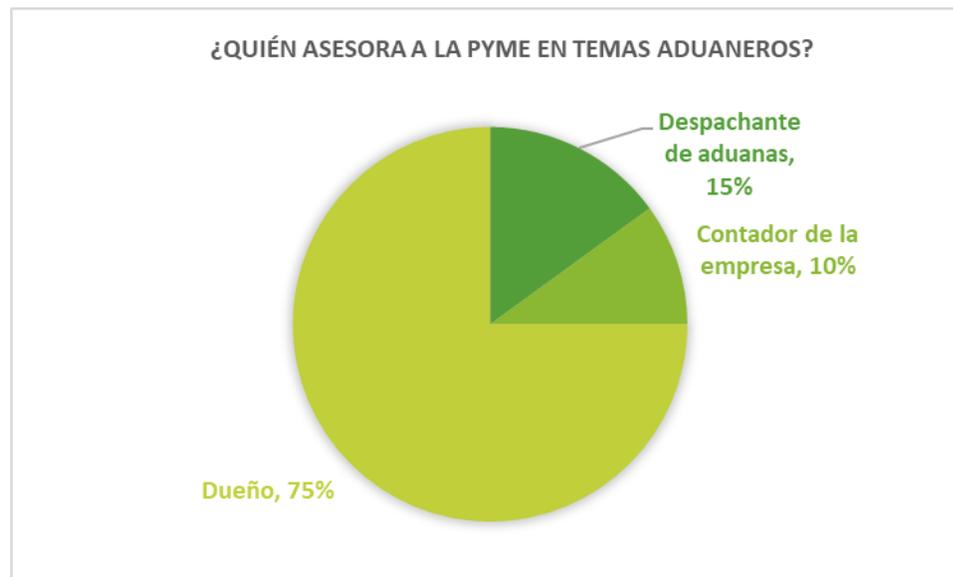
2. Investigación de mercado: Antes de fijar los precios de exportación, es fundamental realizar una investigación de mercado exhaustiva en los países objetivo. Esto implica comprender la demanda, la competencia, las preferencias del cliente, los hábitos de consumo y los precios de productos similares en esos mercados. La investigación de mercado proporcionará información valiosa para determinar los precios competitivos y rentables.
3. Estrategia de posicionamiento: La fijación de precios debe estar alineada con la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado internacional. Si la empresa busca posicionarse como una marca de alta calidad y exclusiva, es posible que deba establecer precios más altos. Por otro lado, si la estrategia es competir en precio, será necesario establecer precios más bajos para ser atractivos en el mercado objetivo.
4. Consideraciones fiscales y arancelarias: Al fijar los precios de exportación, es necesario tener en cuenta los impuestos y aranceles aplicables en el país de destino. Estos costos adicionales influyen en la competitividad y rentabilidad de los productos. Es importante conocer las regulaciones fiscales y arancelarias de cada país objetivo y considerarlas al establecer los precios.
5. Estrategias de valor agregado: Además del precio base del producto, se consideran estrategias de valor agregado para justificar precios más altos. Estos incluyen servicios adicionales, garantías extendidas, personalización, embalaje premium o beneficios exclusivos para el cliente. Estas estrategias lograrán ayudar a diferenciar los productos y respaldar precios más altos.
6. Estrategias de descuento y negociación: En el contexto de la exportación, a menudo se deben considerar descuentos y estrategias de negociación para cerrar acuerdos

comerciales. Dependiendo del mercado, la cultura empresarial y las prácticas comerciales locales, resultaría necesario adaptar los precios y ofrecer descuentos para ser competitivos y asegurar ventas.

7. Moneda y fluctuaciones cambiarias: La fijación de precios debe considerar las fluctuaciones cambiarias y los riesgos asociados con las tasas de cambio. Si la empresa exporta a países con monedas diferentes, es importante evaluar los riesgos cambiarios y tomar decisiones estratégicas para mitigarlos, como utilizar contratos de cobertura o establecer márgenes de beneficio adicionales para compensar posibles cambios en los tipos de cambio.
8. Evaluación y ajuste continuo: Es importante realizar un seguimiento regular de los precios de exportación y evaluar su rendimiento. Si los precios no son efectivos o no generan los resultados deseados, es necesario realizar ajustes según sea necesario.

En la pregunta sobre quien asesora la organización en temas aduaneros, se observó que sólo un 15% de total lo realiza un despachante de aduanas, un 10% el contador de la empresa, y un 75% el dueño de la organización, se analiza que existe un bajo porcentaje que cuentan con un área destinada a la internacionalización lo que les podría afectar ya que no tiene un área especializada que los guíe con el proceso que conlleva.

Grafica 21: ¿Quién asesora a la PyME en temas aduaneros?



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente pregunta hace cuestión sobre la participación que tienen estas PyMEs en ferias sectoriales, lo que un 100% ha dicho que han participado más de una vez, y que, al mismo tiempo, estas ferias sectoriales les han sido de mucha ayuda, esto significa que el poder ser partícipes de estas ferias les ayuda a ser más conocidos y a crear alianzas con otros países o con otras empresas que se dediquen a la exportación.

La siguiente pregunta es muy importante, ya que cuestiona sobre como las PyMEs ven la exportación, un 85% lo ve como un proceso continuo y a largo plazo y un 15% lo ve como una gestión para aprovechar el cambio, se resalta el hecho de que la exportación desempeña un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) por diversas razones.

Es importante que las PyMEs sean conscientes de que la internacionalización se debe de ver como un proceso continuo ya que con el paso del tiempo podrán ir expandiendo sus

mercados ya que la exportación permite a las PyMEs acceder a nuevos mercados internacionales, lo que les brinda la oportunidad de ampliar su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos.

