

# Factores que influyen en la internacionalización de la empresa hortícola en cadenas globales de valor

María Guadalupe Valenzuela García\*

Óscar Elí Velarde Moreno\*\*

Recepción: 15 de septiembre de 2023 / Aceptación: 15 de noviembre de 2023

**Resumen** El comercio agroalimentario ha evolucionado del nivel local al internacional, lo cual exige que las empresas del sector se actualicen constantemente para integrarse en cadenas globales de valor. El propósito de este artículo es presentar los factores que han influido en la internacionalización de las pymes hortícolas en estas cadenas. Se empleó un enfoque cualitativo a través de entrevistas estructuradas, por medio de un estudio de caso. Entre los factores encontrados se incluyen los estándares de calidad que las empresas deben cumplir para poder internacionalizarse, las mejoras (*upgrade*) para añadir valor a sus productos, requisitos gubernamentales y de compradores extranjeros, y la gobernanza, que varía según el tamaño de la empresa. Se concluye que la inversión en maquinaria, tecnología, capacitación y diversificación de productos ha impulsado de manera positiva su internacionalización y ascenso.

**PALABRAS CLAVE:** cadena global de valor, internacionalización, *upgrade*, gobernanza, estándares de calidad.

.....

\*Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México). Correo: mariagpe1907@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9599-0064>.

\*\*Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México). Correo: ovelarde@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6017-2598>.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 internacional. 

DOI:10.32870/cer.v0i134.7894

## *Factors influencing the internationalization of horticultural companies in global value chains*

**Abstract** Agri-food trade has evolved from the local to the international level, and this requires companies in the sector to constantly update their skills so they can join global value chains. The purpose of this study is to present the factors that have influenced the internationalization of horticultural SMEs in these chains. A qualitative approach was used, through structured interviews, by means of a case study. The factors found included the standards of quality that companies must be able to meet to internationalize, upgrades made to add value to their products, satisfying government and foreign buyers' requirements, and governance, which varies according to the size of the company. It is concluded that investment in machinery, technology, training, and product diversification has positively boosted the companies' internationalization and upward mobility.

**KEYWORDS:** global value chain, internationalization, upgrading, governance and quality standards.

### Introducción

La globalización, con el paso de los años, ha logrado la apertura de los mercados de muchas naciones, lo que ha sentado las bases para su desarrollo y dado lugar a la búsqueda de la internacionalización de sus empresas con el fin de tener impactos positivos en sus niveles de producción, innovación, calidad del empleo y mejora salarial (Frohmann *et al.*, 2016). En tal sentido, las empresas han debido tomar la decisión de internacionalizarse; pero esto trae consigo una serie de análisis que inducen a la concertación y su preparación previa para asumir este compromiso (Hoyos, 2019), así como adaptarse a nuevas estructuras de organización de tipo red que les ofrezcan mejores oportunidades de integración a nivel global (Sandoval, 2019).

Aun así, las empresas se muestran renuentes a formar parte de dichas redes, pues carecen del conocimiento necesario para hacerlo, o sus decisiones son influidas por partes interesadas de las cadenas con las que interactúan estrechamente (Matheis y Herzig, 2019). En tal caso, el proceso de internacionalización se vuelve una maniobra difícil, pero plena de posibilidades de crecimiento, experiencias y beneficios económicos, que permiten a la empresa adaptarse a los cambios y descubrir nuevas capacidades.

En el caso del comercio internacional hortícola, la responsabilidad de los productores hace que cada vez sean más propensos a los factores que en él intervienen, como las

normas de calidad y seguridad (Granillo *et al.*, 2020), una comunicación escasa con las empresas líderes cuando se trata de coordinar las actividades (Mishra y Dey, 2018), así como la priorización de sus necesidades de equipamiento, cadenas de frío, tecnologías de procesamiento y manipulación de sus productos agrícolas. Tales factores les permitirán mejorar sus atributos en cuanto a la calidad que solicitan las empresas líderes que forman parte de las cadenas globales (Dequiedt, 2018).

De igual manera, para algunas empresas hortícolas esto implica la responsabilidad de cumplir con los requisitos que los mercados internacionales pudieran solicitarles, pues de no hacerlo no se les permitirá tener estabilidad en su demanda y, por consiguiente, esto afectaría su crecimiento (Sotomayor *et al.*, 2021). El incumplimiento de los requisitos para exportar al mercado externo lleva al rechazo de su cargamento y, en determinados casos, la destrucción de éste, lo cual ocasiona pérdidas a las empresas (Boza *et al.*, 2018).

Por otra parte, el que las empresas líderes regulen sus tareas de valor añadido y la distribución de los beneficios limita considerablemente las oportunidades de las empresas hortícolas de participar y mejorar, ya que los compradores son los que exigen mejoras en su producción. Por ello, en su búsqueda de satisfacer las preferencias del cliente, deben cumplir con los requisitos como una condicionante de su competitividad (Sandoval y Borja, 2023).

Por lo tanto, la dinámica en las relaciones de poder afecta los planes de modernización de las empresas (Hasan y Hoque, 2021). A esto se suma el hecho de que un reto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es descubrir formas de posicionarse mejor en la cadena y obtener valor añadido en sus productos y procesos para ofrecerlos en el extranjero aprovechando el aumento en la demanda externa de productos de alto valor (Tian *et al.*, 2019; Girish *et al.*, 2019).

