



# ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FLORÍCOLAS UBICADAS EN EL ESTADO DE MÉXICO

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

## **Irma Carranza Díaz**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
irma\_car20@hotmail.com

## **Lisette Farah Simón**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
lfarah@live.com.mx

XXII  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FLORÍCOLAS UBICADAS EN EL ESTADO DE MÉXICO



### Resumen

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen el principal elemento del tejido económico en México debido a su participación en la generación de empleos y a su impacto en la producción nacional; a pesar de ello, muchas de estas empresas suelen desaparecer a los dos años de vida debido a diferentes causas, una de éstas es la falta de competitividad y un mercado local insuficiente para continuar con su proceso de crecimiento; ante tal situación las Pymes deben considerar la internacionalización como una oportunidad para su desarrollo y crecimiento aun cuando se tenga éxito en el mercado nacional.

Existen varios métodos a través de los cuales una empresa puede lograr su integración al comercio exterior, es decir, su internacionalización, y es a raíz de estos métodos que se han desarrollado diferentes teorías para explicar dicho proceso en las empresas; éstas van desde un enfoque económico y de procesos, hasta las teorías recientes que han surgido a raíz de las nuevas empresas llamadas *Born Global*<sup>1</sup>.

Dichas teorías de internacionalización, han dado pauta para realizar una serie de estudios sobre este proceso en diferentes sectores económicos; sin embargo, específicamente en el sector agropecuario existe una escasez de estudios con este tipo de análisis en cada una de sus ramas productivas, tal es el caso de la floricultura donde se presenta esta situación; es por ello que la presente investigación pretende analizar el proceso de internacionalización de las Pymes dedicadas a la floricultura en el Estado de México, a fin de conocer las características de dicho proceso en esta rama de producción.

**Palabras clave.** Proceso, Internacionalización, Pyme, Floricultura.

### 1. Introducción

El comercio entre países se presenta ante las necesidades de cubrir los déficits que cada uno tiene de ciertos productos y así aprovechar sus potenciales a través de economías de escala, las cuales permiten detonar el desarrollo en cada región; esto se traduce como ventajas competitivas de cada país, siendo un factor fundamental en los procesos de internacionalización tanto para las grandes empresas como para las Pymes; por lo que estas últimas deben plantearse la internacionalización como una oportunidad para su desarrollo y

<sup>1</sup>Knight y Cavusgil (1996:11) “Pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento”.



crecimiento ya que su éxito nacional puede verse amenazado ante la entrada de empresas extranjeras que cuenten con productos y/o servicios innovadores y precios más competitivos.

México cuenta con 15 tratados comerciales (SE, 2016) que están siendo desaprovechados, por lo que se deben analizar las ventajas competitivas de cada sector económico en cada una de las ocho zonas o regiones económicas del país (Fouquet, 2002) para canalizar los esfuerzos hacia esas áreas específicas y, de esta manera, se fortalezca e impulse a las Pymes para expandir su mercado a nivel internacional. Uno de estos sectores económicos en los que se ha descuidado el desarrollo de estrategias es el agropecuario, en el que existen regiones económicas que cuentan con características particulares que las hacen ser poseedoras de un gran potencial para impulsar el desarrollo de proyectos que permitan a los productores incursionar en el mercado internacional.

En este estudio se analizó la región económica centro-sur conformada por la Ciudad de México, Morelos y el Estado de México, siendo este último en donde se desarrolla la floricultura, actividad agropecuaria que lo coloca como el principal productor y exportador de flores de corte a nivel nacional, con una producción de 6 900 hectáreas en el año 2015 a cielo abierto y bajo invernadero, la cual se registra en 43 municipios del estado destacando entre ellos: Ixtapan de la Sal, Villa Guerrero, Amecameca, Texcoco, Valle de Bravo, Atlacomulco, Tenancingo y Coatepec Harinas (SIAP, 2016).

Sin embargo, las cifras en cuanto a exportaciones en esta rama de producción son poco significativas ya que según estadísticas del Consejo Mexicano de la Flor A.C. en el año 2012 alrededor de 12 000 personas se dedicaron a la floricultura pero solo 500 de ellas exportaron, es decir sólo el 4% (San Juan, 2012). Ante tal situación es importante realizar un análisis de esta rama productiva, así como de las empresas que se dedican a esta actividad a fin de conocer los procesos que están llevando a cabo para su internacionalización.

De allí que se pretenda desarrollar un trabajo que comprende tres etapas de investigación: la primera de estas se encuentra plasmada en este documento y se refiere al análisis del estado del arte actual de las principales teorías de internacionalización de las empresas, así como el análisis exploratorio de dicho proceso en las Pymes florícolas del Estado de México; la segunda parte comprenderá una investigación a fondo sobre los principales factores internos y externos que influyen el proceso de internacionalización de estas Pymes; y finalmente, en una tercera parte, la formulación de estrategias para mejorar este proceso.