Al no depender únicamente del mercado local, las PyMEs reducen su vulnerabilidad ante las fluctuaciones económicas y los cambios en la demanda nacional, hace que estas mismas tengan un aumento de las ventas y rentabilidad, ya que, al ingresar a mercados internacionales, las PyMEs aumentarán significativamente sus ventas y, por ende, su rentabilidad.

La exportación abre puertas a clientes con mayor capacidad adquisitiva, aumentar el volumen de ventas y permitir la venta de productos a precios más competitivos, lo que se traduce en mayores márgenes de beneficio, y con ello logren un crecimiento empresarial.

Se realizó una pregunta abierta para conocer cuáles han sido las principales innovaciones que han planteado en su organización, a continuación, se enumeran innovaciones que han implementado las PyMEs encuestadas y que han ayudado a la mejora del cultivo:

1. Agricultura de precisión: La agricultura de precisión utiliza tecnologías como sensores, sistemas de posicionamiento global (GPS) y teledetección para recopilar datos precisos sobre las condiciones del suelo, el clima y los cultivos. Estos datos se utilizan para optimizar la aplicación de agua, fertilizantes y pesticidas, lo que reduce los costos y minimiza los impactos ambientales.
2. Sistemas de riego inteligente: Los sistemas de riego inteligente permiten una gestión más eficiente del agua al ajustar automáticamente el suministro de agua en función de las necesidades específicas de los cultivos. Utilizan tecnologías de sensores y monitoreo en

tiempo real para determinar la humedad del suelo, la evaporación y otros factores relevantes para el riego.

3. Agricultura vertical: La agricultura vertical implica el cultivo de plantas en estanterías apiladas verticalmente en entornos controlados, como invernaderos o estructuras cerradas. Esta técnica permite un uso más eficiente del espacio, una mayor producción por unidad de superficie y el control preciso de las condiciones ambientales, como la temperatura, la iluminación y la humedad.
4. Uso de drones en la agricultura: Los drones se utilizan cada vez más en el sector agrícola para tareas como la inspección de cultivos, la detección temprana de enfermedades o plagas, la cartografía del terreno, la siembra y la pulverización de cultivos. Estas tecnologías aéreas permiten una recopilación de datos rápida y precisa, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa.
5. Bioingeniería y mejoramiento genético: La bioingeniería y el mejoramiento genético han permitido desarrollar cultivos resistentes a enfermedades, plagas y condiciones ambientales adversas. Además, se han desarrollado variedades de cultivos modificados genéticamente con características mejoradas, como mayor rendimiento, contenido nutricional mejorado o resistencia a herbicidas específicos.
6. Agricultura regenerativa: La agricultura regenerativa es un enfoque holístico que busca restaurar la salud del suelo, mejorar la biodiversidad y promover prácticas agrícolas sostenibles. Incluye técnicas como la rotación de cultivos, el uso de abonos verdes, la gestión de pastizales y la agroforestería, con el objetivo de mejorar la calidad del suelo, capturar carbono y proteger los recursos naturales.

Otra pregunta abierta es sobre cuáles creen los encuestados que han sido los factores claves para el éxito de sus actividades de internacionalización, a lo que respondieron que es importante el tener una planificación estratégica, tener un gran conocimiento sobre el mercado al que te vas a dirigir, y con ello lograr adaptarte al mercado al que vas a exportar, así mismo el poder tener una inversión sólida, un dato relevante fue que la mayoría de los encuestados comentaron el poder contar con apoyos gubernamentales.

La siguiente pregunta hace cuestión sobre las principales dificultades para realizar un proceso de internacionalización, la mayoría de las PyMEs respondió que la principal limitante a la que ellos se enfrentaron fue la de no tener acceso a recursos financieros, el no tener la capacidad económica para poder costear un proceso así les hizo detener ese plan por años, y otra limitante muy mencionada fueron las barreras zoosanitarias, lo que ocasionó que se realizara una mejora de este apartado para lograr la exportación de sus productos.

La última pregunta realizada fue sobre cuáles consideraban ellos que existía un área de oportunidad para el desarrollo de sus exportaciones, a lo que respondieron lo siguiente:

- Diversificación de mercados: Una de las áreas clave de oportunidad es la diversificación de los mercados de exportación. Muchas PyMEs dependen en gran medida de un solo mercado, lo que las expone a riesgos significativos en caso de cambios económicos o políticos en ese mercado. Explorar nuevos mercados y expandir la base de clientes internacionales ayuda a reducir la dependencia de un solo mercado y aumentar la resiliencia del negocio.
- Desarrollo de marcas y productos diferenciados: Las PyMEs aprovechan el desarrollo de marcas y productos diferenciados como una oportunidad para exportar. Esto implica crear productos o servicios únicos, innovadores y con valor

agregado que se destaquen en los mercados internacionales. La diferenciación ayuda a las PyMEs a competir en base a la calidad, la innovación, el diseño, la sostenibilidad u otros atributos que los distinguen de la competencia.

