

**UN SISTEMA INTEGRAL DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL  
A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS  
DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD: ESTUDIO  
MULTICASO EN EL SECTOR CITRÍCOLA DE LA REGIÓN  
CENTRO DE TAMAULIPAS**

**Área de investigación: Teoría de la Administración**

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**

**Jesús Gerardo Delgado Rivas**

Facultad de Comercio y Administración  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México

[jdelgadorivas@hotmail.com](mailto:jdelgadorivas@hotmail.com)

**Maritza Álvarez Herrera**

Facultad de Comercio y Administración  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México

[ahmaritza@uat.edu.mx](mailto:ahmaritza@uat.edu.mx)

**Norma Angélica Pedraza Melo**

Facultad de Comercio y Administración  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
México

[comangelicapedrazamelo@gmail.com](mailto:comangelicapedrazamelo@gmail.com), [napedraza@uat.edu.mx](mailto:napedraza@uat.edu.mx)



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## UN SISTEMA INTEGRAL DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD: ESTUDIO MULTICASO EN EL SECTOR CITRÍCOLA DE LA REGIÓN CENTRO DE TAMAULIPAS

### Resumen

La citricultura en México representa la actividad frutícola más importante, teniendo a los estados de Veracruz, San Luis Potosí y Tamaulipas como los principales productores. El estudio de perspectivas teóricas, a partir de la naturaleza de la presente investigación, requiere el análisis de la dinámica originada entre las actividades – recursos – capacidades en las organizaciones citrícolas. La metodología siguió un enfoque cualitativo mediante la estrategia de estudio multicaso, utilizando el método de análisis de contenido de la información obtenida mediante entrevistas a informantes clave. Los resultados muestran los factores determinantes de competitividad y sugiere el diseño de un sistema integral de asociatividad empresarial citrícola en la región.

**Palabras clave.** Cadena de valor, recursos, capacidades, *cluster*.

### Abstract

The citriculture in Mexico represents the most important fruit growing activity, having the States of Veracruz, Tamaulipas, and San Luis Potosí as the main producers. The study of theoretical perspectives of the present investigation requires the analysis of the dynamics originated among the activities – resources – capabilities in citrus organizations. The methodology followed a qualitative approach through the strategy of multicase study, using the method of content analysis of information obtained through interviews to key informants. The results show the determining factors of competitiveness and suggests a full design system of a citrus partnership business in the region.

**Keywords:** Value chain, resources, capabilities, cluster.



## UN SISTEMA INTEGRAL DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD: ESTUDIO MULTICASO EN EL SECTOR CITRÍCOLA DE LA REGIÓN CENTRO DE TAMAULIPAS

### I. INTRODUCCIÓN.

Como consecuencia de la globalización económica, se originan entornos organizacionales dinámicos y complejos creando nuevas oportunidades de negocio, así como una alta presión competitiva entre las empresas que se caracteriza por la reducción del ciclo de vida del producto, altos costos de investigación y desarrollo, rápido cambio tecnológico e incertidumbre estratégica asociada a la globalización, entre otros (Taboada, 2004; Montegut, 2006; Saavedra, 2010). En este sentido, el hecho de alcanzar y sostener un posicionamiento competitivo en los mercados mediante el diseño de procesos y técnicas de gestión más eficientes, se traduce en una expectativa crucial para el éxito y supervivencia de las empresas (Aragón y Rubio, 2005). Esa presión ha propiciado que surjan nuevas formas de organización en los eslabones de la cadena productiva, así como patrones de competencia que descansan cada vez más en las ventajas asociadas a la flexibilidad de la producción y de organización, lo que se verá reflejado tanto en el precio como en la calidad final del producto (Saavedra, 2010).

Por lo tanto, como respuesta a los efectos anteriores, se han originado procesos de desintegración vertical, además de distintas modalidades de cooperación entre empresas para enfrentar la competencia, una de estas estrategias se refiere a la formación de *clusters* o conglomerados, cuyo eje central se sustenta en la competencia mediante la articulación de potencialidades existentes en los ámbitos locales y regionales, de esta manera aprovechar el acceso a insumos, información y tecnología. (Porter, 1999; Velázquez y Maldonado, 2010).

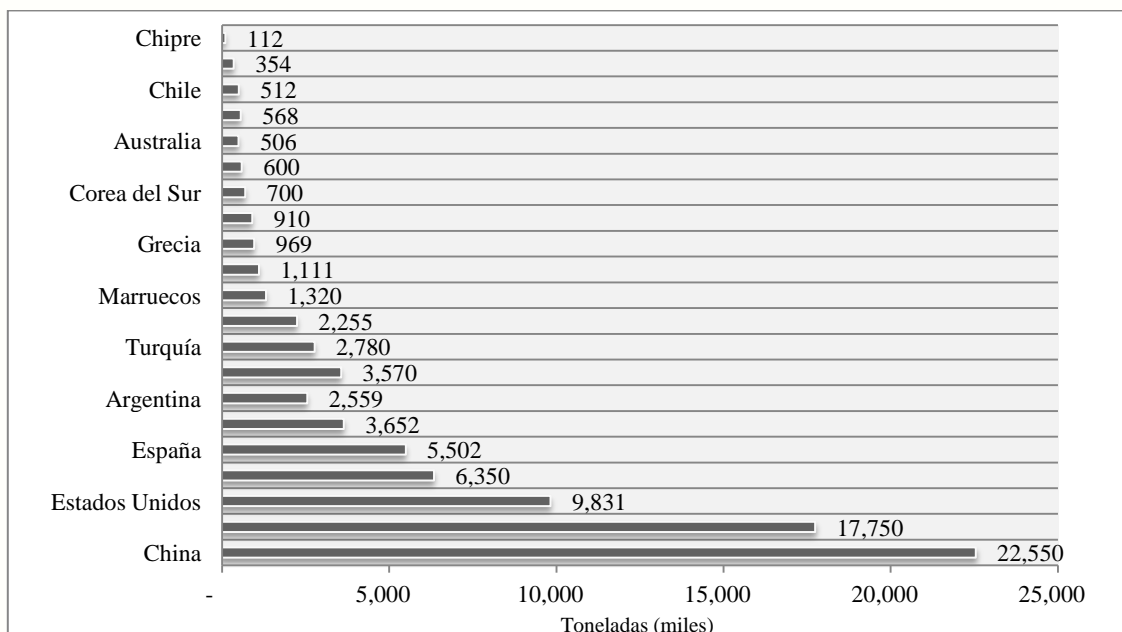
El objetivo de la presente investigación se centra en el diseño de una propuesta de un sistema integral de asociacionismo empresarial a partir de la identificación de las actividades que forman parte de la cadena de valor y de los recursos y capacidades, como factores determinantes de competitividad orientados al sector citrícola en la zona centro del estado de Tamaulipas, México. En este contexto, se han planteado como preguntas de investigación, las siguientes:

- i) ¿Cómo se encuentra integrada la cadena de valor de las empresas del sector citrícola de la zona centro de Tamaulipas analizadas?
- ii) ¿Cuáles son los recursos y capacidades en las empresas del sector citrícola de la zona centro de Tamaulipas analizadas?
- iii) ¿Cuáles son los factores generadores de competitividad en las empresas del sector citrícola de la zona centro de Tamaulipas analizadas?