## 2. Marco teórico

### 2.1 Internacionalización de empresas

La internacionalización de la empresa hacía referencia, hasta muy recientemente, a dos situaciones específicas; la primera: “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios” (Canals, 1994: 5); la segunda manifestación de internacionalización de la empresa menciona que son “los flujos de inversión directa desde un país a otro” (Canals, 1994: 6), esta última concepción forma parte de la estrategia de desarrollo de mercados en el contexto internacional (Otero, 2008).

Por su parte Pla Barber y León (2004:31) definen que: “la estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”, por lo que el desarrollo integral de las naciones en la actualidad depende en gran medida de su desempeño en cuanto al establecimiento de relaciones internacionales en el ámbito político, comercial y cultural (Ball, 1997).

Continuando con la línea de cooperación estratégica y desarrollo integral Rodríguez (2007: 156) menciona que: “No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente a sí misma y que no necesite del apoyo de los demás países. Aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas”, de ahí que la internacionalización pueda definirse como la adaptación de los procesos operacionales de las empresas a ambientes internacionales en lo referente a estrategia, estructura y recursos (Calof y Beamish, 1995).

#### 2.1.1 Teorías de internacionalización de las empresas desde un enfoque económico

Las teorías contemporáneas de internacionalización, con enfoque económico, basan sus explicaciones exclusivamente en los costos y las ventajas económicas y de cómo se pueden canalizar hacia una producción óptima (Cardozo *et al.*, 2007). Una de las teorías con enfoque económico es la teoría de la ventaja monopolística, también llamada teoría de la organización industrial, los autores de esta teoría son Kindleberg (1969) y Hymer (1976) quienes explican que las empresas (multinacionales) deben tener algún tipo de ventaja competitiva y exclusiva (de ahí el termino monopolística) ya sea en el aspecto de tecnología, producción, organización, dirección, comercialización o diversificación en su línea de productos, si se cuenta con esta ventaja entonces es posible que puedan tener instalaciones de producción en el extranjero.





Bajo este mismo enfoque se encuentra la teoría ecléctica de Duning en la cual se menciona que la decisión de incursionar en mercados internacionales debe estar basada en el análisis de costos y en las ventajas que posea la empresa. La hipótesis principal de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero podrá llevarse a cabo sólo si la empresa posee las ventajas de propiedad frente a las empresas locales, es decir, si le conviene explotar esa ventaja en lugar de cederla a terceros (Ramón, 2002).



### 2.1.2 Internacionalización de las empresas desde un enfoque de procesos

Existen otras teorías del proceso de internacionalización que la conciben como una secuencia gradual de aprendizaje, por lo que su éxito en el mercado dependerá del conocimiento acumulado y de la experiencia de la misma, así como de los recursos que tenga comprometidos (Villarreal, 2006). Las principales aportaciones de estos modelos, son una visión integral de las distintas formas de ingresar al mercado internacional, distinguen que la internacionalización no tiene que ver exclusivamente con las ventajas que se posean en un determinado momento sino que también existe influencia de su evolución a lo largo del tiempo; además describen cómo las empresas nacionales llegan a convertirse en internacionales y en qué etapa se encuentran preparadas para dar ese paso (Rialp y Rialp, 2001).



De los primeros modelos desarrollados bajo este enfoque fue el de la Universidad de Uppsala propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), este enfoque explica que la empresa tiene sus inicios en un mercado doméstico y a partir de ahí sigue un proceso gradual en cuatro etapas, cada etapa representa el compromiso de la empresa con el mercado exterior y se hace hincapié en la adquisición de información para lograr la penetración progresiva con el menor nivel de incertidumbre y riesgo posible (Martínez, 2009).



Asimismo, Martínez (2009) clasifica el proceso de internacionalización en las siguientes etapas: 1) exportaciones esporádicas donde la empresa no ha destinado recursos a las actividades de exportación y además no tiene información de los canales de distribución ni de los mercados internacionales; 2) exportación a través de agentes independientes a través de los cuales la empresa empieza a conocer algunos factores que influyen en las ventas del mercado internacional; 3) establecimiento de sucursales de venta en diversos países; y 4) establecimiento de unidades de producción en el extranjero las cuales generan un compromiso mayor con los recursos.



Simultáneamente en Estados Unidos se desarrollaron los denominados modelos de internacionalización por etapas bajo el fundamento de que las empresas se internacionalizan mediante un proceso de innovación internacional “I-Model” (Bilkey y Tesar, 1977), estos modelos explican que la decisión de una empresa para internacionalizarse se desarrolla de manera conjunta con la innovación y se lleva cabo de acuerdo con los límites impuestos en el mercado y conforme a las propias capacidades de la empresa (Alonso y Donoso, 1998).

Por lo anterior, el proceso de exportación puede ser más como un proceso de aprendizaje, en el que las empresas se van familiarizando con las operaciones que se llevan a cabo internacionalmente, los precursores de los I-Model recomiendan que las Pymes antes de iniciar actividades al exterior deben contar con un plan y políticas de exportación; es decir, iniciar la exportación en países cercanos de forma gradual; y contar con una investigación de mercados (Bilkey y Tesar, 1977).