- **Adaptación a las demandas del mercado:** Identificar y adaptarse a las demandas específicas del mercado objetivo es una oportunidad importante. Esto implica comprender las preferencias del consumidor, las tendencias de mercado y las regulaciones locales en cada mercado objetivo. Al adaptar los productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internacionales, las PyMEs aumentarán su competitividad y las posibilidades de éxito en los mercados de exportación.
- **Mejora de la logística y la cadena de suministro:** La optimización de la logística y la cadena de suministro es una oportunidad para mejorar la eficiencia y la competitividad en los mercados de exportación. Esto implica encontrar formas de reducir los costos de transporte, mejorar los tiempos de entrega, garantizar la calidad y la disponibilidad de los productos, y establecer alianzas sólidas con proveedores y socios logísticos confiables en los mercados internacionales.
- **Innovación tecnológica:** La innovación tecnológica brinda oportunidades significativas para el desarrollo de las exportaciones. El uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización y el comercio electrónico mejora la eficiencia operativa, ampliar el alcance de mercado y mejorar la experiencia del cliente. Las PyMEs aprovecharán estas tecnologías para mejorar la gestión de la cadena de suministro, la comercialización en línea y la comunicación con los clientes internacionales.

- **Colaboración y asociaciones estratégicas:** Establecer colaboraciones y asociaciones estratégicas son una oportunidad para las PyMEs en el desarrollo de las exportaciones. Esto implica trabajar en conjunto con otras empresas, proveedores, distribuidores, instituciones académicas o gubernamentales, y otras organizaciones para aprovechar recursos, conocimientos y redes adicionales. Estas colaboraciones ayudan a las PyMEs a expandir su presencia en los mercados internacionales y acceder a nuevas oportunidades de negocio.

## Conclusiones

Con la elaboración del proyecto se pudieron identificar factores que las PyMEs podrían implementar para lograr una mayor desarrollo al momento de iniciar con su proceso de internacionalización, estos factores se explicaran a continuación, y se encontraron factores que podrían a poner en peligro la exportación de las PyMEs, estos también se describen en los siguientes párrafos, es importante que las PyMEs los conozcan porque con ello evitarían tener tropiezos al momento de exportar y con ello tener una internacionalización exitosa.

La internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) agrícolas implica la expansión de sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para acceder a nuevos mercados y aprovechar oportunidades comerciales en el ámbito internacional, por ello es importante destacar puntos que les ayudan a tener un mejor proceso de internacionalización:

- Investigación de mercados: Antes de iniciar el proceso de internacionalización, es fundamental realizar una investigación exhaustiva de los mercados objetivo. Esto implica analizar la demanda de los productos agrícolas en esos mercados, identificar competidores, comprender las regulaciones y barreras comerciales, evaluar los canales de distribución y conocer las preferencias del consumidor.
- Adaptación de productos: Es posible que sea necesario adaptar los productos agrícolas a los gustos, preferencias y requisitos del mercado internacional. Esto incluye ajustes en el empaque, el etiquetado, los estándares de calidad, la certificación y los aspectos culturales o normativos.
- Establecer alianzas estratégicas: Buscar socios locales en los mercados internacionales resultaría ser beneficioso para las PyMEs agrícolas. Estas alianzas facilitarían el

acceso a redes de distribución, conocimiento del mercado local y recursos adicionales. Colaborar con distribuidores, agentes comerciales o asociaciones del sector ayudan a superar las barreras de entrada y aumentar la eficiencia en la internacionalización.

- **Logística y cadena de suministro:** La internacionalización implica la gestión de la cadena de suministro a nivel global. Es importante asegurarse de tener la capacidad logística para exportar y distribuir los productos agrícolas de manera eficiente y segura. Esto incluye aspectos como el embalaje adecuado, el transporte, la documentación aduanera y el cumplimiento de regulaciones fitosanitarias.

- **Financiamiento y apoyo gubernamental:** El proceso de internacionalización requiere de inversiones significativas. Las PyMEs agrícolas buscan fuentes de financiamiento adecuadas, como préstamos comerciales, fondos de inversión, programas de apoyo gubernamental o subvenciones específicas para la internacionalización. Además, es importante aprovechar los recursos y programas de asesoramiento ofrecidos por entidades gubernamentales, cámaras de comercio y organizaciones comerciales.

- **Gestión de riesgos:** La internacionalización conlleva ciertos riesgos, como la fluctuación de los tipos de cambio, los riesgos políticos, los problemas de incumplimiento de pagos o los cambios en las regulaciones comerciales. Es fundamental contar con una estrategia de gestión de riesgos que incluya la diversificación de mercados, el análisis de riesgos específicos y la implementación de herramientas financieras adecuadas, como coberturas cambiarias.

- **Desarrollo de capacidades:** Preparar a la empresa y su personal para la internacionalización es esencial. Esto implica desarrollar las habilidades necesarias en términos de marketing internacional, negociación, gestión intercultural y conocimiento de las regulaciones

comerciales internacionales. Capacitar al personal y fomentar una mentalidad global en la organización son aspectos clave para el éxito en la internacionalización.

- **Planificación estratégica:** Una planificación estratégica sólida es fundamental para la internacionalización exitosa. Implica realizar un análisis exhaustivo del mercado objetivo, identificar oportunidades y desafíos, establecer objetivos claros y desarrollar una estrategia de entrada al mercado. La planificación estratégica también debe considerar aspectos como la segmentación de mercado, el posicionamiento, la cadena de suministro y los recursos necesarios.

- **Conocimiento del mercado objetivo:** Es esencial comprender a fondo el mercado objetivo antes de ingresar a él. Esto incluye el estudio de la cultura, las preferencias del consumidor, los comportamientos de compra, las regulaciones comerciales, los canales de distribución y la competencia local. Contar con información y conocimiento adecuados del mercado objetivo ayuda a adaptar los productos o servicios y las estrategias de marketing para tener éxito en ese mercado.

- **Capacidad de adaptación:** La capacidad de adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y entornos empresariales es crucial. Las PyMEs deben estar dispuestas a ajustar sus productos, servicios, procesos y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado objetivo. La adaptación también requiere la personalización de productos o servicios para adaptarse a las preferencias locales.