Asimismo, la internacionalización requiere preparación para enfrentar la competencia y conocer las necesidades de clientes y consumidores, ya que los agricultores enfrentan el desafío de adaptar sus productos a las exigencias internacionales y hacer que lleguen a los mercados externos, en especial a Estados Unidos (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022). Como resultado de ello, los productores muestran rechazo a la internacionalización, pues no están de acuerdo en adaptarse a dichas exigencias para poder venderlos en el extranjero, y también se muestran renuentes a la gestión y actualización administrativa de su gobernanza (Morales *et al.*, 2018).

Por tal motivo, esta investigación tiene el objetivo de encontrar las causas por las que una pyme hortícola desea obtener mejoras en sus procesos de producción y en sus

productos que mejoren sus exportaciones. De esta manera, se trata de responder la pregunta de investigación ¿cuáles son los factores que influyen en la internacionalización de la empresa hortícola en cadenas globales de valor? Con este trabajo se busca contribuir a la literatura sobre cadenas globales de valor y la internacionalización.

Para responder la pregunta anterior, el artículo se desarrolla de la siguiente manera: primero se hace una breve revisión de la literatura sobre las teorías de la internacionalización y las cadenas de valor, en seguida se presenta la metodología utilizada y luego los resultados y su análisis. Por último, se presentan las conclusiones del trabajo.

## Marco teórico

### *Internacionalización*

La internacionalización de las empresas es un suceso económico que representa un conjunto de operaciones que facilitan las relaciones entre ellas y los mercados internacionales, es decir, un proceso evolutivo que consta de una serie de etapas consecutivas. Durante él las empresas adquieren tanto recursos como el compromiso y el involucramiento que les permite ampliar sus operaciones al nivel internacional (Ruzzier *et al.*, 2006).

Por lo anterior, es importante que las empresas comprendan los beneficios de internacionalizarse, ya que las relaciones económicas pueden variar conforme a su naturaleza, pues existen las de tipo comercial —exportación e importación— o financieras y de producción (Pereira *et al.*, 2014). De acuerdo con Kabongo y Okpara (2019), un factor clave para el éxito de las pymes cuando se internacionalizan es que así pueden combinar correctamente la implicación de la estrategia con un manejo profesional de las actividades exteriores. Por lo tanto, la internacionalización está anclada a la iniciativa de los empresarios de saber qué ofrecer cuando se asociarán y de esta manera potenciar la creación de valor ya que tiene una gran influencia en sus decisiones estratégicas (García *et al.*, 2019).

Debido a ello, la incursión en el mercado exterior se entiende como la interacción entre las empresas locales y sus redes internacionales, lo cual significa que les llegan las oportunidades de mercado a través de los miembros de la red y sus contactos (Ortega *et al.*, 2021).

Por lo tanto, el proceso de internacionalización parte del hecho de que la empresa esté dispuesta a competir y afrontar los retos del comercio globalizado, el cual se basa en diferentes perspectivas, entre ellas la económica. Esta perspectiva se centra en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional mediante variables relacionadas con los costos y las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer,

1976; Anderson y Gatignon, 1986; Dunning, 1988). De esta manera, tales modelos intentan explicar las razones por las cuales una empresa decide expandirse a los mercados internacionales y con qué soluciones óptimas se puede determinar la localización de sus operaciones de producción.

El segundo modelo se basa en la perspectiva de los procesos, que concibe la internacionalización como un proceso de aprendizaje que es posible gracias a la acumulación de conocimientos (experiencia) y el aumento de los recursos, lo que les permite permanecer en los mercados externos (Canals, 1994; Johanson y Wiedersheim, 1975; Yip y Monti, 1998; Vernon, 1966). Este modelo describe cómo y por qué empresas nacionales en sentido estricto llegan a convertirse en internacionales al demostrar que están preparadas para dar los distintos pasos que las llevarán a un grado más alto en su proceso.

El tercer modelo se centra en las redes, que involucran la gestión intercultural en la gerencia internacional por medio del análisis de la creación de vínculos entre organizaciones ubicadas en diferentes mercados internacionales (Håkansson y Johanson, 1992; Johanson y Vahlne, 1990; García y Solís, 2014).

El enfoque de redes propuesto por Johanson y Mattson (2015) utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las empresas mediante ellas, es decir, se consideran redes de negocio a las relaciones que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y el gobierno, pues a medida que las organizaciones se internacionalizan, el número de actores que interactúan se estrecha. Por lo tanto, las actividades que les ofrecen le permiten a la empresa mantener las relaciones que le ayudarán a acceder a recursos y mercados.

### *Cadena global de valor*

El concepto de cadena ha evolucionado con el transcurso del tiempo. Su origen viene de los estudios franceses que iniciaron con el concepto de *filière*,<sup>1</sup> que era usado para describir cadenas de productos agrícolas mediante el análisis de insumos, productos y la medición cuantitativa de los costos y el valor añadido (Malassis, 1973). Después de ello, Porter (1986) la empezó a utilizar como un medio para obtener una ventaja competitiva, al suponer que el valor debe ser mayor que la suma de los costos que se han incorporado a lo largo del proceso de producción. Sin embargo, en los inicios del siglo XXI la cadena de valor pasó a ser considerada como cadena global de valor.

.....

<sup>1</sup> Sector o cadena. Análisis de la escuela francesa Montpellier (Malassis, 1973).