Una de las principales teorías con este enfoque de innovación es la desarrollada por Bilkey y Tesar (1977), quienes plantean las siguientes etapas: 1) la dirección no está interesada en exportar, es decir solo se atiende un mercado doméstico; 2) la dirección no realiza ningún esfuerzo por explorar la viabilidad de exportar; 3) la dirección explora la viabilidad de exportar, 4) la empresa exporta a un país cercano; 5) la empresa es una exportadora experimentada; y 6) la empresa explora la viabilidad de exportar a países más distantes.

### 2.1.3 Teorías de internacionalización enfocadas a las Pymes

Actualmente, se han desarrollado teorías contemporáneas de internacionalización las cuales tienen nuevos enfoques que pretenden explicar los cambios en las empresas modernas; específicamente de las Pymes en sectores emergentes como el de las tecnologías, estudiando el proceso desde una perspectiva holística en la que la internacionalización se puede presentar en cualquier parte de la cadena de valor (Cardozo *et al.*, 2007).

Al respecto Jones (1999) explica las características en común que tienen las empresas que no necesariamente siguen un proceso gradual; este estudio describe que hay puntos de inicio de internacionalización comunes, pero la secuencia o combinación de pasos varía; no hay un patrón de velocidad en la internacionalización; las empresas pueden concretar un tipo o combinación de vínculos entre las cadenas de valor; algunas empresas forman un amplio rango de vínculos; y estos vínculos pueden ser comunes en las empresas, por ejemplo los vínculos de cooperación.

De las teorías que se ha desarrollado bajo este enfoque es la teoría de redes, que entiende el proceso de internacionalización como un desarrollo generado a través de las redes organizativas y sociales de las empresas. Autores como Johanson y Mattson (1998) consideran redes de negocios aquellas que se establecen con clientes, distribuidores, competidores y gobierno; este número de actores aumenta conforme se desarrolla el proceso de internacionalización y cuando se fortalecen las relaciones existentes entre ellos.

Por otra parte, se encuentra la teoría de enfoque, procesos y ciclos de vida, en la que Chen y Huang (2004) proponen cuatro etapas para que una empresa pueda llevar a cabo un proceso coherente de internacionalización, estas etapas son:







1. Alianzas de servicios post-venta con empresas extranjeras que tengan características tecnológicas similares para aprovechar la retroalimentación.
2. Alianzas para la distribución de productos lo cual les permitirá reducir costos y riesgos operativos y así como, mejorar su eficiencia.
3. Alianzas para desarrollar productos, la posibilidad de establecer alianzas a nivel regional para desarrollar productos y llevar a cabo actividades de marketing, puede ser una manera de integrarse al mercado global.
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales; y con las cuales establecer una empresa de distribución interna y posteriormente, una marca para la distribución conjunta en el extranjero.

Existe otra teoría que trata de explicar la internacionalización de las Pymes, se conoce como *Born Global*, esta teoría habla de las empresas internacionales creadas recientemente, donde los factores que determinan su actividad hacen referencia a un enfoque global desde sus inicios; es decir, que éstas se internacionalizan en los primeros dos años de vida (Cardozo, *et al.*, 2007).

Bajo este mismo concepto de *Born Global*, existen otras empresas llamadas *New International Ventures*<sup>2</sup> cuyas característica principal es que no siguen un proceso secuencial o por etapas, como sucede en los modelos de internacionalización con enfoque de procesos (Welch y Luostarinen, 1988; Oviatt y McDougall, 1995); en estas empresas se observa que han llegado a situarse en la etapa de exportación sin haber pasado por otras etapas, es decir, que desde su creación presentan ventajas competitivas ya sea por el uso de recursos y/o por la venta de productos en diferentes países (Oviatt y McDougall, 1994).

Para explicar cómo surgen las *New International Ventures* y cómo es su comportamiento en el proceso de internacionalización; Oviatt y McDougall (1994) desarrollaron una teoría que propone cuatro elementos necesarios: 1) estructura organizacional basada en la internacionalización de algunas transacciones; 2) uso de alternativas gubernamentales para acceder a recursos; 3) establecimiento de ventajas de localización en el extranjero; y 4) control de recursos exclusivos.

Por otro lado y de manera más reciente, Villarreal (2008) propone un modelo estratégico para la internacionalización de las Pymes llamado modelo de las diez estrategias el cual está basado en cuatro etapas: i) análisis estratégico internacional; ii) determinación del sistema de objetivos de las actividades

<sup>2</sup> Oviatt y McDougall (1994:49) “Una organización empresarial que, desde el principio, busca obtener ventajas competitivas del uso de recursos y de la venta de productos en múltiples países. La característica esencial de este tipo de empresas es que sus orígenes son internacionales, como se puede demostrar en el compromiso de sus recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) en más de una nación”.

internacionales; iii) formulación de la estrategia internacional, donde se busca plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización considerando varios aspectos estratégicos, de ahí el nombre de las diez estrategias: 1) estrategia de localización, 2) estrategia de entrada y permanencia, 3) estrategia de crecimiento, 4) estrategia de convivencia, 5) estrategia corporativa, 6) estrategia de internacionalización, 7) estrategia competitiva, 8) estrategia de estructura, 9) estrategia de enfoque, 10) estrategia de secuencia; y iv) implantación de la estrategia internacional.