### México en el entorno citrícola internacional.

La participación de México en el escenario internacional registra durante el periodo 2009 – 2010 una producción de 6,350 ton. en este tipo de cultivo de frutas cítricas frescas, representando el 7.69% con respecto al volumen producido mundialmente, lo que le permitió ubicarse en el cuarto lugar sólo por debajo de países como China, Brasil y Estados Unidos. Cabe destacar, que del volumen producido en el país sólo el 19.29%, es decir 1,225 ton., se destinó a algún proceso de industrialización, principalmente jugo de naranja, sin embargo también va directo a la agroindustria para los sectores farmacéutico y de cosméticos (Díaz, 2010; Federación Argentina del Citrus, 2011).

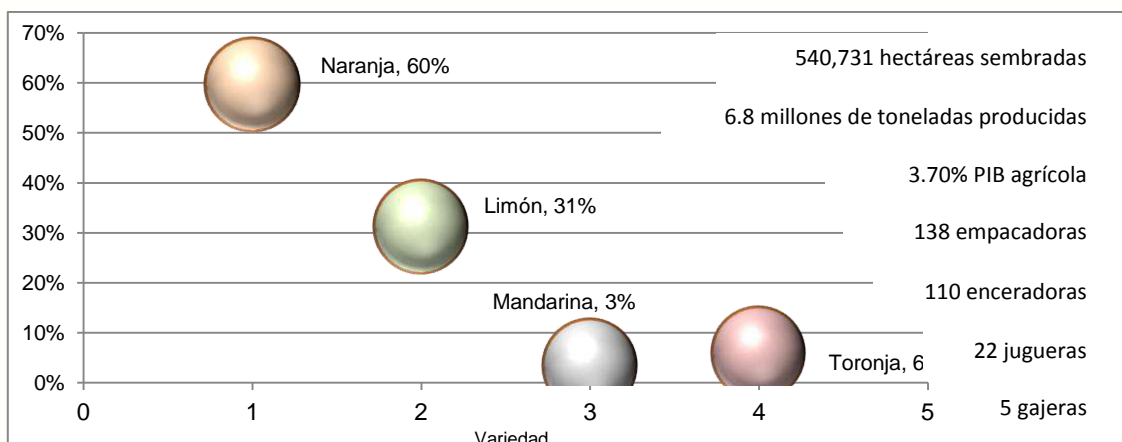


Gráfica I.1. Principales países en producción citrícola a nivel mundial (2010). Fuente: Elaboración a partir de Federación Argentina del Citrus (2011).

Posteriormente, en el año 2011 según cifras del SIAP<sup>1</sup> (2012), la producción en México se incrementó en un 8% con respecto a la obtenida en el 2010, al registrarse un volumen de 6.8 millones de toneladas, del cual se encuentra dominado por la naranja al participar con el 60% del volumen de producción citrícola, en orden de importancia le sigue el limón, la toronja y la mandarina, tal como se muestra en la Gráfica I.2.

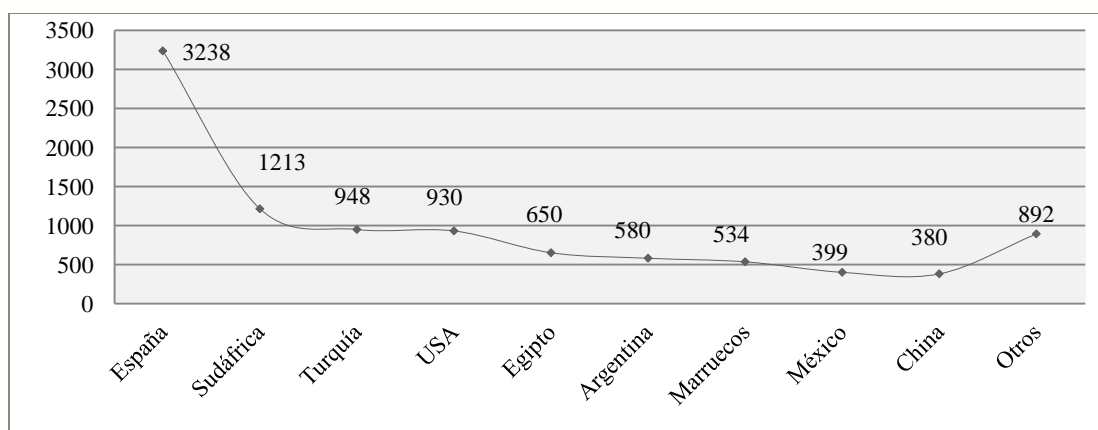
<sup>1</sup> Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera, órgano desconcentrado de la SAGARPA con la finalidad de proveer estadísticas e información geográfica para la toma de decisiones que contribuyan al desarrollo rural sustentable.





Gráfica I.2. Entorno cítrico nacional (2011). Fuente: Elaboración a partir de SIAP (2012).

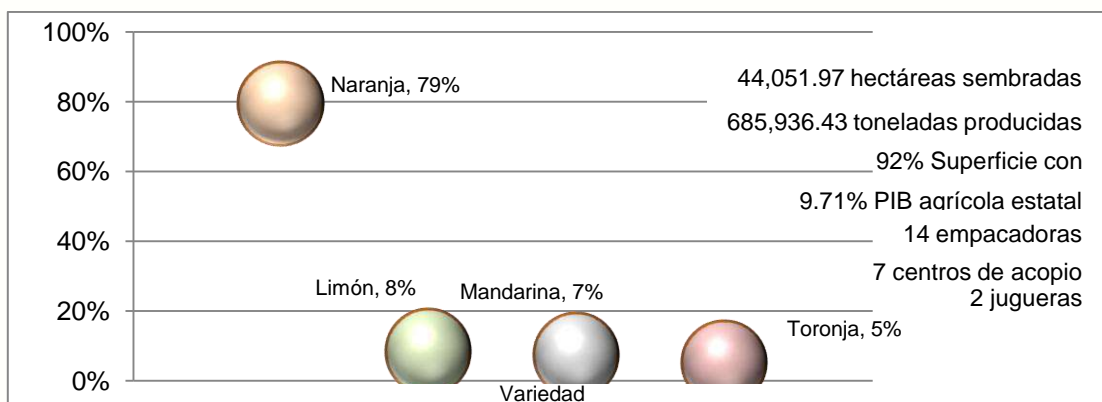
En lo referente a las exportaciones, la participación de México en el año 2009 en relación a su nivel de productividad no se puede considerar del todo optimista, al ubicarse en el 8° lugar a nivel mundial con un 4.08% de participación (Gráfica I.3).