El término cadena global de valor (CGV) permite vincular las empresas con los consumidores mediante redes de producción y comercio, al ofrecer oportunidades de integración a la economía global (Gereffi, 2015). En este sentido, se distinguen dos tipos de cadenas: las dirigidas por el productor (CDP), que se asocian con grandes fabricantes, empresas transnacionales, tecnología y alta coordinación de las redes de producción, y las dirigidas por el comprador (CDC), que incluyen a los detallistas, comerciantes y fabricantes, con el fin de destacar el proceso de creación de rentas (Gereffi, 2001).

Sin embargo, las actividades que comprenden las CGV no sólo abarcan la producción tangible, como insumos, sino toda la gama de servicios involucrados, desde el diseño hasta la comercialización, la distribución y el servicio posventa. Cada etapa de esta secuencia es responsable de sumar alguna parte al valor total de los bienes (Carneiro, 2015), como se muestra en el ejemplo de la figura 1.

FIGURA 1. Cadena de valor en organizaciones con producto agrícola



Fuentes: Carneiro (2015) y Cedillo y Anaya (2018).

De esta manera, el análisis de la CGV dispone de una herramienta conceptual y metodológica para observar el paso de la economía global de un esquema de menos oportunidades a uno colaborativo (*top down-bottom up*) (Gereffi, 2013) al agrupar dos conceptos clave: la gobernanza y el *upgrading* o mejora. La noción de *top down* en la gobernanza implica analizar cómo las empresas líderes de la cadena controlan y toman decisiones ligadas al proceso productivo, y el *upgrading* se basa en el *bottom-up*, esto es, en cómo las empresas pueden mejorar dentro de ellas mismas (Costa, 2019).

### Upgrade en la cadena

Dependiendo del lugar donde se encuentren las empresas en las CGV, pueden determinar la incorporación de productos de alto valor agregado en conocimientos, ya que las políticas de *upgrade* incentivan el poder de escalar dentro de la cadena, lo cual se puede hacer desde eslabones básicos como la siembra y el cuidado hasta aquellos en los que se

incorpora mayor valor agregado, como la limpieza, la preparación y el traslado, entre otros (Pérez, 2019). Por lo tanto, el *upgrading* está ligado a la innovación de productos, procesos y la funcionalidad, que permiten mejorar el valor agregado mediante la obtención de mejores productos, más eficiencia y utilizando tecnología más sofisticada (Coelho, 2007).

De acuerdo con Behuria (2020), los agricultores se han centrado en los comerciantes internacionales porque han destacado por el hecho de contar con las certificaciones que exige la gobernanza, pues han mejorado sus prácticas en los cultivos, la aplicación de fertilizantes y los envíos, creando con ello cadenas de valor más diferenciadas con segmentos de valor añadido en sus productos, lo cual favorece el acceso a los mercados internacionales al incrementar sus exportaciones.

### *Gobernanza en la cadena*

En el caso de la gobernanza, ésta explica cómo los líderes coordinan una cadena de valor completa. Aquí se aborda desde el enfoque de Gereffi *et al.* (2005), quienes se refieren a las diversas formas de control que pueden ejercer las empresas líderes de una cadena específica con el fin de construir una base para la toma de decisiones, pues ellas son las que pueden determinar los estándares de calidad de los productos que se comercializan.

En la estructura de la cadena se distinguen cinco categorías, mediante las cuales se ejerce la gobernanza dentro de la cadena. Así lo describen Gereffi *et al.* (2005) al señalar que éstas no son estáticas, sino que están asociadas a las capacidades real y potencial de los proveedores de cubrir las transacciones.

Como mencionan Trienekens *et al.* (2017), los productos agrícolas están cada vez más orientados hacia los de alto valor añadido y con mayor grado de diferenciación en las cadenas mediante la aplicación de diferentes tipos de gobernanza y la facilitación de los acuerdos contractuales en cuanto a precio, volumen y calidad, con lo que se logra una mejor orientación en el mercado y de esa manera pueden acceder a la comercialización en otros mercados internacionales.

### *Estándares en la cadena*

Los estándares de calidad son protocolos que establecen las exigencias vinculadas al proceso productivo y las características de los productos obtenidos, con el fin de avalar su cumplimiento, ya que las empresas se ven obligadas a competir con sus cadenas de producción frente a su competencia con el objetivo de legitimar la calidad de ellos (Lacaze, 2018). Esto hace que la empresa se vea motivada a la hora de obtener una certificación de

calidad, ya que esto demuestra su deseo de lograr una ventaja competitiva, pues el hecho de poseer el estándar le otorga una mayor probabilidad de exportar porque muestra una relación positiva en su internacionalización (Botello, 2016).

A las empresas agrícolas les resulta difícil actualizar su producción, mejorar la calidad y lograr una mayor diversificación, por lo que las certificaciones inducen cambios estructurales y de gobernanza de diferentes maneras para los agricultores que deciden exportar (Nguyen y Jolly, 2020).

### Método

El enfoque metodológico que se utilizó para este trabajo es el método cualitativo, con un alcance descriptivo-explicativo, mediante el estudio de caso de una empresa del sector hortícola. Esto permite aportar al entendimiento de la importancia que tienen tanto la actividad como los productores agrícolas en la economía global.

Los criterios de selección fueron los siguientes: 1) empresa líder en su ramo (hortícola, variedad chile verde); 2) realización de exportaciones a Estados Unidos, y 3) permanencia mínima en el mercado de tres años. Las fuentes de información fueron: 1) documentación interna: informes y estudios; 2) documentación externa: publicaciones y artículos relacionados; 3) observación directa y observación no participante; 4) notas de campo, y 5) entrevistas a dueños de la pyme hortícola. Se realizó un registro y una clasificación de evidencias a partir de la revisión y el análisis de documentos y la transcripción de entrevistas.

