



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Empresa agroindustrial mexicana: actividad catalizadora e incidencia en su tamaño**

TANIA ELENA GONZÁLEZ ALVARADO <sup>1</sup>

### **Resumen**

El objetivo de la ponencia es señalar que la empresa de menor dimensión agroindustrial catalizadora de una red local y que opera en varias regiones del mundo frena su crecimiento a favor de la generación de vínculos empresariales. Con base en el realismo crítico y mediante el método mixto se complementan la aplicación de cuestionarios, encuestas, visitas de campo, entrevistas, revisión documental y triangulación entre expertos para detectar y efectuar un seguimiento por nueve años a 26 empresas de menor dimensión. El principal resultado es que las empresas más grandes decrecieron, mientras que las muy pequeñas crecieron. La principal conclusión es que existe una tendencia al tamaño pequeño por parte de las empresas catalizadoras, las cuales en su mayoría incentivan a los pequeños productores del sector agropecuario.

**Palabras clave:** cooperación, desarrollo local, internacionalización, crecimiento, PYME

### **Abstract**

The aim of this article is to explain the dimension of Agro Industry Enterprise internationalized. It has not increased. However it is expanded its market constantly. The critical realism and the mixed method are supports for the research (questionnaires, surveys, visits of field, interviews, documentary review and triangulation between experts) to study for nine years to 26 atypical cases. There are relation between the dimension and activities of Agro-industry Mexican multi-enterprise in side of the local network.

**Key words:** cooperation, local development, internationalization, grow up, SME

---

<sup>1</sup>Universidad La Salle, Ciudad de México

## **Introducción**

La empresa de menor dimensión mexicana en sus ánimos de aumentar su competitividad internacional mediante la formación de vínculos empresariales se convierte en catalizadora de una red local. Generando un círculo virtuoso entre la generación de valor económico y social con la región en la que localiza sus actividades.

El desarrollo endógeno en las pequeñas comunidades rurales mexicanas se prolonga cuando se articula con redes de cooperación empresarial internacionales. El vínculo multiempresa que sirve de catalizador de la red local y que a su vez la articula a una internacional es propio para el desarrollo de las comunidades económicamente pobres, como se ejemplifica con los casos presentados en este escrito.

A los recursos convencionales (técnicos, administrativos o financieros) que los elementos de la red comparten, se agregan los que no son convencionales. De acuerdo con Max-Neef (1998), estos últimos se derivan del trabajo y se manifiestan con mayor claridad en las actividades que desarrollan las empresas de menor dimensión, siendo entonces el trabajo, más que un recurso, un generador de recursos.

Estos recursos no convencionales se comparten a través de los vínculos y generan valor bajo el mecanismo de cooperación y difícilmente se agotan. Entre los recursos no convencionales se citan los siguientes: conciencia social, capacidad para organizarse, creatividad, solidaridad, capacidad de ayuda mutua, capacidad de dedicación y compromiso de agentes externos o internos.

Estos recursos no convencionales se combinan con los convencionales, siendo el punto de partida para el círculo virtuoso entre la generación de valor económico y la generación de valor social. He aquí parte de la explicación teórica al impacto económico que tienen las empresas de menor dimensión que han aumentado su competitividad internacional aún frente a entornos económicos desfavorables.

La particularidad de los recursos no convencionales es que sólo se agotan en la medida que no se utilizan, así, mientras los recursos económicos se agotan, los no convencionales abundan. Los recursos no convencionales transforman procesos, fortaleciendo y enriqueciendo las redes de cooperación empresarial, además, estimulan la auto-dependencia de la red con respecto a los eurocentros y coopecos, garantizando una mejor utilización de los otros recursos compartidos que sí tienden a la escasez. En ellos está la clave para explicar la generación de ventajas competitivas difícilmente imitables por las empresas de menor dimensión que participan en estas redes.

El círculo virtuoso entre la generación de valor económico y social se alcanza al encontrar que la red local ofrece recursos al vínculo multiempresa, recursos que al ser utilizados dentro del

vínculo multiempresa generan ventajas competitivas para este. Dichas ventajas facilitan la internacionalización del vínculo y su articulación a redes en otras regiones.

La pequeña y mediana empresa mexicana, inserta en redes internacionales, actúa entonces como instrumento para el desarrollo endógeno en zonas económicamente pobres mediante la generación de empleo y la vinculación con empresas locales (González, 2012).