Gráfica I.3. Exportaciones de cítricos a nivel mundial (2009). / Fuente: Elaboración a partir de SAGARPA (2009).

### Tamaulipas en el entorno cítrico nacional.

En lo que respecta al estado de Tamaulipas, la actividad agrícola representa uno de los principales sectores económicos, cifras del SIAP (2012) revelan que dicha entidad federativa posee una superficie total de 5'729,461.10 hectáreas, de las cuales el 26% se encuentran destinadas a actividades agrícolas. Entre los cultivos más importantes se encuentran el sorgo, maíz, pasto, soya, cebolla, caña de azúcar, naranja y limón (Gobierno del Estado de Tamaulipas, 2011). A continuación, en la Gráfica I.4, se observan las principales generalidades en el entorno cítrico del estado.



Gráfica I.4. Entorno cítrico en Tamaulipas (2011). Fuente: Elaboración a partir de SAGARPA (2011) y SIAP (2012).

Cabe destacar, que el estado de Tamaulipas posee frente a otras entidades la ventaja geográfica para producir y enviar la fruta fresca así como sus derivados a otros países, principalmente a los Estados Unidos. En este sentido, la citricultura en la entidad, representa una importante actividad para el desarrollo económico y social de la región, lo anterior al participar alrededor de 5,100 productores, empleando a 9,000 personas y generando 600 mil jornales al año (SAGARPA, 2011).

En términos generales, a continuación se presenta la matriz de concentración (Tabla I.1) en donde se observa la aportación de Tamaulipas a la citricultura nacional, destacando el indicador de rendimiento por hectárea al registrar una diferencia positiva de 1.05 ton/has con respecto al promedio del país, lo cual se explica en forma significativa por contar con algún sistema de riego el 92% de la superficie dedicada a esta actividad.

Indicadores de Producción	Nacional	Tamaulipas	
		Total	%
Superficie Sembrada (Has.)	540,731.14	44,051.97	8.15%
Superficie Cosechada (Has.)	516,001.27	42,271.45	8.19%
Producción (Ton.)	6'841,033.38	685,936.43	10.03%
Rendimiento (Ton/Has)	15.44	16.49	1.05
Valor de la producción	\$ 13'127,173.61	\$ 1'516,116.50	11.55%

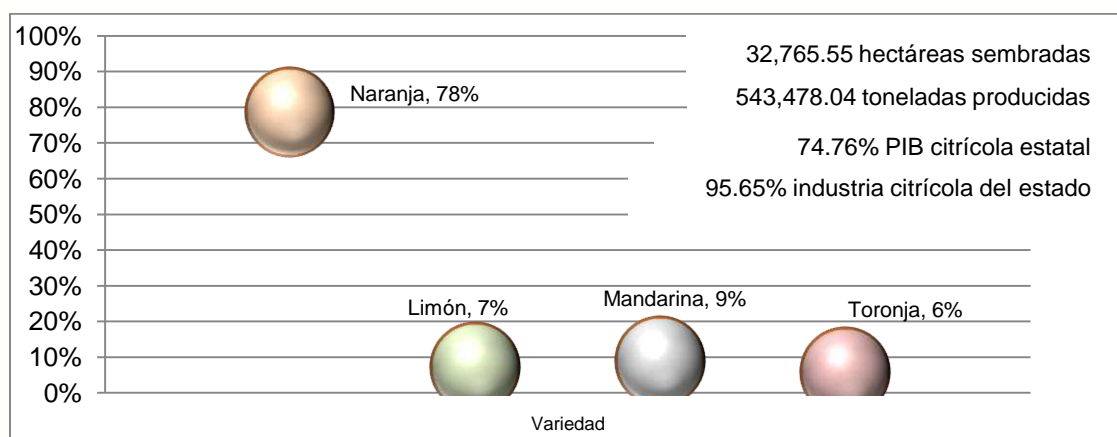
Tabla I.1. Matriz de Concentración Cítrica País / Estado (2011). Fuente: Elaboración a partir de SIAP (2012).

En el rubro de las exportaciones, la gran fortaleza de la citricultura tamaulipeca lo constituye la calidad de sus productos, dando como resultado la oportunidad de acceder a nichos comerciales en el contexto internacional, además de contar con la infraestructura para el acopio, empaque y procesamiento de la fruta fresca, motivo por el cual la entidad se posiciona como el principal exportador de limón italiano a los Estados Unidos (Federación Argentina del Citrus, 2011).

### La región centro de Tamaulipas en el entorno cítrico estatal.

La región centro de Tamaulipas, de acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2005), se encuentra integrada por los municipios de Victoria,

Güémez, Padilla, Hidalgo, Villagrán, Mainero, Jiménez, Soto la Marina y Casas. A continuación, en la Gráfica I.5, se observa el comportamiento de la actividad citrícola en tal zona de la entidad, detectándose que la citricultura del estado se concentra de forma significativa en esta región.



Gráfica I.5. Entorno citrícola en la región centro de Tamaulipas (2011). Fuente: Elaboración a partir de SIAP (2012).

Como se observa, existe una evidente concentración hacia la producción de naranja, lo que podrá representar una oferta excesiva al momento de llegar a la fase de comercialización de dicho cultivo teniendo efectos en las fluctuaciones de los precios. Además, como potencialidades de esta región se identifican la infraestructura para el acopio, empaque y procesamiento de la fruta, el liderazgo en los costos de distribución por la cercanía con los Estados Unidos, se registra un alto volumen de producción así como una significativa aportación al PIB citrícola de la entidad.

En conclusión, con la información registrada, se identifica la significativa participación de la región centro en la actividad citrícola del estado, a continuación se presenta la matriz de concentración (Tabla I.2), en donde se observa la aportación de esta zona a la citricultura de la entidad a través de los indicadores de producción, destacando el impacto del 79.23% en del volumen producido, así como el rendimiento obtenido por hectárea al detectar una diferencia positiva de 0.84 ton/has con respecto al promedio estatal.