### *Operacionalización de variables*

Para llevar a cabo el diseño del instrumento de investigación se partió de las variables y los indicadores que conforman el estudio de caso, lo cual sirvió de base para la redacción de los 25 ítems de la entrevista. Por lo tanto, para el análisis del contenido se presenta la información necesaria y su clasificación como se puede ver en cuadro 1.

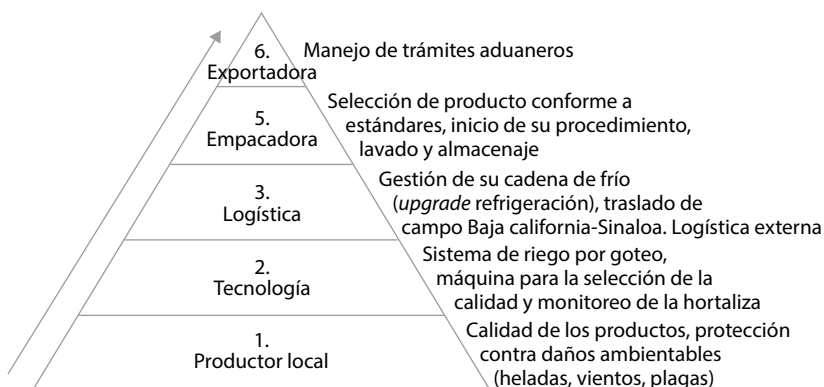
De igual manera, conforme a la identificación de las diferentes mejoras (*upgrades*) que la pyme hortícola ha empleado, que presentan un resultado positivo en su proceso hacia su internacionalización, se realiza una aproximación bajo el esquema *bottom up*, que muestra las posibilidades de ascenso de las empresas que se encuentran subordinadas (Costa, 2019). En la figura 2 se observa cómo la pyme hortícola empezó siendo un productor local y gracias a la calidad de sus productos, sembradíos y traslados pudo ascender hasta el nivel de exportadora.



Cuadro 1. Análisis de contenido

Variable	Indicador	Número de ítems
<i>Upgrade</i>	— Procesos: maquinaria nueva, invernaderos, sistemas de riego — Productos: nuevas líneas	11
Estándares de calidad	Certificación de inocuidad	5
Gobernanza	Modular y cautiva	5
Actividad de internacionalización	Exportación directa	4

Fuente: Elaboración propia con base en Daly y Gereffi (2018), Humphrey y Schmitz (2002b) y Flores *et al.* (2019).

FIGURA 2. Metodología *bottom up*

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

## Resultados

A partir de una revisión de fuentes secundarias y de la entrevista al director, se obtuvieron los datos generales de la empresa y la información referente a la gestión para realizar su caracterización (véase cuadro 2). Después de ello es necesario aclarar que, debido al tipo de investigación realizada —estudio de caso—, los resultados que se presentan a continuación sólo son aplicables a la empresa objeto de esta investigación. De igual manera, cabe aclarar que, por cuestiones de confidencialidad, no se proporciona el nombre de ella; sólo se le identifica como la pyme hortícola.

**CUADRO 2. Caracterización de la empresa**

Información general de la empresa	
Nombre	Pyme hortícola
Fecha de creación	Finales de 2015
Año (en que empieza a exportar)	2017, pero de manera formal en 2020
Giro empresarial	Producción, empaque, transportación y distribución de hortalizas frescas
Régimen fiscal	Sociedad de producción rural de responsabilidad limitada de capital variable
Origen de capital	Propio
Número de integrantes	Siete: una persona encargada de realizar todo el trabajo administrativo, así como el proceso de exportación, y seis personas entre encargadas del área operativa y técnicos de campo. Dependiendo tanto de la temporada como de la demanda, se hacen contrataciones temporales.
Descripción general	Empresa dedicada a la comercialización, producción y exportación de hortalizas como el chile de variedades como <i>shishito</i> , habanero, <i>red fresno</i> y <i>mine bell</i> entre otras.
Presencia actual	Comercializa en territorio mexicano sólo los productos rezagados, actualmente comercializa en el mercado estadounidense, principalmente en Los Ángeles, Arizona, San Diego, así como Canadá
Gama de productos	Cshile <i>shishito</i> , jalapeño, habanero, <i>red fresno</i> , berenjenas americana, indú, italiana, <i>thai</i> , <i>graffiti</i> y china; <i>bitter</i> melón, <i>opo long</i> , patora y tomate

Fuente: Elaboración propio con base en información obtenida de la empresa.

**Factor upgrade**

En el caso de la pyme hortícola se encontró que el uso de maquinaria y nuevas tecnologías representa una mejora en sus procesos. El hecho de contar con sistemas de invernadero para la comercialización de sus productos le ha permitido aumentar su producción, ya que ha podido proteger sus plantíos frente a daños ambientales como heladas, fuertes vientos, granizo e insectos, con lo que ha logrado una mejor calidad y rendimiento en sus frutos. Gracias a que integra maquinaria moderna y tecnologías, la empresa ha mejorado notablemente sus procesos, lo que se traduce al final en una mejora sustancial en la calidad y el rendimiento de sus productos. Esto es crucial para su internacionalización y para que se posicione en mercados globales exigentes.