## 2.2 Métodos de internacionalización

En virtud de lo anterior Pla (1998), citado en Escolano y Belso (2003), menciona que existen básicamente tres métodos o estrategias a través de las cuales las empresas pueden lograr integrarse a los mercados globales, es decir, su internacionalización, estos son: i) acuerdos contractuales; ii) inversión extranjera directa (IED); y iii) la exportación de bienes, que por sus implicaciones podría ser el método más accesible para las Pymes.

El primer método es mediante los acuerdos contractuales, los cuales se refieren de manera general a la cooperación o alianzas estratégicas que establecen las empresas para poder expandir su mercado a nivel internacional, en este método se encuentran las licencias, *Joint Venture*, franquicia, contrato de administración y contrato de manufactura (Jarillo, 1991).

El segundo método es a través de la Inversión Extranjera Directa (IED), la cual tiene como propósito crear un interés duradero y con fines económicos a largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor (SE, 2010). En esta modalidad de internacionalización, la empresa se compromete en el exterior con recursos propios y aunque es la opción con mayor riesgo, también es la más rentable a largo plazo; de ahí que las empresas con mayor experiencia internacional prefieran esta alternativa (Pla Barber y Leon, 2004).

Por último, el tercer método para ingresar a los mercados internacionales, es a través de la exportación; de manera concreta, la exportación consiste en la producción de bienes en un determinado país de origen, los cuales posteriormente se transfieren por tierra, mar o aire, para ser comercializados a clientes de países extranjeros (Huerta, Estroz y San Martín, 2010); para Mercado (2000) la exportación es una venta que se lleva a cabo más allá de las fronteras arancelarias en las que está situada la empresa; por lo tanto, la exportación de mercancías se refiere a “productos tangibles (bienes) que se envían fuera del país” (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010:20).





### 3. Metodología

#### 3.1 Diseño de la investigación

El presente documento expone por un lado la revisión documental que se hizo, acerca de las teorías de internacionalización de las empresas, en segundo lugar se llevó a cabo una búsqueda de información sobre la floricultura en el Estado de México; y finalmente, se realizó un análisis exploratorio del proceso de expansión internacional de las Pymes florícolas en el estado, mediante la observación de casos como la empresa “Quaility Growers”, los cuales permitieron obtener un panorama general de los aspectos relacionados a su contexto operacional. Se llevó a cabo un estudio transversal descriptivo donde se observó la situación existente respecto al proceso de internacionalización de las Pymes florícolas en el Estado de México y se describió de manera general dicho proceso, contrastando la información obtenida con las teorías existentes respecto a dicho proceso.



#### 3.2 Método de investigación

1. Se llevó a cabo una revisión documental de las principales teorías de internacionalización de las empresas vistas desde los distintos enfoques; esto para comparar estas teorías, con el proceso o la forma en que las Pymes florícolas incursionan en el mercado internacional; y así conocer las características de las etapas que llevan a cabo las pymes que pertenecen a esta rama productiva.
2. Se realizó un acercamiento con dependencias gubernamentales relacionadas con el comercio exterior y el sector agropecuario en el Estado de México, las dependencias visitadas fueron la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y Proméxico; esto con la finalidad de conocer la situación actual de la floricultura en el estado.
3. Se hizo una búsqueda de información acerca de la producción y comercialización de flores en el Estado de México, a fin de tener un panorama general de la situación actual de esta rama de producción.
4. Se realizó un análisis exploratorio de los procesos de internacionalización de las Pymes del sector agropecuario dedicadas a la floricultura en el Estado de México, donde se observaron las actividades que estas llevan a cabo para expandir su mercado al exterior; así como los problemas enfrentados en su desarrollo internacional.



## 4. Resultados

### 4.1 Situación actual de la floricultura en el Estado de México

Se tiene el registro de 13 empresas formales nueve de éstas ubicadas en el Estado de México; las otras cuatro que se encuentran en la Ciudad de México, aunque se consideran parte de la producción del Estado de México debido a que su producción se encuentra en diferentes municipios del mismo. Estas empresas realizan exportaciones a diferentes países como Canadá, Países Bajos, Australia, La Unión Europea, El Salvador, Costa Rica, pero principalmente a Estados Unidos como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Empresas exportadoras de flores registradas en 2015**