Indicadores de Producción	Tamaulipas	Región Centro	
		Total	%
Superficie Sembrada (Has.)	44,051.97	32,765.55	74.38%
Superficie Cosechada (Has.)	42,271.45	31,251.83	73.93%
Producción (Ton.)	685,936.43	543,478.04	79.23%
Rendimiento (Ton/Has)	16.49	17.32	0.84
Valor de la producción	1'516,116.50	1'133,464.38	74.76%

Tabla I.2. Matriz de Concentración Estado / Zona Centro (2011). Fuente: Elaboración a partir de SIAP (2012).

Como se ha evidenciado, la zona centro de Tamaulipas, representa la región que concentra el mayor volumen de producción citrícola en la entidad. En este contexto, se destaca la relevancia de esbozar estrategias que contribuyan a lograr un mejor posicionamiento



competitivo del sector, por lo que se plantea como principal propósito de esta investigación el diseño de un planteamiento estratégico sobre asociacionismo empresarial a partir de la identificación de los factores que contribuyen al éxito organizacional, el cual pueda aportar alternativas para la producción, industrialización y comercialización.

En este contexto, se precisa puntualizar la necesidad de abordar estrategias que modernicen el esquema organizativo tradicional de la citricultura, lo anterior a partir de la potencialización de sus propios recursos y diversas capacidades que participan en los distintos procesos de los agentes económicos orientados a competir en mercados globales.

### **Problemática**

Las diversas problemáticas identificadas representan una significativa disminución en el potencial productivo, y por consecuencia en los ingresos que genera la actividad de las empresas dedicadas al sector citrícola en el estado, motivo por el cual podrán tener un impacto en la pérdida de la competitividad, no siendo exclusiva del pequeño propietario pues se presenta en todos los estratos y regiones del país, por lo tanto es fundamental generar nuevos conocimientos para elevar la gestión de estrategias en el estado de fin de promover la capacitación a esquemas de negocios y tecnologías así como del financiamiento para elevar la competitividad en el sector citrícola en Tamaulipas.

Una de las problemáticas que se detectan en los productores citrícolas de Tamaulipas de acuerdo con SAGARPA (2004), se refiere al bajo nivel cultural que poseen los agentes involucrados en el proceso, dando como resultado una limitada capacidad directiva, en donde las decisiones estratégicas se realizan en función de las circunstancias que se presenten y exigencias del entorno, motivo por el cual Aragón y Rubio (2005) sugieren que las empresas cuenten con directivos con un mayor nivel de capacitación para alcanzar mayores niveles de éxito. En esta fase, según información proporcionada por el Sistema Producto Cítrico en Tamaulipas, se detecta una significativa debilidad en virtud de la gran atomización compuesta por empresas pertenecientes al sector social, lo cual dificulta los vínculos y compromisos de cooperación al interior del sector, por ejemplo en lo referente a la fijación de precios. Además, en la fase de infraestructura se detecta que alrededor del 70% de los productores con pequeñas superficies no cuentan con la maquinaria requerida para tal actividad agrícola, lo cual ha provocado varios años de baja rentabilidad y la subsecuente descapitalización (SAGARPA, 2004).

Aunado a lo anterior, uno de los estados más importantes de los Estados Unidos en la producción de naranja es Texas, el cual se ubica en la frontera con Tamaulipas, se caracteriza por ser una entidad de este vecino país pionera en la implementación de avances tecnológicos en campo e industria, lo que ha llevado a desarrollar el jugo de naranja concentrado congelado, lo que les ha permitido a los productores expandir su consumo y comercio a escala mundial. Las tecnologías utilizadas son similares a las de Brasil, especialmente en el uso de plantas de viveros certificados de alto valor agronómico, injertados sobre patrones tolerantes al virus de la tristeza, riegos presurizados, control





químico de malezas, fertilización balanceada, entre otras. Además, la base organizativa de dicho sector es en cooperativas o manejadas por empresas especializadas (AMSDA<sup>2</sup>, 2011).

## II. LA CADENA DE VALOR Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMO DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD.

El término competitividad tiene su origen en la literatura sobre estudios empíricos a nivel microeconómico de la empresa, sin embargo es referido comúnmente a escalas superiores, como el comportamiento de una economía nacional considerada en su conjunto, regiones, industrias o sectores (Martínez *et al.*, 2010). En un principio, los estudios orientados al análisis de la teoría económica clásica hacían referencia a las ventajas comparativas como sustento de la competitividad, es decir, la posición competitiva de una región o nación estaba en función con la dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital), pero en esencia con la abundancia de recursos naturales. Posteriormente, con la apertura de los mercados y la acelerada innovación en el desarrollo tecnológico, así como la presencia de nuevos patrones de consumo, surge una redefinición del término competitividad, en donde las ventajas comparativas evolucionan hacia las ventajas competitivas dando lugar a un crecimiento en el tamaño de las organizaciones, mayor participación en el mercado e incremento de la rentabilidad (Álvarez, 2008; Giorgis, 2009).

En este contexto, otros autores (Tapias, 2005; Yoguel *et al.*, 2001; Ramírez *et al.*, 2007) se refieren a competitividad como un fenómeno que emerge de la naturaleza social, económica, científica, tecnológica y política a partir de interacciones de una serie muy diversa de capacidades distribuidas en el sector productivo, centros educativos y de investigación así como de las propias instituciones gubernamentales. Desde estos paradigmas, la competencia entre empresas que operen aisladamente se encuentra siendo desplazada por diversas formas de cooperación y asociación para competir en *clusters*, en donde el desempeño de las organizaciones es el resultado de las interrelaciones de diversas capacidades (Tapias, 2005). Por lo anteriormente descrito, en la Figura II.1 se muestra la estructura general del presente capítulo, es decir, la forma en que se vinculan los diversos planteamientos epistemológicos considerados como elementos determinantes en la obtención de un posicionamiento competitivo por parte de las empresas en un determinado contexto, lo anterior con el propósito de esbozar una propuesta sustentada en la asociatividad empresarial citrícola a partir de las características que adopta el modelo de *clusters*.

<sup>2</sup> Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario, es un organismo integrado por los funcionarios estatales responsables de la aplicación de las políticas agropecuarias en el país.