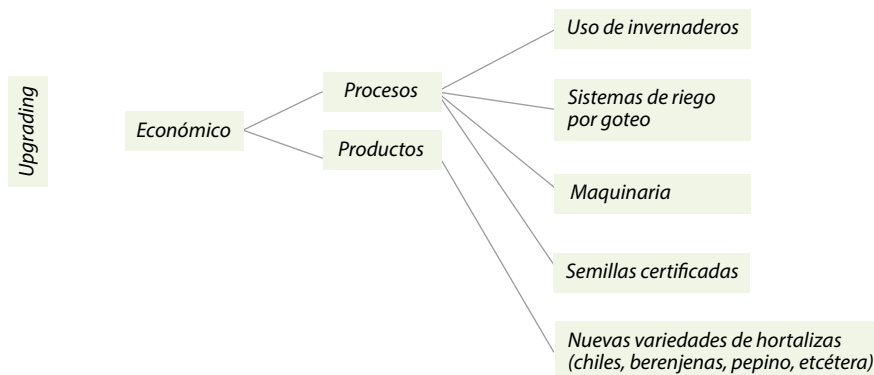
De igual manera, la instalación de sistemas de riego por goteo le ha permitido a la empresa hacer un uso más racional del agua y disminuir su mano de obra, además de que se maneja de manera más eficiente el fertilizante; con ello mejora la producción y, por consiguiente, también la calidad de sus productos. Es evidente que el empleo de estos sistemas le ha permitido a la empresa obtener una mayor producción y disponer de ella al momento de exportar el producto.

En cuanto al manejo de maquinaria para realizar tareas más complejas, la pyme hortícola introduce nuevas tecnologías. Pero al indagar sobre esto se encontró que el hecho de contar con cuartos de frío la ha favorecido en el manejo de sus productos cosechados en cuanto a su conservación, pues baja la temperatura más rápidamente y reduce la rapidez de maduración y el desarrollo de microorganismos, lo que le permite ofrecerlos en condiciones óptimas en mercados extranjeros.

De esta manera logra la clasificación del *upgrade* que utiliza la pyme hortícola, y se desglosa conforme a lo planteado por Humphrey y Schmitz (2000a). La empresa emplea mayormente el enfoque de procesos a través de diferentes mejoras, como se puede ver en la figura 3.

El *upgrade* está relacionado con el cambio de procesos en sus actividades de producción, como son el uso de invernaderos y sistemas de riego por goteo. La instrumentación de maquinaria, como la utilización de cuartos fríos (*upgrade* referente a la refrigeración),

FIGURA 3. Clasificación del *upgrade* en la pyme hortícola



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de entrevistas.

ha contribuido positivamente a que la pyme hortícola pueda bajar sus costos y aumentar el rendimiento de la planta, lo que mejora el fruto pues lo hace más favorable para ofrecerlo en el mercado internacional, y así la empresa lo puede seguir exportando a los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Asimismo, los entrevistados enfatizaron que la innovación en la producción referente al uso de nuevas tecnologías ha ayudado a la rentabilidad de la empresa, con lo que se logra una diferenciación frente a la competencia, se amplía la oferta y, por consiguiente, aumenta su participación en el mercado externo. También, es de suma importancia contar con la infraestructura necesaria, así como poseer las certificaciones de inocuidad.

En cuanto al *upgrade* de inocuidad para la pyme hortícola, refleja una relación positiva en su internacionalización al permitirle conservar la calidad, que es un requisito para el mercado estadounidense, y le aporta una mayor competitividad mediante la siembra de semillas certificadas, que favorecen el cultivo uniforme en el campo, la población adecuada de plantas y asegura que se encuentren libres de organismos patógenos o contaminantes varietales.

De igual manera, los entrevistados expresan que, en lo referente al *upgrade* de productos, la variedad es fijada por el distribuidor; sin embargo, las empresas han aprovechado su conocimiento, sus tierras y el capital humano para sembrar y cosechar diversas variedades, como son los chiles *shishito*, jalapeño, habanero y *red freso*; berenjenas americana, hindú, italiana, *thai*, *graffiti* y china; *bitter* melón, *opo long*, patora, pepino y tomate. Este último se vende en la región de Sinaloa.

### *Factor gobernanza*

Al indagar sobre los patrones de gobernanza que controlan los procesos productivos de la pyme hortícola, se distinguen dos tipos que influyen en su proceso. Un tipo es el de empresas *modulares*, en que éstas producen hortalizas de acuerdo con las especificaciones que les solicitan el cliente y el distribuidor en el mercado; las especificaciones son más o menos detalladas en cuanto al proceso de producción, pero muy específicas en los estándares de calidad. Entre las especificaciones que actualmente se le piden a la pyme hortícola que cumpla se encuentran el tamaño y color del producto.

El segundo tipo de empresas es el de las *cautivas*. Al tener sólo un cliente que establece la variedad de hortaliza que va a comprar, la pyme hortícola asume los gastos de conmutación; por lo tanto, es cautiva. La empresa productora tiene un alto grado de control y monitoreo por parte de las empresas distribuidoras en los mercados de Estados

Estados Unidos y Canadá, que son las firmas líderes de la cadena de valor hortícola. En tal sentido, la exportación de sus productos se encuentra limitada por tener sólo un distribuidor en el extranjero, por lo que en caso de no contar con dicho cliente la empresa tendría problemas para venderlos a buen precio en el mercado nacional por la alta demanda de productores, lo cual le ocasionaría pérdidas económicas a la empresa hortícola. De igual manera, en caso de no cumplir, esto afecta el precio final del producto con el distribuidor, al tener que reducir en 10% el valor total.