No	Empresa	Estado	Contacto	Especia	Destinos de exportación	Certificaciones
1	Rancho La Era	Estado de México	Estuardo Díaz Gasca	Agapanto, Ave de Paraíso, Girasol	USA	SENASICA
2	BuenaVista Floral	Estado de México	Juan Carlos Jasso	Agapanto, Astromeria, Follaje, Lilies Asiáticas, Eucalipto, Gerberas, Lilies Orientales, Rosas	Canadá, USA	SENASICA
3	Rancho Los Pilares	Estado de México	Javier Migoya Von Bertrab	Campanas de Irlanda, Aster Matsumoto, Flor de Cártamo	Canadá, USA	ISO 9001:2008
4	Coxflor	Estado de México	Marco A. Beltrán Bernal	Gerberas, Lilies Asiáticas, Alstromeria, Iris, Rosas, Tulipanes	USA	Rainforest Alliance Certified
5	Flores de Chiltepec	Estado de México	Miguel Andrés Rubio Castillo	Alstromeria, Lilies Asiáticas, Crisantemos, Gerberas, Iris, Orquídeas, Rosas, Tulipanes	USA	Certificado de Cumplimiento NO-070
6	Flores de San Francisco	Estado de México	Arturo Pérez Sánchez	Gerberas, Rosas	USA	SENASICA
7	Grupo Floristar	Estado de México	Raúl Maldonado Díaz	Gerberas, Rosas	USA	
8	Río Verde	Estado de México	Sndro Cusi Allievi	Orquídeas	USA	SENASICA
9	Rancho Los Oyameles	Estado de México	Arturo Guadarrama González	Rosas	USA	Certimex
10	Sabormex	Ciudad de México	Guadalupe clemente	Agapanto	Australia, Costa Rica, El Salvador, USA, Guatemal, Union Europea	C-TPAT, HACCP, ISO 9001:2008
11	Flores La Vereda	Ciudad de México	Alfonso Duque Tobar	Alstromeria, Rosas	USA	
12	Desarrollo Agrícola de Yautepec (Daysa)	Ciudad de México	Alejandra Yslas de Femat	Lilies Asiáticas, Crisantemos, Gerberas, Orquídeas	Canadá, USA, Paises Bajos	SENASICA
13	Kadú (Productores del Sur del Estado de México)	Ciudad de México	Antero González	Crisantemos, Gerberas, Rosas	USA	

**Fuente: elaboración propia con información de Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación. (2016). Directorio de exportadores MexBest disponible en <http://www.mexbest.com/>**

La información obtenida en las dependencias gubernamentales visitadas, refleja que se ha llevado un registro de lo referente a la producción de flores, como lo son: hectáreas cultivadas y producción obtenida en toneladas y en valor económico; así como, el rendimiento de producción y clasificación de especies cultivadas; sin embargo, también se detectó que no se ha realizado una caracterización de productores y que existe una carencia de información respecto a los temas de comercialización; es decir, se cuenta con información general de las exportaciones realizadas en esta rama productiva, pero no hay registros detallados del número de empresas o asociaciones que cultiven flores; al igual que aquellas que realizan ventas internacionales.





En el año 2007 se presentó un diagnóstico para la creación del Sistema Producto Ornamentales en el Estado de México; esta organización estaría encargada de concentrar la información referente a la producción de flores en el estado. En este diagnóstico, además, se propusieron varios proyectos tales como: la elaboración de una monografía del estado del arte de los ornamentales en México; la realización de un estudio de mercado para identificar nichos de comercialización; y la creación del portal del Comité Estatal del Sistema Producto Ornamentales, el cual pondría a disposición de los productores y consumidores, información confiable y actualizada sobre la producción de flores en el Estado de México (SAGARPA, 2007).



No obstante, al realizar la visita a las oficinas de la SAGARPA en el Estado de México, específicamente en el departamento del Sistema Producto Ornamentales, se pudo constatar que todavía no se ha realizado ninguno de estos proyectos; y que esto en parte se debe a temas económicos y de interés político donde finalmente los productores son los más afectados a falta de políticas públicas que permitan el crecimiento y desarrollo del sector.

#### 4.2 Método de internacionalización de las Pymes florícolas en el Estado de México

Como se ha mencionado anteriormente, los métodos de internacionalización de las empresas son: inversión extranjera directa, acuerdos contractuales y la exportación (Pla, (1998), citado en Escolano y Belso (2003), con base al análisis exploratorio realizado, de la situación actual de las Pymes florícolas respecto a la forma en que estas ingresan al mercado internacional, se detectó que el método que aplican estas empresas es a través de la exportación, la cual se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Las empresas más grandes y registradas formalmente como exportadoras (ver tabla 1), realizan la exportación de flores de manera directa y algunas cuentan con algún local que funge como centro de distribución en el país extranjero, las exportaciones se realizan principalmente a Estados Unidos y Canadá.
2. Por otra parte existen en el estado, empresas más pequeñas que no cuentan con la capacidad de producción ni con la infraestructura logística para realizar exportaciones de manera directa, algunas de estas empresas trasladan su producción a centros de acopio a los municipios de Villa Guerrero y San Antonio la Isla, para que estos centros realicen la comercialización de flores ya sea a nivel nacional o internacional; es decir, llevan a cabo la exportación indirecta.

La empresa *Quality Growers* ubicada en el municipio de Donato Guerra es un ejemplo de estas unidades con poca capacidad de producción y que, sin embargo, exportan flores de manera indirecta a través de empresas más grandes o de los centros de acopio de Villa Guerrero; otro de los problemas

de esta empresa, además de la capacidad, es la falta de transporte adecuado para el traslado de las flores. Sin embargo, el esquema que maneja *Quality Growers* podría aplicarse para otras pequeñas empresas que no exportan y que en múltiples ocasiones tienen que malbaratar su producción en mercados locales o en el mejor de los casos dejar perder la cosecha ya que resulta más costoso llevar a cabo el corte que el precio que pueden obtener en el mercado local.