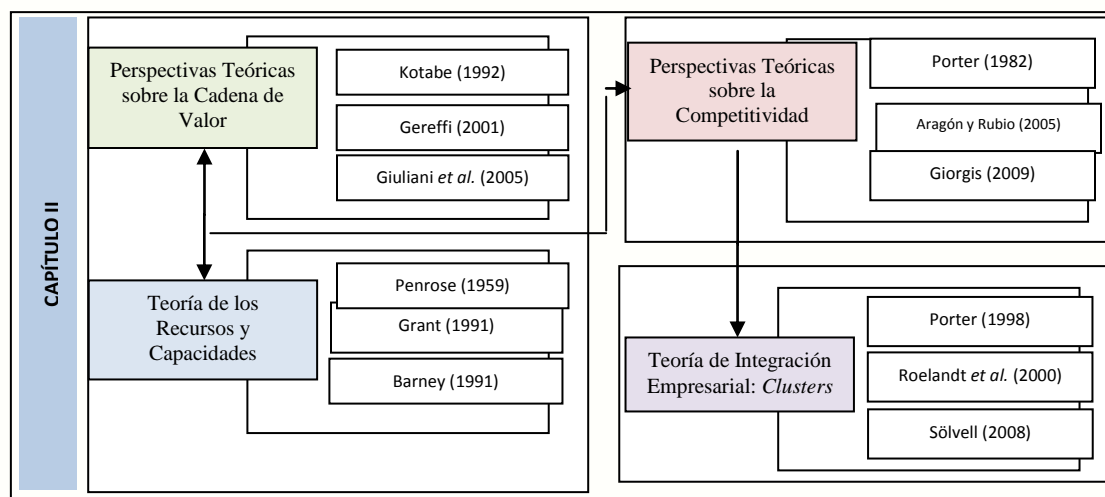


Figura II.1. Marco teórico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, la competitividad representa un elemento que permite identificar áreas de oportunidad en el entorno de naturaleza dinámica de las organizaciones, así como limitantes de las condiciones de producción en un contexto determinado, es decir, a partir de cierto sector se identifica el campo de acción a las estrategias empresariales y políticas públicas desde la perspectiva local, lo anterior con la intención de propiciar el desarrollo sustentado en un proceso de colectividad (Yoguel *et al.*, 2001; Ramírez *et al.*, 2007).

En este sentido, para efectos de la presente investigación, se adoptó el término de competitividad propuesto por Rubio y Aragón (2008), en el que sostienen que representa la capacidad por parte de las empresas que les permita obtener un desempeño superior al de los competidores dando lugar a una posición competitiva favorable. Es decir, a partir de la óptima racionalización de los recursos y capacidades que formen parte en cada uno de los procesos o actividades de la organización a fin de generar valor en el comprador, será un factor determinante hacia el logro de un mejor posicionamiento con respecto a la competencia, lo que permitirá promover un esquema de asociatividad empresarial en el sector citrícola, el cual adopte diversos elementos del modelo de *cluster*, donde participe tanto la empresa perteneciente a la cadena productiva del sector citrícola, así como la red integrada por proveedores tanto de insumos como servicios, el gobierno en sus distintas áreas de responsabilidad normativa y de promoción, las diversas instituciones de financiamiento que brindan soporte financiero, las universidades e institutos de investigación que puedan contribuir mediante servicios de capacitación, desarrollo educativo y focalización de la oferta educativa en sus distintos niveles, entre otros posibles participantes.

### III. METODOLÓGÍA.

Realizar una investigación representa un proceso que requiere llevar a cabo una fase destinada a la planeación de las diversas actividades que se van a ejecutar (Namakforoosh, 2006), lo anterior con el objetivo de utilizar eficientemente los recursos destinados a cumplir el propósito propuesto. En este sentido, en la Figura III.1, se muestra el esquema metodológico sobre la operacionalización de las fases que integran el proceso de investigación.



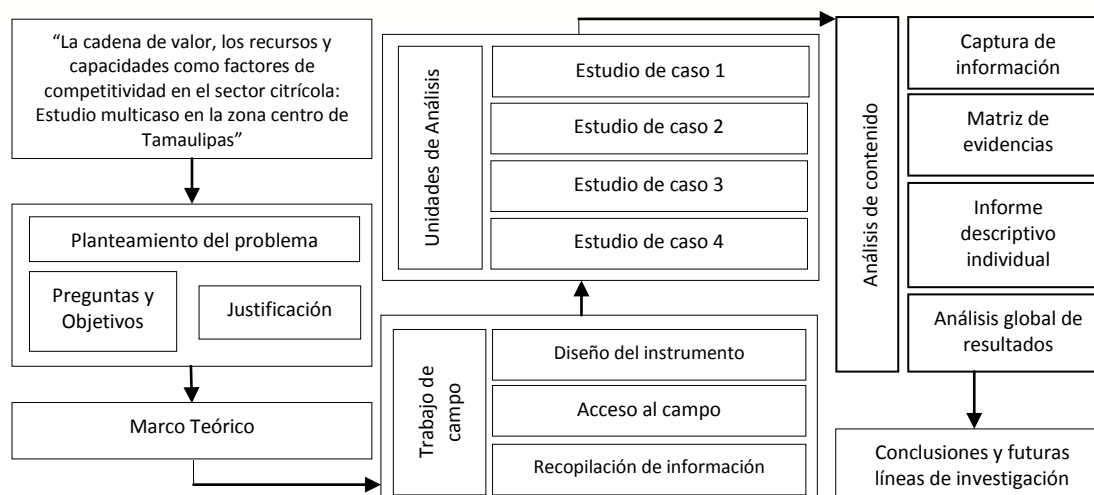


Figura III.1. Proceso de la Investigación. / Fuente: Elaboración a partir de Rodríguez *et al.* (1999) y Álvarez (2011).

En esta investigación de tipo cualitativa, las distintas fases que la integran van sucediendo en forma lineal, es decir, una vez que se ha identificado el tema a tratar, se llevó el primer acercamiento, el cual se caracteriza por ser de tipo documental, representado por la recolección de datos a partir de un marco referencial constituido principalmente por el análisis a los planteamientos propuestos por diversos autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 1991; Silverman, 1993; Rodríguez *et al.*, 1999; Bonache, 1999). La estrategia de investigación se apoyó en un estudio multicaso de tipo instrumental, para lo cual se revisó el tema central a lo largo de diferentes tipologías de unidades de análisis, las que fueron seleccionadas siguiendo el criterio de muestreo por conveniencia no probabilístico. Para la determinación del número de casos necesarios en este tipo de investigación, se propone que no sea inferior a cuatro ni superior a diez (Eisenhardt, 1989). En este sentido, la selección de casos se realizó a partir de las empresas con localización geográfica la región centro del Estado de Tamaulipas, que han logrado transitar de la fase de producción a la de valor agregado en los cítricos, o bien, trascender a prácticas de comercialización de los mercados locales hacia los internacionales. A continuación, en la Tabla III.1, se observan las características distintivas de las unidades de análisis.