- **Gestión financiera sólida:** La internacionalización implica costos y riesgos adicionales. Es importante contar con una gestión financiera sólida que permita la asignación de recursos adecuados para el proceso de internacionalización. Esto incluye evaluar los costos de entrada al mercado, la gestión de flujos de efectivo internacionales, la consideración de riesgos cambiarios y la capacidad de financiar las operaciones internacionales a largo plazo.

- **Establecimiento de redes y alianzas:** Construir relaciones sólidas y establecer redes de contactos locales en el mercado objetivo facilita la entrada y el crecimiento en ese mercado. Estas redes incluyen socios comerciales, distribuidores, proveedores locales, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales y otros actores clave. La colaboración con socios locales confiables y bien establecidos ayuda a superar barreras culturales y regulatorias, y facilitar el acceso a clientes y canales de distribución.
- **Innovación y adaptabilidad:** La innovación continua y la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado son fundamentales para el éxito de la internacionalización. Las PyMEs deben estar dispuestas a incorporar nuevas tecnologías, procesos y prácticas empresariales que les permitan mantenerse competitivas en el mercado internacional. La capacidad de respuesta rápida a los cambios y la búsqueda constante de mejoras en productos, servicios y procesos son factores clave.
- **Apoyo gubernamental y asesoramiento especializado:** Contar con el apoyo y el asesoramiento adecuados serán de gran ayuda para las PyMEs durante el proceso de internacionalización. Las políticas gubernamentales favorables, los programas de apoyo financiero, las iniciativas de promoción comercial y los servicios de asesoramiento especializado brindan recursos y conocimientos adicionales para facilitar la entrada y el éxito en los mercados internacionales.

Aunque los factores que se mencionaron con anterioridad son factores claves que les ayudan a tener éxito a las PyMEs, también existen factores que les impiden dar ese salto, con la elaboración del trabajo se logró identificar ciertos aspectos que han hecho que las PyMEs tengan dificultades para poder realizar a la primera sus labores de internacionalización los cuales se enlistan a continuación:

- Recursos financieros limitados: Las PyMEs a menudo tienen recursos financieros limitados en comparación con las grandes empresas, lo que dificulta la inversión necesaria para la internacionalización. Los costos asociados con la investigación de mercado, la adaptación de productos, el establecimiento de redes y la promoción en mercados extranjeros quizá serían altos y representar un desafío para las PyMEs.

- Recursos financieros limitados: Las PyMEs a menudo tienen recursos financieros limitados en comparación con las grandes empresas, lo que dificulta la inversión necesaria para la internacionalización. Los costos asociados con la investigación de mercado, la adaptación de productos, el establecimiento de redes y la promoción en mercados extranjeros son altos y representan un desafío para las PyMEs.

- Barreras culturales y lingüísticas: La diversidad cultural y los diferentes idiomas en los mercados internacionales representan un obstáculo para las PyMEs. La comprensión de la cultura local, las prácticas comerciales y el idioma requieren tiempo y recursos adicionales. La falta de familiaridad con las normas y la forma de hacer negocios en un país extranjero dificultaría la construcción de relaciones comerciales sólidas.

- Acceso a información y conocimiento de mercado: Obtener información y conocimiento detallados sobre los mercados internacionales es un desafío para las PyMEs. La falta de acceso a datos de mercado confiables y actualizados dificulta la toma de decisiones informadas. Además, la falta de experiencia previa en la expansión internacional dificulta la comprensión de las particularidades de los mercados extranjeros.

- Barreras regulatorias y legales: Cada país tiene sus propias regulaciones y leyes comerciales que las PyMEs deben cumplir al internacionalizarse. Los requisitos aduaneros, las normas de etiquetado, los impuestos, los aranceles y las regulaciones comerciales son complejos

y difíciles de navegar. Las PyMEs necesitarán de asesoramiento legal y recursos adicionales para cumplir con estas regulaciones y evitar problemas legales.

- **Logística y cadena de suministro:** La gestión de la logística y la cadena de suministro en mercados internacionales plantea desafíos adicionales. La distancia geográfica, los diferentes sistemas de transporte, los tiempos de entrega más largos y los costos de envío afectan la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones internacionales. La gestión adecuada de la cadena de suministro y la selección de socios logísticos confiables son aspectos críticos para superar estas dificultades.

- **Competencia global:** Las PyMEs se enfrentan a una competencia cada vez mayor en los mercados internacionales. Competir con empresas locales establecidas y con grandes empresas globales es difícil debido a las economías de escala y los recursos financieros y de marketing más amplios. Las PyMEs deben encontrar formas de diferenciarse y destacar en términos de calidad, innovación, servicio al cliente u otros aspectos para competir eficazmente.

Pero a pesar de todas estas dificultades, muchas PyMEs han logrado superar los desafíos y tener éxito en la internacionalización. La planificación estratégica, la búsqueda de apoyo adecuado, el desarrollo de redes sólidas y la adaptabilidad son factores clave para superar estas dificultades y aprovechar las oportunidades en los mercados internacionales.

Otro apartado importante que se logró identificar fueron 7 puntos clave que ayudarán a las PyMEs del Estado de Guanajuato cuando estos decidan exportar sus productos agrícolas, empleando diversas estrategias y técnicas para aumentar sus oportunidades de éxito:

1. **Investigación de mercado:** Realizar una investigación exhaustiva del mercado objetivo es fundamental. Esto implica identificar los países o regiones con demanda de los productos agrícolas específicos de Guanajuato. Se deben evaluar las tendencias del mercado, las

preferencias de los consumidores, las regulaciones comerciales y los competidores en el mercado objetivo.