Premisa que décadas atrás habría encontrado su lugar bajo los programas de apoyo para los países menos adelantados, o bien, en el marco de la cooperación para el desarrollo ofrecida por los países desarrollados hacia América Latina, Asia y África.

Debido a los tiempos difíciles que enfrenta el actual sistema económico, esta premisa se convierte en importante para cualquier empresa de menor dimensión que se encuentre bajo un escenario económico adverso, dado que los vínculos empresariales son un instrumento importante para adaptarse a los entornos difíciles, obteniendo ventajas que de otra forma pudieran ser irrealizables.

Así mismo, viene bien que las instituciones públicas que buscan un nuevo camino hacia el crecimiento económico analicen estos casos atípicos en los que, ante un ambiente económico desfavorable, las empresas de menor dimensión continúan innovando, en paralelo a la generación de valor para la localidad.

La cuestión que surge en el análisis de dicho fenómeno es ¿Qué ocurre con el tamaño de las empresas catalizadoras, las cuales en su mayoría incentivan a los pequeños productores del sector agropecuario? La respuesta que la teoría construida hasta este momento nos arroja es que las empresas aumentan en la medida en que su compromiso hacia los mercados externos aumenta.

Lo que hace interesante en la evidencia encontrada es que no todas las empresas crecieron, inclusive muchas de ellas disminuyeron su tamaño, al tiempo en que aumentaron los vínculos con agentes tanto locales como extranjeros.

### **1. Teoría sobre la generación y crecimiento de empresas**

Han sido pocos los modelos explicativos sobre el crecimiento y desarrollo de empresas. La teoría más importante sobre por qué las empresas son de distintos tamaños es relativamente joven (Coase, 1996) y ha sido trabajada con mayor constancia desde la perspectiva sociológica antes que administrativa. Para muchos de los investigadores que han explicado el crecimiento de la empresa se ha convertido en un reto señalar qué conduce a la misma a pasar por periodos de estancamiento o decrecimiento. Esto último porque la empresa es un ente económico y no orgánico, por lo que su crecimiento no está determinado por su propia evolución sino por el entorno económico generado por las decisiones y acciones de un sinnúmero de agentes económicos adicionales y en muchas ocasiones ajenos a la empresa en cuestión.

Churchill y Lewis (1983) realizaron un modelo para explicar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, basados en análisis tanto teóricos como empíricos. Este modelo de cinco etapas hace énfasis en los periodos de crecimiento y describe algunos factores claves para el mismo. Otro modelo que introduce elementos significativos es el de Hanks, Watson, Jansen y Chandler (1993) que introducen el concepto de etapas desasociadas o “sueltas” del ciclo de crecimiento y que se caracterizan por ser aparentemente sostenibles. Como lo exponen O’Farrell y Hitchens (1988) estos modelos adolecen de tomar en cuenta muchos factores que inciden directamente en el crecimiento como lo son elementos externos, motivaciones de los emprendedores, otros indicadores de desempeño, entre otros.

Storey (1994) es crítico con este tipo de modelos aplicados a las PYMES. Él sugiere que muchas empresas no se mueven de las primeras etapas, ya que puede haber un deseo real de no crecer. Por lo tanto, un movimiento a una siguiente etapa como resultado de una crisis u otros impulsores pudiera ser irrelevante.

Tradicionalmente, la teoría que explica los diferentes tamaños de empresa suele avocarse al crecimiento de las mismas en función de su propia dinámica económica. La mayor parte de los modelos explicativos aborda el tamaño de la empresa en función de un crecimiento similar al de un organismo. La principal razón radica en la lógica propia del sistema capitalista: acumulación del capital. Siendo la empresa una unidad económica del sistema capitalista se da por sentado que la tendencia de la misma será aumentar de tamaño en la medida en que el capital se acumula. En otras palabras, la empresa opera hacia: mayor capacidad par producir, expansión de mercado, mayor competitividad, mayor rentabilidad.

Con base en esta misma lógica, la teoría sobre la internacionalización se avoca a empatar el compromiso con los mercados exteriores con el crecimiento de la empresa. Explicación que refleja con mucha claridad la historia y evolución de los grandes corporativos. Muchos de ellos surgieron a principios del siglo XX o finales del XIX bajo un contexto económico y político mundial muy distinto al actual, si bien hay condiciones para la internacionalización y el crecimiento de las empresas que continúan vigentes a pesar de que el siglo XXI inicia con un nuevo panorama para las empresas creadas en los últimos 30 años.