Empresa	Ubicación	Año Inicio	Actividad		Producto(s)
			Directa	Indirecta (“brokers”)	
“Valencia”	Victoria	1974	Producción, Valor Agregado y Comercialización (mercado nacional)	Exportación	Limón
“Eureka”	Güémez	1978	Producción y Valor Agregado.	Comercialización (mercado nacional) y Exportación	Limón y naranja
“Alkantara”	Güémez	2004	Producción, Valor Agregado y Exportación	-----	Limón, naranja y toronja
“Delta”	Victoria	2002	Industrialización	Exportación	Limón y naranja

Tabla III.1. Generalidades de las unidades de análisis. / Fuente: Elaboración a partir de entrevistas con gerentes.

Una vez que se han seleccionado los casos a estudiar, se emplearon los mecanismos para la recolección de la información de acuerdo a la naturaleza de este tipo de estudios. Por una



parte, se consultaron *fuentes secundarias*, como revistas, boletines, sitios web e informes, los cuales permiten la identificación y análisis del entorno que rodea a la actividad citrícola. Posteriormente, durante los meses de junio y julio de 2011, se realizaron las *entrevistas semiestructuradas* a dueños o gerentes con una duración que osciló entre 40 a 120 minutos. Las conversaciones fueron grabadas previo consentimiento de cada entrevistado. En términos generales, las preguntas fueron breves, mientras que las respuestas amplias y espontáneas, dando como resultado una riqueza en la información obtenida. En forma paralela, se llevó la *observación directa*, la que consistió en la interacción mediante la observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales, proceso en el que se tomaron notas detalladas.

Para el procesamiento de datos, se utilizó el análisis de contenido por considerarse una estrategia que permite analizar los procesos de comunicación en diversos contextos (Hernández *et al.*, 2003). Por lo anterior, una vez que se obtuvo la información mediante la aplicación de las entrevistas, se elaboró un manual de codificación, en el que se presenta de manera organizada de acuerdo a categorías, variables y códigos, lo anterior con la finalidad de diseñar las matrices de concentración y el posterior análisis de contenido de forma individual.

#### IV. RESULTADOS.

Para analizar las actividades desarrolladas en las empresas estudiadas, se han clasificado en: *i)* básicas, orientadas desde la creación física del producto hasta la asistencia posterior a su venta; y, *ii)* transversales o de apoyo, es decir, complementan a las actividades básicas. A continuación, en la Tabla IV.1, se presenta la matriz que concentra las actividades desarrolladas en las distintas fases realizadas al interior de las respectivas unidades de análisis.

Actividad	“Valencia”	“Eureka”	“Alkantara”	“Delta”	Total
<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
Control Interno para la contratación de personal.	X				1
Sistema de Control de Inventarios.	X	X	X	X	4
Compra de fruta fresca.				X	1
Manual de procedimientos.	X	X	X	X	4
Sistematización de la producción.	X	X	X		3
Procedimientos de Seguridad e Higiene Laboral.		X			1
Recepción de fruta para maquila ( <i>outsourcing</i> ).	X	X			2
Traslado y almacenamiento de la fruta.	X	X	X		3
Diseño y monitoreo de indicadores.			X	X	2
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Producción limón italiano (labores culturales).	X	X	X		3
Producción naranja (labores culturales).		X	X		2
Producción toronja (labores culturales).			X		1
Valor agregado.	X	X	X		3
Valor agregado ( <i>“outsourcing”</i> ).	X	X			2
Industrialización (jugo, aceite, pulpa, cascarilla).				X	1
<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>					
Comercialización mercado interno.	X		X		2
Comercialización mercado interno <i>“broker”</i> .		X			1
Exportación <i>“broker”</i> .	X	X		X	3
Exportación directa.			X		1
<b>MARKETING</b>					
Ferias internacionales (expositor).	X		X		2
Ferias internacionales (asistente).		X			1
Página electrónica		X	X		2
<b>SERVICIO POST-VENTA</b>					



Identificación del grado de satisfacción.	X				1
Reuniones para identificar grado de satisfacción.			X		1
Vía telefónica.			X		1
<b>ABASTECIMIENTO</b>					
Compra de insumos: proveeduría local.			X	X	2
Compra de insumos: proveeduría nacional.	X			X	2
Compra de insumos: proveeduría internacional.		X			1
Servicios especializados: proveeduría intl.	X	X	X	X	4
<b>INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
Área administrativa.	X	X	X	X	4
Área de producción.	X	X	X	X	4
Área de negocios internacionales (logística).	X	X	X		3
Área de control de calidad.	X			X	2
Bitácoras de actividades.	X	X	X		3
Planeación estratégica.	X	X	X	X	4
<b>CAPITAL HUMANO</b>					
Exámenes psicométricos.	X				1
Programas de capacitación.	X	X	X	X	4
Rotación de personal.			X		1
Sistema de escalafón.				X	1
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
Implementación de sistema de trazabilidad.	X	X	X		3
Sistematización en el área contable.	X	X	X	X	4
Innovación industrialización.				X	1
Desarrollo de página web.		X	X		2

Tabla IV.1. Matriz de concentración para identificar las actividades básicas y transversales. / Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas.

De igual forma, a partir de la información obtenida, a continuación se identifican los recursos y capacidades, que se poseen o en su caso desarrollan al interior de cada empresa analizada (Tabla IV.2).