- Finalmente también se detectó que existen empresas exportadoras que son firmas establecidas, las cuales se encuentran en la Ciudad de México, estas firmas actúan como si fueran el departamento de exportación de varias empresas (Jarillo, 1991) situadas en el Estado de México; y que de manera similar que el caso anterior, no tienen la capacidad ni el conocimiento para realizar la exportación directamente.

Estas dos últimas formas de exportación de flores en el Estado de México, obedecen a lo planteado por Jarillo (1991) quien menciona que las empresas pueden llevar a cabo la exportación de sus productos de manera indirecta limitándose sólo a producir y dejando en manos de terceros las actividades de exportación.



De una u otra forma se puede decir que las Pyme florícolas llevan a cabo su internacionalización a través del método de la exportación, ya sea directa o indirecta a través de intermediarios; este método como menciona Hill (2015) les permite aprovechar las ventajas competitivas de las región, que en este caso específico son la ventaja de localización (microclimas adecuados para la producción de flores) y la ventaja de mano de obra barata, así mismo permite a las Pymes que exportan directamente evitar los costos de establecer operaciones en un país extranjero.



#### 4.3 Proceso de internacionalización de las Pymes florícolas del Estado de México

Al realizar la revisión documental de las principales teorías del proceso internacionalización de las empresas, y contrastarla con el análisis de la situación actual de este proceso en las Pymes florícolas; se determinó que éstas llevan a cabo su internacionalización con un enfoque de proceso como lo presenta el modelo de Uppsala planteado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); sin embargo de acuerdo a las etapas planteadas por este modelo solo se llevan a cabo las dos primeras: exportaciones esporádicas y exportación a través de agentes independientes (Ver figura 1).



Las otras dos etapas comprendidas en este modelo son: el establecimiento de sucursales en el extranjero y el establecimiento de unidades de producción igualmente en el extranjero, ambas etapas no se presentan en el proceso de internacionalización de las Pymes florícolas, ya que éstas sólo llevan a cabo

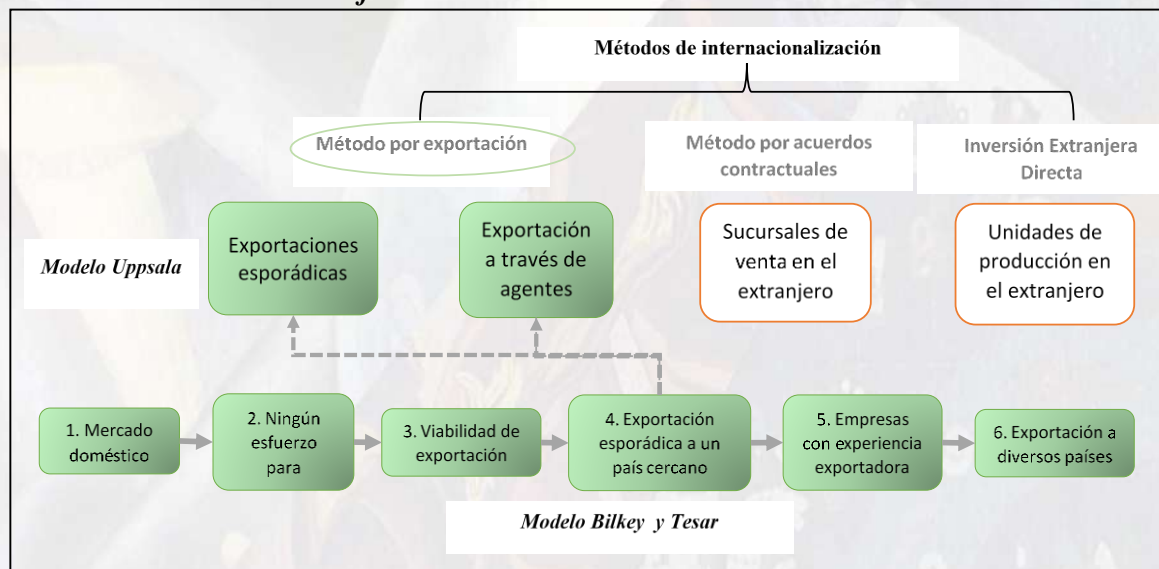


dicho proceso a través de la exportación; y las etapas mencionadas comprenden tanto el método de inversión extranjera directa como el de acuerdos contractuales.

También se encontró relación con el modelo de internacionalización propuesto por (Bilkey y Tesar, 1977) que de igual manera está desarrollado con enfoque de procesos; este modelo habla específicamente de la exportación y menciona que se trata de un proceso de aprendizaje, en el que las empresas van familiarizándose con las operaciones en el extranjero a través de exportaciones esporádicas hasta convertirse en empresas exportadoras experimentadas con operaciones en diversos países, es así como algunas empresas de este giro han logrado expandir sus mercados a nivel mundial a través de este proceso de aprendizaje.



**Figura 1**  
**Proceso de internacionalización de las Pymes florícolas del Estado de México**



**Fuente:** elaboración propia con base en Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), y Bilkey y Tesar (1977).