Tomando en cuenta que mantiene vínculos de empresa cautiva, la ventaja de la pyme tiende a ser en la mejora de sus procesos y en el precio, ya que puede establecer el precio final del producto; sin embargo, en ocasiones se ve afectada por el error humano en lo que respecta al tamaño de las hortalizas que el cliente le solicita. Está obligada a cumplir, pues de no hacerlo no exportaría el producto, por lo que el hecho de ser cautiva influye en su proceso de internacionalización.

#### *Factor estándares de calidad*

En el caso de la empresa hortícola del presente caso de estudio, el hecho de que cuenta con certificaciones de calidad tiene un fuerte impacto en la relación causal, ya que las tiene.

Como manifiestan los entrevistados, la pyme hortícola cumple con todos los requisitos que el cliente o distribuidor le solicita en lo que respecta a sus productos, pues el hecho de contar con dichas certificaciones significa que todos los protocolos se encuentran estructurados y el producto está en óptimas condiciones para ser ofertado. Esto se traduce en una mayor ganancia, prestigio, así como en contratos con los clientes fuera de temporada.

De igual manera, los entrevistados comentan que el hecho de contar con dichas certificaciones le ha permitido a la empresa obtener ganancias. Actualmente cuenta con los certificados de Primus Lab, que respalda sus campos y que sus productos puedan ser destinados a la exportación. Y también con certificados de inocuidad, como registros ante la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos y un número del Sistema de Numeración Universal de Datos (DUNS, por sus siglas en inglés), lo que se traduce en mayores ventas en mercados internacionales ya que éstos han contribuido al éxito en sus exportaciones y le otorgan un mayor valor añadido a sus productos y campos. Por lo anterior, para esta empresa la calidad ha sido un factor determinante para internacionalizarse, ya que le permite promover sus productos en excelentes condiciones y le genera una ventaja frente a su competencia.

### Internacionalización

No sólo hay un camino para que las empresas empiecen a tener actividad internacional, ya que por lo general inician con el proceso de internacionalización cuando ésta se constituye en una vía para crecer y fortalecerse productivamente al ampliar los modos de incrementar sus ingresos y tener como base a clientes extranjeros (Romero *et al.*, 2022).

Como resultado de lo anterior, se realizó un perfil de internacionalización de la pyme hortícola para conocer mejor su proceso de expansión a nuevos mercados, que se muestra en el cuadro 3.

**CUADRO 3. Perfil de internacionalización de la pyme hortícola**

*Perfil de internacionalización*

Objetivos	Realizar envíos al extranjero, principalmente a Estados Unidos y aprovechar el mercado
<i>Etapas inicial de internacionalización</i>	
Año:	2017
Descripción de la estrategia inicial de internacionalización	Al principio envíos esporádicos al cliente del extranjero, sin embargo, una vez que se estableció el vínculo se empezó a exportar de manera formal en 2020
Mercado destino	Estados Unidos: Los Ángeles y San Diego (desde 2017 hasta la fecha). A Canadá (desde 2020 hasta la fecha)
Número de clientes en el extranjero	No proporcionado
Volumen	Grandes cantidades

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Como se observa en el cuadro 3, la empresa al principio hacía exportaciones de manera esporádica; sin embargo, con el paso del tiempo, en 2020 pudo exportar de manera formal y tener un mejor control de su proceso de exportación. En el transcurso de éste, su conocimiento del mercado, el hecho de contar con la tecnología necesaria, la capacitación de su personal, que sus sembradíos estén certificados y tener referencias comerciales mediante redes de contactos, son aspectos que han contribuido positivamente a su expansión en mercados internacionales, en especial el estadounidense, así como a ofertar su producto en grandes volúmenes.

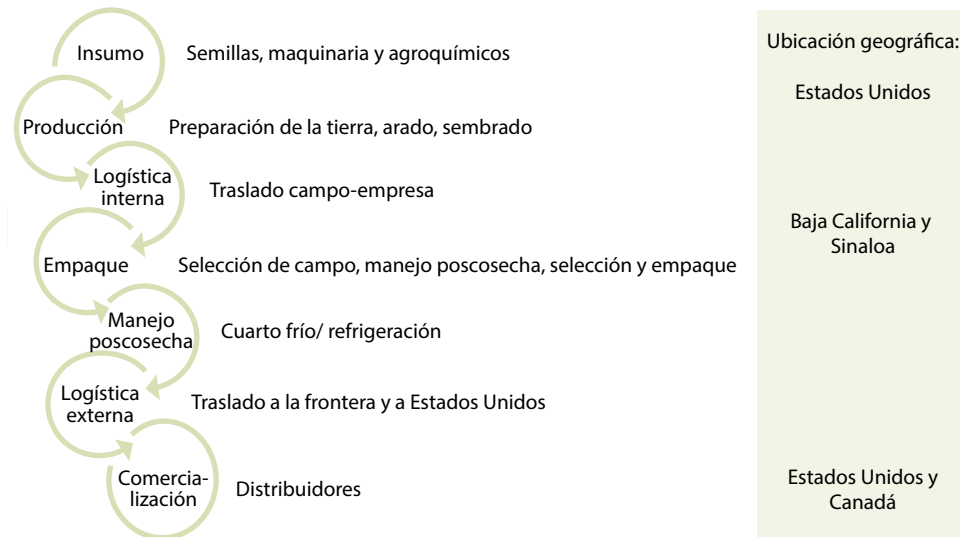
La fuerte dependencia comercial de Estados Unidos y Canadá se hace evidente

en la empresa, ya que en estos países se encuentran la mayoría de sus compradores, situación que es favorecida por las relaciones comerciales de México. Por ello la cadena de valor de la empresa se distribuye en diferentes nodos ubicados tanto en estos dos países como en territorio mexicano. En lo que respecta a las actividades que requieren de condiciones naturales específicas para su desarrollo, como la preparación de la tierra, selección del campo, traslado y cuartos de frío, son realizadas por la empresa en los estados de Sinaloa y Baja California, y posteriormente hace el traslado de sus productos a la frontera México-Estados Unidos y los pone a disposición del comprador y distribuidor. De este modo, el nicho de mercado se concentra en la comercialización de sus hortalizas en dichos países, para lo cual limita su exportación a un cliente. Esto se observa en la figura 4.