Factor de análisis Categoría Variable	“Valencia”	“Eureka”	“Alkantara”	“Delta”	Total
<b>RECURSOS DE LA EMPRESA</b>					
<b>Recursos tangibles</b>					
Superficie para la producción.	X	X	X		3
Tecnificación en las huertas.		X	X		2
Planta de empaque.	X	X	X		3
Cuartos de desverdizado.	X	X	X		3
Laboratorios especializados.				X	1
Planta procesadora de cítricos.				X	1
<b>Recursos intangibles</b>					
Marca comercial.	X	X	X		3
Experiencia en el sector.	X	X	X	X	4
Adopción de sistemas tecnológicos.	X	X	X	X	4
Página electrónica.		X	X		2
<b>Recursos financieros</b>					
Estrategia de liquidez financiera.	X				1
Inversión en producción primaria.	X				1
Ingresos por “outsourcing”.	X	X			2
Inversión en capacitación continua.	X	X	X	X	3
Venta total de la producción.				X	1
Inversión en tecnología.		X	X	X	3
<b>CAPACIDADES DE LA EMPRESA</b>					
<b>Directivas</b>					
Incrementar la productividad.	X	X			2
Calidad de la producción.	X	X	X	X	4
Mayor rentabilidad por variedad.	X				1
Mayor rendimiento en el procesamiento.				X	1
Conocimiento del entorno citrícola.	X	X	X	X	4
Internacionalización de la empresa.	X	X	X	X	4
<b>Laborales</b>					
Habilidades en prácticas agronómicas.	X	X	X		3
Valor agregado artesanal.	X				1
Capacitación en valor agregado tecnificado.		X	X		2
Capacitación en industrialización.				X	1
Compromiso con la empresa.			X		1



<b>Comerciales</b>					
Alianzas en valor agregado.	X				1
Relación precio-calidad.	X	X	X		3
Outsourcing en valor agregado.	X	X			2
Diversificación de la oferta.			X		1
Alianzas en comercialización.			X		1
Convenios para la comercialización.	X	X		X	3
<b>Tecnológicas</b>					
Asimilación TIC's.	X	X	X	X	4
I+D en sistemas para mayores rendimientos.				X	1
<b>Aseguramiento de la calidad</b>					
Certificaciones internacionales.	X	X	X	X	4
Programa de capacitación en calidad.	X	X	X	X	4

Tabla IV.2. Matriz de concentración para identificar los recursos y capacidades. / Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas.

### Factores de competitividad del sector citrícola a partir de las empresas estudiadas.

El éxito competitivo empresarial se encuentra determinado por un conjunto de factores externos e internos de competitividad (Martínez, Charterina & Araujo, 2010). Al respecto, a continuación se presentan los factores que se consideran explicativos del éxito competitivo en las empresas analizadas.

#### Factores Internos de Competitividad.

Según Rubio & Aragón (2008), los factores internos que contribuyen al éxito competitivo que han sido más estudiados son los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto, las capacidades directivas y la cultura de la organización. En la Tabla IV.3, se identifican los elementos que impactan en el posicionamiento de las respectivas unidades de análisis.

No.	Factores Internos de Competitividad	“Valencia”	“Eureka”	“Alkantara”	“Delta”	Total
1	Certificaciones internacionales.	X	X	X		3
2	Promoción internacional.	X		X		2
3	Inversión en producción y valor agregado.	X	X	X		3
4	Marca comercial.	X	X	X		3
5	Alianzas estratégicas.	X				1
6	Página electrónica.		X	X		2
7	Manuales de procedimientos.		X			1
8	Prácticas de exportación diversificada.			X		1
9	Identificación de la satisfacción del cliente.			X		1
10	Alianzas comerciales con el extranjero.			X		1
11	Laboratorios especializados.				X	1
12	Industrialización de cítricos.				X	1
13	Posicionamiento en la industria de cítricos.				X	1
14	Planes de expansión a otros estados.				X	1
15	Innovaciones tecnológicas.				X	1

Tabla IV.3. Matriz de concentración para identificar los factores internos de competitividad. / Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas (David, 2008).

Al respecto, las empresas “Valencia”, “Eureka” y “Alkantara”, consideran como factor interno clave para un mejor posicionamiento competitivo la obtención de certificaciones con reconocimiento internacional sobre el cumplimiento de estándares de calidad en los productos que ofertan, lo cual les ha permitido incursionar con éxito en los mercados de fruta fresca de otros países. Sin embargo, el sustento para producir cítricos con calidad se encuentra representado por la inversión que realizan estas mismas empresas en las fases de producción primaria y valor agregado. Por último, otro factor interno de competitividad que presentan las organizaciones antes señaladas, es la obtención de una marca comercial, lo



cual les ha permitido tener sus propios productos diferenciados con respecto a la competencia.

#### Factores Externos de Competitividad.

Las condiciones del entorno externo, por lo general, afectan a todas las empresas que participan en un determinado sector de la producción, sin embargo la clave del éxito organizacional se encuentra en la forma en que responda cada una a través del diseño e implementación de estrategias (Porter, 1982). En la Tabla IV.4, se concentran los principales factores externos de competitividad de cada empresa estudiada con la correspondiente puntuación ponderada alcanzada.

No.	Factores Externos de Competitividad	“Valencia”	“Eureka”	“Alkantara”	“Delta”	Total
1	Introducción de nuevas variedades.	0.06	0.12	0.24	0.06	0.48
2	Mano de obra calificada.	0.32	0.32	0.32	0.32	1.28
3	Acceso a nuevos mercados.	0.24	0.24	0.32	0.24	1.04
4	Condiciones climatológicas.	0.30	0.30	0.30	0.10	1.00
5	Productos procesados (jugo, mermeladas, aceite, cascarilla, pulpa).	0.20	0.10	0.10	0.40	0.80
6	Aprovechamiento de acuerdos comerciales con otros países.	0.12	0.12	0.16	0.12	0.52
7	Superficie para producir grandes volúmenes.	0.30	0.30	0.40	0.10	1.10
8	Desgravación de los aranceles del jugo concentrado en el TLCAN.	0.08	0.04	0.04	0.16	0.32

Tabla IV.4. Matriz de concentración para identificar los factores externos de competitividad. / Fuente: Elaboración a partir de las entrevistas realizadas (David, 2008).

#### **Sistema Integral de Asociacionismo Empresarial a partir de la identificación de los factores determinantes de competitividad.**

Una vez identificada la dinámica originada entre los recursos – capacidades – actividades, en cada una de las empresas estudiadas, además de la identificación de los factores internos y externos explicativos del éxito competitivo, lo cual permitió el diseño del análisis estructural del sector citrícola, se realiza la propuesta de un Sistema Integral de Asociacionismo Empresarial que contribuya al fortalecimiento del sector citrícola en la región centro de Tamaulipas de frente a la competencia interna y externa en un entorno globalizado.

Los objetivos esenciales se delimitan a la creación de conocimiento, el incremento de los rendimientos y la innovación y desarrollo de tecnología, productos, servicios y procesos (Sölvell, 2008). La creación de un sistema sustentado en la asociatividad con objetivos y metas definidas que permitan agregar valor a las organizaciones involucradas e indirectamente a participantes de la cadena productiva se considera determinante para el desarrollo de la competitividad. En este sentido, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- i) Mejorar el nivel de organización.
- ii) Fortalecer las fases de producción primaria, valor agregado e industrialización.



iii) Consolidar la comercialización e imagen de los productos cítricos en el entorno nacional e internacional.

iv) Desarrollo de capital humano.