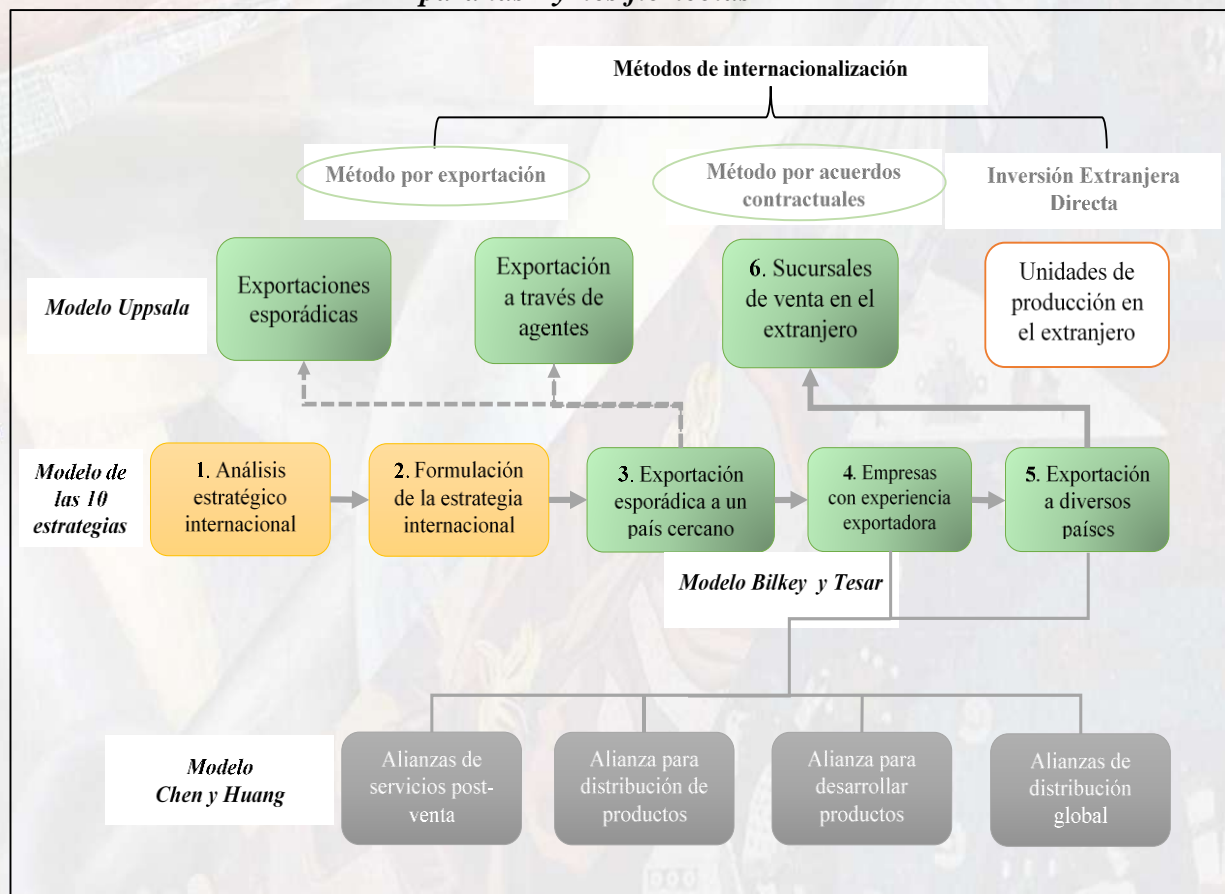
Recientemente Chen y Huang (2004) propusieron un nuevo modelo específicamente para la internacionalización de las Pymes; el cual, de acuerdo a lo observado, podría complementar el proceso que llevan actualmente las Pymes florícolas del Estado de México; ya que este modelo considera las alianzas estratégicas como un elemento fundamental para la reducción de costos y de crecimiento de la empresa. Así mismo las etapas análisis estratégico internacional y formulación de estrategia internacional, que propone Villareal (2008) en su modelo de las diez estrategias, podrían coadyuvar a mejorar el proceso de internacionalización de las Pymes florícolas.



Es por eso, que se propone complementar el proceso de internacionalización con los modelos planteados por Chen y Huang y Villarreal, esto con la finalidad de disminuir el tiempo en que una Pyme dedicada a la floricultura puede lograr su internacionalización, que también le permita disminuir riesgos a través de alianzas y permanecer en el mercado a través de la competitividad (ver figura 2).



**Figura 2**  
**Integración de modelos de internacionalización para las Pymes florícolas**



**Fuente:** elaboración propia con base en Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Bilkey y Tesar (1977); Chen y Huang (2004) y Villarreal (2008).