2. **Certificaciones y cumplimiento normativo:** Obtener certificaciones de calidad y cumplir con los estándares y regulaciones internacionales es crucial para ingresar a los mercados internacionales. Las PyMEs agrícolas en Guanajuato buscan certificaciones como Global GAP, USDA Organic, Fair Trade, entre otras, para demostrar la calidad y la sostenibilidad de sus productos.

3. **Desarrollo de canales de distribución:** Establecer una red sólida de distribución es esencial para llegar a los mercados internacionales. Las PyMEs buscan asociarse con distribuidores o importadores en los países de destino, participar en ferias y exposiciones internacionales, o incluso considerar la venta directa en línea a través de plataformas de comercio electrónico.

4. **Marketing y promoción internacional:** Realizar actividades de marketing y promoción específicas para el mercado internacional es fundamental. Esto incluye el desarrollo de materiales de marketing en varios idiomas, la participación en ferias y eventos internacionales, la promoción en medios digitales y sociales, y la construcción de una presencia en línea atractiva y fácil de usar para los clientes internacionales.

5. **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales o internacionales resultaría ser beneficioso. Estas alianzas ayudan a las PyMEs a ampliar su alcance y acceder a nuevas oportunidades de mercado. Se contemplará el buscar colaboraciones con empresas de logística, proveedores de servicios de exportación o incluso asociaciones comerciales y cámaras de comercio internacionales.

6. Capacitación y asesoramiento: Buscar capacitación y asesoramiento especializado en exportación agrícola ayuda a las PyMEs a mejorar su conocimiento y habilidades en el proceso de exportación. Existen programas de capacitación y asesoramiento ofrecidos por instituciones gubernamentales, organizaciones comerciales y centros de desarrollo empresarial en Guanajuato que brindan orientación específica y apoyo a las PyMEs agrícolas.

7. Investigación y desarrollo de nuevos productos: La innovación y el desarrollo de nuevos productos agrícolas y así abrir oportunidades en los mercados internacionales. Las PyMEs necesitarán de investigar y desarrollar variedades de cultivos mejoradas, productos procesados innovadores o productos con valor agregado que se adapten a las preferencias y demandas del mercado internacional.

Estas estrategias y técnicas varían dependiendo del producto agrícola específico y del mercado objetivo, por lo que es importante que cada PyME adapte sus acciones según sus necesidades y características particulares. Además, es recomendable buscar el apoyo de las instituciones y programas gubernamentales que promueven la exportación y el desarrollo empresarial en Guanajuato.

Por último, la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) agrícolas en el estado de Guanajuato presenta tanto desafíos como oportunidades significativas. A medida que las PyMEs agrícolas de Guanajuato buscan expandirse a los mercados internacionales, se enfrentan a dificultades como la falta de recursos financieros, las barreras culturales y lingüísticas, el acceso limitado a la información de mercado y las regulaciones comerciales complejas.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, existen numerosas oportunidades para el desarrollo de las exportaciones, Guanajuato cuenta con una amplia variedad de productos

agrícolas de alta calidad, como frutas, verduras, granos y productos procesados. La diversificación de los mercados de exportación, el desarrollo de marcas y productos diferenciados, la adaptación a las demandas del mercado, la mejora de la logística y la cadena de suministro, la innovación tecnológica y la colaboración estratégica son algunas de las oportunidades.

Las PyMEs agrícolas de Guanajuato buscarán el aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales, organizaciones comerciales y programas de desarrollo empresarial que promueven la exportación y brindan capacitación y asesoramiento especializado. Además, la participación en ferias y eventos internacionales, así como la construcción de una sólida presencia en línea, lo que generaría una ayuda a las PyMEs a promover sus productos y atraer a potenciales compradores internacionales.

En resumen, la internacionalización de las PyMEs agrícolas en el estado de Guanajuato es un proceso desafiante pero prometedor. Con una planificación estratégica adecuada, una comprensión profunda de los mercados objetivo y la búsqueda de apoyo adecuado, las PyMEs agrícolas de Guanajuato tienen la oportunidad de expandir sus negocios, diversificar sus mercados y aumentar su competitividad a nivel internacional.

## Referencias

- Aguirre, J., y Lo Vuolo, R. (2013) *Variedades de Capitalismo. Una aproximación al estudio comparado del capitalismo y sus aplicaciones para América Latina*.
- Albuquerque, F. (1997). *Cambio Estructural, Globalización y Desarrollo Económico Local*. CEPAL/ILPES, Naciones Unidas Santiago de Chile.
- Alpizar, D., y Sanz, L. J. (2012). *Internacionalización de PyMEs*. INCAE Business Review, 2(6), 12-19.
- Asensi, C. V. E., & Martínez, J. A. B. (2003). *Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante*. RAE: Revista Asturiana de Economía, (27), 169-195.
- Barbosa, D. M. E., y Ayala, A. H. (2017). *El compromiso exportador en Colombia: un análisis de redes neuronales*. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 24, 362-388.
- Barrios, Q. M. (2012). Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Oficina Francia, Nicaragua, 29 de septiembre.
- Becerra Pérez, L. A., & Sánchez Meléndez, E. P. (2021). La internacionalización de la empresa y el limitado aprovechamiento del Acuerdo Comercial Alianza del Pacífico. El caso de las empresas exportadoras de Sinaloa. Economía UNAM, 18(53), 140-166.  
[https://doi.org/10.22201/ fe.24488143e.2021.53.634](https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2021.53.634)

Beck, U. (1998). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. OpenCourseWare  
[https://ocw.uca.es/pluginfile.php/1496/mod\\_resource/content/1/beckulrichqueeslaglobalizacion.pdf](https://ocw.uca.es/pluginfile.php/1496/mod_resource/content/1/beckulrichqueeslaglobalizacion.pdf)

Bianchi, E. (2013). *Cadenas globales de producción: implicancias para el comercio internacional y su gobernanza*. Brief N° 87, Serie Cátedra Organización Mundial del Comercio, Buenos Aires, Red LATN, mayo.