Para alcanzar la competitividad a nivel empresarial mediante el incremento de la productividad y expansión del mercado es necesario que se formen alianzas y redes de cooperación, de tal manera que se compita mediante un esquema de asociatividad (Prokopenko, 1998; Alburquerque, 2006). Al respecto, se propone la participación articulada no sólo de las unidades estudiadas como referentes de éxito del tejido empresarial, sino también se sugiere la integración de las empresas que se desarrollan como parte del sector social y pequeña propiedad. Además, involucrar al sector gubernamental, universidades y centros de investigación, medios de comunicación y la red de proveedores.

## V. DISCUSIÓN.

El interés por determinar los factores que contribuyen significativamente al éxito y logro de un mejor posicionamiento competitivo de las empresas cítricas, recae en la importancia que representa dicho sector primario en el desarrollo económico del estado de Tamaulipas, y en particular de la zona centro de la entidad. Además, de aportar elementos teóricos y metodológicos hacia la profundización de posibles líneas futuras de investigación sobre el tema planteado.

Una vez identificadas y analizadas las actividades representativas de la cadena de valor en las empresas estudiadas, además de los recursos y capacidades de las mismas, así como los factores internos y externos a los cuales se les atribuye el éxito competitivo de tales organizaciones, se realizó la propuesta del Sistema Integral de Asociacionismo Empresarial.

Por lo anterior, al considerar que la proximidad geográfica y una cultura de trabajo similar generan relaciones más estrechas, mejor información y diversas ventajas derivadas de la productividad y la innovación que son difíciles de lograr a la distancia (Porter, 1999), una vez que se ha planificado el nacimiento del conglomerado como se ha propuesto a través del Sistema Integral de Asociacionismo Empresarial: Sector Cítrico – Zona Centro del Estado de Tamaulipas, con la finalidad de que transite hacia la fase de madurez o consolidación del *clúster*, según Sölvell (2008) deberá de entrar en un proceso de competencia internacional en los mercados de productos finales derivados de los cítricos, por lo que surgirá en su entorno la atracción de nuevas empresas, la movilidad de capital humano, la creación de una diversidad de recursos financieros y de servicios especializados, el diseño e implementación de estrategias competitivas, la consolidación de infraestructura avanzada y la generación de conocimiento (investigación y desarrollo). Asimismo, se originarán una multiplicidad de enlaces inter-institucionales, al igual que la transformación de ciertas políticas y programas de carácter público.

### Limitaciones de la investigación.

Las principales limitaciones identificadas para el presente estudio, se refieren a la estrategia de investigación seguida, puesto que se decidió utilizar el estudio multicaso, en la modalidad instrumental, lo cual no permite que los resultados sean extrapolables a otros contextos desde el punto de vista estadístico. Además, como consecuencia de las unidades





de análisis que son empresas dedicadas a la actividad citrícola con ubicación en la región centro de Tamaulipas, motivo por el cual los resultados no podrán ser generalizados a otras zonas del estado, país o sectores de la producción.

### Oportunidades de investigaciones futuras.

Se considera como área de oportunidad la posibilidad de analizar otros sectores de la producción existentes en, los cuales podrán constituir un referente potencial para el desarrollo de la región a partir de la identificación de los factores internos y externos de competitividad. Finalmente, los resultados de esta línea de investigación se podrán enriquecer a partir de la ampliación del número de variables que se han considerado para la realización del presente estudio.

## VI. REFERENCIAS

- Alburquerque, F. (2006). Cluster, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva. Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. (San José, costa Rica, 10-12 julio de 2006).
- Álvarez, L. (2008). Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13, 341-357.
- Álvarez, M. (2011). *La localización: estrategias diferenciadas en la industria textil*. México: Pearson.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario. Disponible en: <http://www.amsda.com.mx/PREstatales/Estatales/SANLUIS/PREcitrlicos.pdf>. Consultado: 25 de mayo de 2011.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- David, F. 2008. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Díaz, C. (2010). Naranja dulce, limón partido. *Revista Claridades Agropecuarias*, 197, 32-39.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Federación Argentina del Citrus (2011). La Actividad Citrícola Argentina ([www.federcitrus.org](http://www.federcitrus.org)).
- Giorgis, A. (2009). Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa. (Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba, 2009).
- Hernández, R.; Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, 3era. ed., México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2005). Enciclopedia de los Municipios de México.
- Martínez, S.; Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y



- calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 2, 165-188.
- Montegut, Y. (2006). Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas. (Tesis Doctoral, Universitat de Lleida, Facultat de Dret i Economía, 2006).
- Namakforoosh, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Harvard Business Review*, 2, 30-45.
- Prokopenko, J. (1998). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. *Boletín Cinterfor*, 143, 33-70.
- Ramírez, J.; Osorio, H. y Parra-Peña, R. (2007). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. 2ª ed., España: Aljibe.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17, 1, 103-126.
- Saavedra, M. (2010). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PyME. Ponencia presentada en la XII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (Lima, Perú, noviembre de 2010).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2004). Programa “Alianza para el Campo”. Diagnóstico y Plan de Acción del Sistema – Producto Cítricos Tamaulipas.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2009).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2011).
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2012). Disponible en: [www.siap.gob.mx](http://www.siap.gob.mx). Consultado: 10 de Octubre de 2012.
- Silverman, D. (1993). *Beginning Research. Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk*. Text and Interaction, Londres: Sage Publications.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters. Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas*. 1ª ed., Estocolmo: Ivory Tower Publishers.
- Taboada, E. (2004). ¿Qué hay detrás de la Decisión de Cooperar Tecnológicamente? Propuesta Teórica Integradora para Explicar la Cooperación Tecnológica Inter-Firma. (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, 2004).
- Tapias, H. (2005). Capacidades tecnológicas: elemento estratégico de la competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquía*, Junio, 33, 97-119.
- Velázquez, M. y Maldonado, S. (2010). Detección de las causas determinantes de la formación del clúster de la agroindustria del jitomate: propuesta de un instrumento de medición. Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (Monterrey, N.L., abril de 2010).
- Yin, R. (1991). *Case Study Research*. USA: SAGE.
- Yoguel, G.; Novick, M. y Marín, A. (2001). Estilos de vinculación, procesos de innovación y tecnologías de gestión social en una trama productiva del complejo automotriz argentino. *Redes*, 8, 11-57.