En este esquema se puede apreciar que el proceso de internacionalización se debe iniciar con una etapa de 1) **análisis estratégico estructural**, tanto de manera interna como externa; a partir de este análisis 2) **formular la estrategia internacional** bajo la cual se regirá la empresa para sus actividades en el ámbito internacional; esto llevaría a las empresas a 3) **realizar exportaciones esporádicas** para familiarizarse con el mercado, y para adecuar los procesos de producción y comercialización conforme a la oferta y demanda internacional, esta etapa, a manera de estrategia, se complementaría con los aspectos del modelo de Chen y Huang que hacen referencia a las alianzas de servicio de post-venta; así como, alianzas para distribución y desarrollo de productos, estas



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



### Conclusiones

El objetivo de este trabajo era analizar, a través de un marco teórico, el proceso de internacionalización de la Pyme florícolas del Estado de México para conocer las características de dicho proceso; mediante la investigación realizada, se concluye que las empresas de esta rama de producción, llevan a cabo su internacionalización a través del método de exportación; las empresas de mayor tamaño realizan las exportaciones de manera directa, mientras que las pequeñas realizan sus exportaciones de manera indirecta puesto que recurren en el uso de intermediarios, como casas exportadoras, o enviar su producción a las empresas con mayor capacidad de producción para que éstas realicen la exportación.

Debido a esta situación habría que preguntarse ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes florícolas del Estado de México? ¿Qué características debe poseer una Pyme florícola para poder ingresar al mercado internacional con el menor grado de incertidumbre posible? ¿Qué estrategias podrían mejorar su proceso de internacionalización? O en todo caso, si sería necesario realizar una caracterización del tipo de empresas florícolas tanto en el estado como a nivel nacional, para generar esquemas o modelos de internacionalización específicos en los que se considere el tamaño de la empresa e incluso el tipo de flores de exportación, lo cual sin duda daría pauta hacia nuevas líneas de investigación.

### Referencias bibliográficas

- Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Ball, Donald A. y Mc Culloch Wendell H. Jr. (1997). *Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales*. México: Mc Graw Hill.
- Bilkey, W. J. y Tesar G. (1977). The export behavior of smaller Wiscosing manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 9, 93-98.



Calof, J. y Beamish, P. (1995). Adapting to foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business review*, 4(2), 115-131. Revista electronica.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.

Cardozo, P.P., Chavarro, A. y Ramírez, C.A. (2007). *Teorías de internacionalización*. Internacionalización de Pymes, 3.

Chen H. y Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, 22, 265-377.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010) *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (12a ed.). México: Prentice Hall.

Escolano C. Y Belso J. A. (2003). Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 27, 169-181.

Fouquet, A. (2002). *Disparidades regionales en México: ¿Cuestión de herencia o de geografía?*

Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, p. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.

Hill, C. (2015). *Negocios internacionales como competir en el mercado global* (10ª ed). México. McGRAW Hill.

Huerta, P., Estroz, B. y San Martín, R. (2010). Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Horizontes Empresariales*, 9, 7-28.

Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms. A study of direct foreign investment*. Boston: MIT Press. Publicación a título póstumo de tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.

Jarillo, J. (1991). *Estrategia internacional*. España: McGraw-Hill

Johanson, J. y Mattson, L. (1998). Internationalization in industrial systems. A network approach. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.





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

Kindleberg, C. (1996). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.

Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Martínez, P. C. (2009). *PYME: Estrategia para su internacionalización*. Colombia: ECOEEDICONES.

Mercado, S. (2000). *Comercio internacional I: mercadotecnia internacional importación – exportación* (4ª ed.). México: Limusa.

Otero, M. A. (2008). *Internacionalización como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. España: Netbiblo, S.L.

Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B. y McDougall, P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Pla Barber, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. España: Prentice Hall.

Ramón, A. B. (2002). Un análisis de las dimensiones del paradigma ohli en la internacionalización del sector hotelero español. *ICE*, 803,143.

Rialp, A. y Rialp J. (2001). Conceptual frameworks on SME's internationalization: past, present and future trends of research. *Reassessing the internationalization of the firm, advances in international marketing*. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.

Rodríguez, A. (septiembre, 2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. *International Journal of GoodConscience*, 2(2), 156.

San Juan, M. (06 de junio del 2012). Le falta abono a la exportación de la flor. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/06/26/le-falta-abono-exportacion-flor>.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación. MexBest [SAGARPA] (diciembre, 2016) <http://www.mexbest.com/>



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación. [SAGARPA] (diciembre, 2007) [http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/estatales/ept%20comite%20sistema%20producto%20ornamentales%20edo%20de%20mex/plan%20rector%20que%20contiene%20programa%20de%20trabajo%202012/pr\\_ornamentales\\_edo\\_mex\\_2012.pdf](http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/estatales/ept%20comite%20sistema%20producto%20ornamentales%20edo%20de%20mex/plan%20rector%20que%20contiene%20programa%20de%20trabajo%202012/pr_ornamentales_edo_mex_2012.pdf).



Secretaría de Economía. [SE] (2016) <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa>

Secretaría de Economía. [SE] (mayo, 2016) <http://www.gob.mx/se/articulos/mexicocuentacon-12-tratados-de-libre-comercio>.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. [SIAP] (noviembre, 2016) [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/ResumenDelegacion.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/ResumenDelegacion.do)



Villarreal, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. *La globalización: conceptos, evolución y fundamentos*. Universidad del país Vasco.

Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista internacional administración y finanzas*, 1 (1), 67-82.



Welch, L. S. y Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2) 36-64.