Cajigas, R. M. y E. Ramírez (2006). *Los consorcios exportadores: Estrategia para vender extra localmente*. Estudios Gerenciales, 22 (98), 57-81.

Carazo, P. C. M. (2009). *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Universidad del Norte.

Cardozo, P. P.; Chavarro, A. y Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de internacionalización*. Revista Panorama, 1(3), 4-23.

Carle, G. C. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. ESIC Editorial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *El financiamiento para el comercio internacional y el rol de la banca de desarrollo en América Latina y el Caribe*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*.

Cereceres, G. L. (2007). *La Toma de Decisiones en las PyMEs Sinaloenses del Sector Industrial*. México: Once ríos.

Chambers, E. y Shaw, W.J. (2008). *Reaching out: Exploring SME opportunities and challenges*. Western Center of Economic Research. School of Business, University of Alberta.

Chen, H.L., y Huang, Y. (2004). *The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises*. *Small Business Economics*, 22, 365-377

Comisión Económica para América Latina. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era postpandemia*. (s/f).

Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato. (s/f). *Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato* | COFOCE GTO. *Gob.mx*. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <https://cofoce.guanajuato.gob.mx/>

Quiroz Tajara, M. S., y Coronel Tamariz, M. S. *Buenas prácticas agrícolas para la internacionalización de arándanos de la empresa Agrícola la Venta Huarmey-2018*.

Cuenca Lizcano, L. H. (2015). *Las Pymes de México, sus administradores y su internacionalización*.

Daza, L. y Vokoun, M. (2020). *COVID-19 y comercio internacional. El mundo antes y después del COVID-19*. Reflexiones intelectuales sobre la política, la diplomacia y las relaciones internacionales, 65-68.

Dunning, J.H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31

Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Robertoespinosa.es. Recuperado el día 03 de octubre de 2022 de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Estrada, M., y Labazee, P. (2007). *Transformaciones productivas en el estado de Guanajuato (México). Empresarios locales y globalización*. Globalización y localidad: espacios, actores, movilidades e identidades, 615.

Filipescu, D. A., Rialp, A., y Rialp, J. (2009). *Internationalization and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship*. In *New Challenges to International Marketing*: Emerald Group Publishing, 125–54.

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Informe Anual del FMI 2019*

Fondo Monetario Internacional. (2020). *Informe Anual del FMI 2020*

Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes: Innovación para exportar*.

Giddens, A. (1999). *El capitalismo y la moderna teoría social*. Idea Books.

Gobierno de Estado de Guanajuato. (marzo de 2019). *Primer informe de gobierno, ejercicio fiscal 2018*. Obtenido de <https://informes.guanajuato.gob.mx/1erDS/wp-content/uploads/2019/03/EJE-ECONOMIA-PARA-TODOS.pdf>

González, E. (2016). *Internacionalización de la educación superior en Sonora, México: un acercamiento inicial*. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 2(1), 41-51. doi: <https://doi.org/10.18256/2447-3944/rebes.v2n1p41-51>



Jiménez, M. J. (2007). *Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas*. Revista Análisis Económico, 22(49), 111-131.

Johanson J. y Vahlne, J. E. (1990). *The mechanism of internationalization in international*. Marketing Review, 7(4).

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business, 8, 23-32.

Johanson, J. y Mattson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems. A network approaches*. (pp. 111-132). Palgrave Macmillan UK.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the firm: Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, 12(2).

Jones, M. (1999). *The internationalization of small high technology firms*. Journal of International Marketing, 7(4).

Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. Advances in International Marketing, 8, 11-26.

Lavayen, L. (1987). *Diseños Experimentales en Psicopedagogía*. Quito: Colegio Mejía.

Leandro, A. A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. TEC empresarial, 3(3), 18-25.

Lichy, J., y McLeay, F. (2020). *The SME 'styling' of HEI – HR of management of international mobility: motivations, benefits, and barriers as drivers of innovation*. Employee Relations. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0042>

López, M. J. B., y Palazuelos, O. V. (2017). *El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PyMEs*. Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI, 5(10), 110-115.

Lugo, B. J. (2007). *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. En Contribuciones a la Economía*.

Manotas, E. C., y González Pérez, M. A. (2020). *Internationalization and performance of small and medium-sized enterprises from emerging economies: Using hazards methodology for competitiveness study*. Competitiveness Review. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2019-0028>

Martínez, J. I. J. (2007). *Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas*. Análisis económico, 22(49), 111-131.

Mejía, J. C. S., y de Llergo, L. A. M. L. *La Internacionalización de pymes y el asocionismo exportador*.

Morais, F., y Ferreira, J. J. (2020). *SME internationalization process: Key issues and contributions, existing gaps, and the future research agenda*. European Management Journal, 38(1), 62-77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>

Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Informe anual 2018. América Latina y el Caribe*. Fao.org. <https://www.fao.org/3/ca4222es/ca4222es.pdf>

Negrete, J. G. U. (2015). *Estrategias de comercialización de productos agrícolas orgánicos en Guanajuato: estudio de casos*.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). *Los estudios de caso en la investigación sociológica, en Vasilachis de Gialdino. Estrategias de investigación cualitativa*.