### Conclusiones

La internacionalización de las empresas es un fenómeno común en el mundo globalizado y un elemento que les permite aumentar su competitividad, ya que así pueden

FIGURA 4. Nodos geográficos de la pyme hortícola



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa.

absorber y desarrollar capacidades que mejoran la calidad de sus mercancías y procesos productivos.

Las estructuras de la cadena de valor de las empresas, en las que desempeña un papel destacado el suministro de materias primas para su producción, determinan las zonas y, por consiguiente, su internacionalización al exportar sus productos y comercializarlos en territorios extranjeros, en el caso de la pyme hortícola principalmente en Estados Unidos y Canadá.

Como resultado de lo anterior, pymes hortícolas exportadoras como la estudiada para este artículo cuentan con productos de calidad, lo que se traduce en la consecución de un *upgrade* de inocuidad, factor que ven como una oportunidad para llegar a ser más competitivas. Asimismo, les conviene lograr constantes mejoras en sus procesos para mantener sus clientes internacionales, ya que el haber accedido al mercado con sus productos se debe a que han podido elevar sus niveles de productividad, lo cual favorece la mejora tanto en ellos como en sus procesos.

De igual manera, su trabajo con la información precisa de los compradores en cuanto a las especificaciones que demandan en los productos que adquieren, les permite tomar mejores decisiones para poder venderlos a sus clientes en el extranjero. Gracias a ello estas empresas siguen exportando y, de este modo, formando parte de cadenas globales de valor, que es la manera de entrar y ser eslabones de la cadena con mayor valor agregado y competir en condiciones favorables.

La necesidad de generar mayor valor agregado dentro de la cadena debe ser la visión de las empresas. Por ello los retos que enfrentan para lograr su internacionalización se orientan no sólo al cumplimiento de los estándares de calidad o la adecuación de los establecimientos para cumplir con los requisitos que exigen los compradores, sino también a tener una distribución adecuada del producto, para lo cual puede ser necesario contar con una planeación para exportarlo.

## Referencias

- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3).
- Behuria, P. (2020). The domestic political economy of upgrading in global value chains: how politics shapes pathways for upgrading in Rwanda's coffee sector. *Review of International Political Economy*, 27(2), 348-376.
- Botello-Peñaloza, H. A. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las fir-



mas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7(16), 73-81. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.009>

Boza, S., Rozas, J. y Rivers, R. (2018). Rechazos de exportaciones por incumplimiento de medidas no arancelarias: el caso de los productos agrícolas latinoamericanos en la frontera de Estados Unidos. *Estudios Internacionales*, 50(191). <https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-3769.2018.52047>

Camacho, A. (2016). Alpha investment strategies in emerging markets: assessing the potential and competitiveness of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 69(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.076>

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. España: McGraw Hill.

Carneiro, F. L. (2015). Fragmentação internacional da produção e cadeias globais de valor. Texto para discusión. Brasília: Ipea.

Cedillo, E. y Anaya, S. (2018). Implicaciones socioeconómicas por la implementación de programas de sanidad, calidad e inocuidad alimentaria en el sector productivo de frutas y hortalizas en México. *Agroproductividad*, 11(2), 140-146.

Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. *Análisis Económico*, XXII(49).

Costa, S. (2019). Aportes del enfoque de las cadenas globales de valor para el análisis de las organizaciones. *Revista de Administración y Economía*, 3.

Daly, J. y Gereffi, G. (2018). Tourism global value chains and Africa. En Newfarmer, R., Page, J. y Tarp, F. (eds.), *Industries without smokestacks: industrialization in Africa reconsidered*. Oxford: Oxford University Press.

Dequiedt, V. (2018, 13 de noviembre). Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory. Université Clermont Auvergne, France. <https://ferdi.fr/dl/df-r5s6cxeybQjy546NQfyL0L7t/papier-de-recherche-product-quality-in-developing-countries-agrifood-supply.pdf>

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

Escandón-Barbosa, D. M. y Hurtado, A. A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>

Flores, H., Villalobos, J. R., Ahumada-Valenzuela, O. y Uchanski, M. (2019). Use of supply chain planning tools for efficiently placing small farmers into high-value, vegetable markets. *Computers and Electronics in Agriculture*, 157, 205-2017.

- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X. y Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes: innovación para exportar*. Santiago de Chile: CEPAL.
- García-Álvarez de Perea, J., Ramírez-García, C. y Del Cubo-Medina, A. (2019). Internationalization business models and patterns of SMES and MNE. *Sustainability*, 11(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11102755>
- García-Muñiz, A. S. y Solís-Arias, V. (2014). Comercio internacional: cadenas globales de valor. una aproximación desde la teoría de redes. *Revista de Economía Mundial*, 37.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo*, 32(125).
- Gereffi, G. (2013). Global value chains in a post Washington consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37.
- Gereffi, G. (2015). América Latina en las cadenas globales de valor y el papel de China. Boletín Informativo techInt 350.
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Girish, J., Suresh, A. y Bhoopesh, P. (2019). Growth of horticulture sector in India: trends and prospects. *Indian Council of Agricultural Research*, 89(2), 314-335. doi:10.56093/ijas.v89i2.87091
- Granillo-Macías, R., Olivares-Benítez, E. y Ablanedo-Rosas, J. M. (2020). Métodos y modelos para abordar problemas logísticos en la cadena de suministro agroalimentaria. *Pädi*, 8(15), 63-71. <https://doi.org/10.29057/icbi.v8i15.5477>
- Håkansson, H. y Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. En Bjorn-Axelsson, B. y Easton, G. (eds.), *Industrial networks. A new view of reality* (pp. 28-34). London: Routledge.
- Hasan-Fouji, M. y Hoque, I. (2021). Supplier internationalization through upgrading in global supply chain: evidence from the garments industry of Bangladesh. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16, 116-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s42943-021-00025-9>
- Hoyos-Villa, O. A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *Entramado*, 15(2), 78-103. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5597>
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2000a). Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Institute of Development Studies-University of Sussex. Vol. 120 de working papers.

- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002b). How does insertion in global value chains affects upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Johanson, J. y Mattson, L.-G. (2015). Internationalisation in industrial systems — A network approach. En Forsgren, M., Holm, U. y Johanson, J. (eds.), *Knowledge, networks and power*. New York: MacMillan Publishers.
- Johanson, J. y Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 63.
- Johanson, J. y Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kabongo, J. y Okpara, J. (2019). Timing and speed of internationalization: evidence from African banks. *Journal of Business Research*, 102, 12-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.003>
- Lacaze, M. V. (2018). *El rol de las medidas no arancelarias en el mercado global de alimentos pesqueros: una evaluación de las certificaciones ambientales como catalizadores o barreras al comercio*. Tesis de doctorado en economía, Pontificia Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Malassis, L. (1973). Analyse du complexe agroalimentaire d'après la comptabilité nationale. *Economies et sociétés*, 7, 2031-2050.
- Matheis, T. y Herzig, C. (2019). Upgrading products, upgrading work? Interorganizational learning in global food value chains to achieve the Sustainable Development Goals. *Ecological Perspectives for Science and Society*, 28(2), 126-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.11>
- Mishra, P. K. y Dey, K. (2018). Governance of agricultural value chains: coordination, control and safeguarding. *Journal of Rural Studies*, 64, 136-147. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.020>
- Morales, E., Hernández, C., Aguirre, R. y Huerta, E. (2018). Factores que influyen en las pymes del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala para lograr la internacionalización. *Global Conference on Business and Finance proceedings* (13, pp. 482-487). San José: The Institute for Business and Finance Research.
- Nguyen, T. y Jolly, C. M. (2020). Global value chain and food safety and quality standards of Vietnam pangasius exports. *Aquaculture Reports*, 16.
- Ortega-Henao, S., Guzmán-Llano, J. S. y Cuartas-Quintero, J. E. (2021, 24 de junio). La interna-

- cionalización del sector agrícola en el departamento de Risaralda. Programa de negocios internacionales, Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/8158>
- Pereira-Silva, J. P., Molina-Rozo, A. y Vásquez-Moreno, J. E. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, 22. <https://doi.org/https://doi.org/10.19052/ed.3255>
- Pérez-Ibáñez, J. (2019). Cadenas globales de valor: una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51).
- Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. México: C E C S A.
- Romero-Borre, J., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R. y Hernández-Chacín, A. (2022). Internacionalización de la empresa familiar: un modelo prospectivo. *Información Tecnológica*, 33(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000100131>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Sánchez-Gómez, C. (2019). Exportación hortofrutícola de México hacia los Estados Unidos. *Estudios Sociales*, 29(54). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24836/ES.V29I54.766>
- Sandoval-Cabrera, S. V. y Borja-Rodríguez, B. A. (2023). La naturaleza de los vínculos y el escalonamiento en el subsector hortícola en México. *Economía. Teoría y Práctica*, 58. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-33802023000100145&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-33802023000100145&script=sci_arttext)
- Sandoval, S. (2019). Upgrading y competencia: reflexiones para firmas y países en desarrollo. *Economía UNAM*, 16(48), 213-238. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fe.244.88143e.2019.48.497>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2022, 30 de agosto). El sector agrícola mexicano en cifras: avances, retos y oportunidades del T-MEC. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/el-sector-agricola-mexicano-en-cifras-avances-retos-y-oportunidades-del-t-mec>
- Sotomayor, O., Ramírez, E. y Martínez, H. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas.
- Tian, K., Dietzenbacher, E y Jong-A-Pin, R. (2019). Measuring industrial upgrading: applying factor analysis in a global value chain framework. *Economic Systems Research*, 31, 642-664. <https://doi.org/10.1080/09535314.2019.1610728>
- Trienekens, J., Mariska van Velzen, M., Lees, N., Saunders, C. y Pascucci, S. (2017). Governance

of market-oriented fresh food value chains: export chains from New Zealand. *International Food and Agribusiness*, 21(2), 249-268.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Yip, G. y Monti, J. (1998). The way station model of internationalization: explaining the success of newly internationalizing firms. En Yip, G., Monti, J. y Gómez-Biscarri, J., *The way station model of internationalization: explaining the success of newly internationalizing firms* (p. 26). Center for International Business Education and Research (CIBER).