Olivares, E. R. H. (2021). *Los Procesos de internacionalización de las PyMEs Mexicanas de la Industria de Calzado consideraciones del Modelo Uppsala*.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2025). *Informe Anual de la ONUDI 2005*

Organización Mundial del Comercio. (2014). *Estadísticas del Comercio Internacional 2014*. World Trade Organization.

Organización Mundial del Comercio. (2017). *OMC Informe Anual 2017*. World Trade Organization.

Ortiz W. A. (2001). *Política económica de México*. Nuestro Tiempo.

Pardina Carranco, M. (2014). *Internacionalización de pymes*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Pineda, A. A. L., Rojas, O. A. V., & Cano, J. D. R. (2015). *Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento*. Revista ESPACIOS, 6(7).

Pinot de Villechenon, F. (2017). *La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa*.

Ramón, A. B. (2002). *Un análisis de las dimensiones del paradigma en la internacionalización del sector hotelero español*. ICE, Revista de Economía, (803).

Ramón, A. M. E., David, J. C., Luis, R. R. J., y Manuel, S. P. (2012). *¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación*

*exportadora*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 18(1), 87–99.

[https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60062-8](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60062-8)

Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura*. ICE, Revista de Economía.

Rialp, A., y Rialp, J. (2001). *Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present, and future trends of research*. Advances in International Marketing, 11(1), 49-78

Rodríguez (2003). *Globalización, Modernidad y Posmodernidad Organizacional*.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.

Rubio, B. (2006). *Territorio y globalización en México, ¿un nuevo paradigma rural?*  
Revistas de comercio Exterior.

Rueda P. I. (1998). *México; crisis, reestructuración económica, social y política*. Siglo XXI editores.

Sanchez, T. (2008). *SAP business objects interview questions: Business objects in SAP analytics certification review*. Equity Press.

Sanyal, S., Hisam, M. W., y Baawain, A. M. S. (2020). *Challenges facing internationalization of smes in emerging economies: A study on OECD model*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(2), 281-289.

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.281>

Schreier, C., Scherrer, S., Udomkit, N., & Farrar, J. (2020). *Trustworthy Small and Medium sized Enterprise Network Partners: Small and Medium-sized Enterprise Partnerships in*

*the International Entrepreneurial Process*. Global Business Review, 21(1), 88-107.

<https://doi.org/10.1177/0972150919850414>

Secretaría de desarrollo Humano y Social. (2019). *SEDESOL. Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018*. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/288986/Guanajuato.pdf>

Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior. (2015). *Programa Estatal de Ciencia y Tecnología 2006-2030*. Laisumedu.org. [http://laisumedu.org/Files\\_docs/V0164-60609a.pdf](http://laisumedu.org/Files_docs/V0164-60609a.pdf)

Segura J.C. (2014). *El Proceso de internacionalización de las pymes exportadoras agrícolas de Sinaloa*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad de Occidente.

Shy, O. (1996). *Industrial organization: theory and applications*. MIT press.

Torres, K. C. y Vargas-Hernández, J. G. (2017). *Estrategias de internacionalización de las Pymes mexicanas, en función de La Alianza del Pacífico*. Sapienza Organizacional, 4(7), 9-26.

Torres, Y. S., Cordero, A. T., & Cruz, M. C. *El proceso de internacionalización de las PyMEs mexicanas*. Lecciones fundamentales de comercio exterior para millennials: lo que se debe saber, 81.

Vahlne, J.E. y Nordström, K. A. (1993). *The internationalization process: impact of competition and experience*. International Trade Journal, VII, 529-548.

Vázquez Núñez, S. O., y Vázquez López, S. O. (2007). *Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PyMEs: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004*. Contaduría y administración, (222), 41-57.

Vega, O. L. A. (2012). *Formas de Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses: Situación Actual y Perspectivas*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad de Occidente.

Villareal, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Cuadernos de Gestión, 5(2)

Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: evolution of a concept*. Journal of General Management 14(2), 34-55.

Wiñazky, M. y del CEDEX, M. D. C. A. (2016). *¿Para qué sirve el consorcio de Exportación?* CEDEX-Centro de Estudio para el Desarrollo Exportador, 3.

Ysasi, M. L. (20 de mayo del 2012). *3 mil PYMES están vinculadas al sector exportador*. Periódico El Debate de Culiacán.

Zignago, S. (2010). *Determinantes del comercio internacional en tiempos de crisis* (No.1016)

## **Anexos**

### **ANEXO I: Encuesta realizada**

A continuación, se muestra el formulario realizado, y así mismo se anexa el enlace del cuestionario:

ENLACE: <https://forms.gle/TKmPY15sUv7gmJV17>

FORMULARIO ELABORADO:

#### **INTERNACIONALIZACIÓN DE PyMEs**

**Objetivo:** Analizar de forma cualitativa las estrategias y técnicas que usan Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del Estado de Guanajuato para la exportación de sus productos agrícolas, mediante la búsqueda y documentación de las experiencias exitosas de exportación y considerando las variables que existen en la región así como los servicios de apoyo a la internacionalización que ofrece COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato) para identificar los factores que impactan en su internacionalización.

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre de la PyME:** \_\_\_\_\_

**Sector al que pertenece:**

- Agroalimentario
- Agrícola
- Agroindustrial

- Ganadería
- Otro: \_\_\_\_\_

**Antigüedad:**

- Menos de 1 año.
- De 1 a 5 años.
- De 5 a 10 años.
- Mas de 10 años.

**Ciudad:** \_\_\_\_\_

**SECCIÓN I: EXPORTACIONES**

1. ¿Qué productos o servicios exporta?

\_\_\_\_\_

2. ¿A qué países exporta?

1. EUA   b) Canadá   c) China   d) Japón   e) Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Desde hace cuántos años realiza operaciones de exportación?

- Menos de 1 año.
- De 1 a 2 años.
- De 2 a 5 años.
- Más de 5 años.

4. ¿Qué tipo de distribución realiza al momento de exportar?

- Mayorista
- Minorista
- Canal directo.
- Agente intermedio

5. ¿Cuál fue el monto neto de sus ventas durante el 2021?

6. ¿Cuál fue el monto neto de sus ventas durante el 2021?

- a) Menor a \$300,000    b) Entre 300,000 y 1,800,000    c) Entre  
1,800,001 y 3,000,000.    d) Mayor a 3,000,000.    e) No sé.

7. ¿Pertenece a algún consorcio o asociación de exportación?

\*Sí

\*No

8. ¿Cuál es el nombre del consorcio o asociación a la que pertenece?

---

9. Tipo:

- a) Pública
- b) Privada

10. Con qué instituciones del gobierno tiene vínculos para facilitar el proceso de exportación:

- SENASICA



a) Si

b) no

15. ¿Conoce lo programas de fomento al comercio exterior que tiene México?

1. Sí

b) No

16. ¿A cuál de los siguientes programas de fomento al comercio exterior que tiene México ha sido acreedora?

- IMMEX
- ALTEX
- ECEX
- PROSEC
- DRAWBACK
- Ninguno.
- Otro: \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo considera que es la internacionalización en México?

- Muy difícil de realizar.
- Un poco difícil.
- Fácil.
- Demasiado fácil.

18. ¿Cómo considera que es el porcentaje de empresas exportadoras en México?

- Muy alto.



25. ¿Con qué tipo de mecanismo cuenta su empresa?

- Gráficas de control.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Hojas de comprobación.
- Otro: \_\_\_\_\_

26. Considera que para sus procesos de exportación ese mecanismo o proceso para el control de calidad es:

- Muy importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Nada importante

27. ¿Qué procesos logísticos usa su empresa?

- Compras
- Servicio al cliente
- Gestión de Inventarios
- Almacenamiento
- Transporte

28. Considera que para sus procesos de exportación esa mecanismo o proceso para el control de calidad es:

- Muy importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Nada importante

29. ¿Qué estrategia emplea para acceder a nuevos mercados?

- a) Venta directa desde el país de origen.
- b) Agente Comercial.
- c) Distribuidor.
- d) Implantación en el país de destino.
- e) Otro: \_\_\_\_\_

30. Considera que ese tipo de estrategias le ha servido:

- Mucho
- Poco
- Casi nada
- Nada

31. ¿Qué criterio usa para la fijación de precios de exportación?

---

32. ¿Quién asesora a la organización en temas aduaneros?

- a) Despachante de aduanas   b) Contador de la empresa   c) Otro: \_\_\_\_\_

33. ¿Ha participado en ferias sectoriales?

- a) Una vez   b) Más de una vez   c) Ninguna vez

34. Considera que las ferias han sido:

- De mucha ayuda
- De poca ayuda
- Casi nada de ayuda
- No han servido

35. La empresa considera la exportación como:

- a) Proceso continuo y a largo Plazo   b) Una gestión esporádica   c) Una gestión para aprovechar el cambio   e) Otro

36. ¿Cuáles han sido sus principales innovaciones implementadas en su empresa?

---

37. Con base en su experiencia, ¿Cuál cree que son los factores clave de éxito para las actividades de internacionalización?

---

38. Con base en su experiencia, ¿Cuáles son las principales dificultades encontradas por su empresa para realizar actividades de internacionalización?

---

39. ¿Cuáles considera que son áreas de oportunidades para el desarrollo de sus exportaciones?

---

## ANEXO 2: FOTOS



Imagen 1: AORBIM se encarga de Producir frutas orgánicas de la más alta calidad, desarrollaron una línea de insumos para la agricultura bajo la marca “Agricultura Orgánica y Biodinámica de México”, los productos abarcan desde la nutrición de la planta, prevención y control de plagas y enfermedades, certificados y avalados por IMO Cert.



Imagen 2: Inauguración del evento “Expo Agroalimentaria Guanajuato”, a la cual se asistió con el propósito de recaudar datos de exportadores del sector agrícola en el estado de Guanajuato, y realizarles la encuesta para la investigación que se presenta.



Imagen 3: Seminis es una empresa de desarrollo innovador de semillas de hortalizas, se encuentran asociados con productores de mercados frescos y profesionales de procesamiento, y desde pequeña escala hasta grandes productores comerciales, ofrecen más de 20 cultivos diferentes en más de 150 países y territorios, esta empresa permitió identificar a productores de Guanajuato que realizan exportación y poder realizar la encuesta.



Imagen 4: En esta fotografía se observan diferentes PyMEs del estado de Guanajuato que se dedican a la exportación de productos agrícolas, éstas PyMEs fueron un punto clave en el desarrollo de la investigación, ya que al preguntarles sobre el proceso de internacionalización se pudo conocer y comprender un poco más de ello.



Imagen 5: Se muestran otras PyMEs del estado de Guanajuato que tienen un giro en el área agrícola y las cuales se encuentran afiliadas a COFOCE para realizar sus procesos de internacionalización y obtener apoyos.



Imagen 6: Se muestran algunas empresas que fueron participes de la Expo Agroalimentaria en Guanajuato, las cuales se dedican a la exportación de productos de este sector y que sufrieron un proceso de internacionalización.



Imagen 7: Se muestran las PyMEs afiliadas a “Marca Gto” un distintivo que se otorga a PyMEs de Guanajuato, también les dan capacitación para poder realizar un proceso de internacionalización y llevar los productos a diferentes países.