Estos cambios en el escenario mundial y en la forma en que las empresas operan condujeron a que en los últimos años surgieran nuevas explicaciones teóricas de cara a realidades muy distintas que no encuentran mucha semejanza con el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). Existen estudiosos que señalan que al tratarse de empresas de menor dimensión, son los acuerdos de cooperación los que facilitan la internacionalización (Kohn, 1997; Keeble, *et al.* 1998).

Fonfría (2000) afirma que el tamaño de las empresas, su experiencia y la novedad en productos generan una mayor probabilidad de comenzar la exportación. Sin embargo, el crecimiento de la empresa no necesariamente es señal de éxito, ni obligado para alcanzar a cubrir los compromisos contraídos en el mercado internacional. Existen numerosos trabajos que relacionan el tamaño de la empresa con la internacionalización de la misma (Bersten, Horst y Moran, 1978; Owen, 1982; Pearce, 1989; Grubaugh, 1987; Juhl, 1979; Buckley y Pearce, 1979, 1981; Caves, 1974; Saunders, 1982; Horst, 1972; Orr, 1975; Lall y Mohammad, 1983; Narula, 1997).

Frente a un escenario internacional en el que las Tecnologías de Información y Comunicación han rebasado los requerimientos de la sociedad y en el que los capitales son los más liberalizados, las empresas cuentan con un mayor abanico de posibilidades para actuar. Quedando el tamaño de la misma en un factor secundario al momento de expandirse internacionalmente, de tal forma que aún las trasnacionales han agregado a sus estrategias la ubicación de empresas de menor dimensión en las economías emergentes.

Estudios desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señalan a las redes de contactos como indispensables para la generación de nuevas empresas y aseguramiento de una permanencia exitosa en los mercados. Si bien, las redes entre agentes económicos existen aún antes del capitalismo, estas han cobrado mayor relevancia en los últimos años. Señalemos los resultados alcanzados por un grupo de investigadores del BID (Kantis, Ishida y Komori, 2002).

En un estudio comparativo entre el Este de Asia y América Latina se alcanzó lo siguiente (Kantis, *et al.*, 2002) se encontró que las nuevas empresas del Este de Asia comienzan con un equipo de socios más numeroso que las de América Latina, invierten montos más elevados, crecen más rápidamente en términos de volumen de ventas, aprovechan más las oportunidades creadas por el entorno empresarial local, básicamente con subcontratación, y compiten con productos o servicios más innovadores.

El tiempo utilizado para identificar una oportunidad de negocio en América Latina es un 80% más largo que en los países asiáticos, aunque la vocación empresarial se detecta en edades más tempranas. La red de contactos de los emprendedores latinoamericanos tiende a descansar más en las relaciones sociales próximas (parientes, amigos y conocidos), mientras que la red de emprendedores del Este de Asia se extiende, con mayor frecuencia, al ambiente de empresas. (Kantis, *et al.*, 2002)

Además, las redes en América Latina están más restringidas al interior de sectores socioeconómicos similares y circunscritos a áreas locales. Curiosamente, los empresarios asiáticos mantienen la misma red de contactos de negocio en las tres fases de creación de la

empresa, a través de la cual consiguen apoyo para resolver los problemas de la fase inicial de desarrollo. (Kantis, *et al.*, 2002)

Las redes de los nuevos empresarios son críticas para la identificación de oportunidades de negocio, el acceso a recursos financieros y a insumos y conocimiento; y para enfrentar los desafíos y problemas de la gestión durante los primeros años de vida de la empresa. Las redes de los empresarios dinámicos tienden a incorporar a otras empresas de menor dimensión y a ejecutivos de grandes empresas. (Kantis, *et al.*, 2002)

El papel de las redes dentro del proceso emprendedor ha sido identificado como preponderante (Johannisson, 1988, 1998, 2000; Johannisson y Mönsted, 1997). Desde esta perspectiva, la interacción del emprendedor con otros actores familiares y amigos, otros empresarios, instituciones del entorno) constituye un aspecto crucial del proceso de creación de una empresa, que debe ser particularmente estudiado.

Reconocer la necesidad de generar redes de contactos en paralelo al establecimiento de vínculos entre empresas no sólo en la etapa de creación de una empresa, sino a lo largo de su existencia, no es suficiente. La evidencia muestra que los entornos económicos desfavorables en ocasiones fomentan articulaciones más duraderas y estrechas entre los agentes económicos locales, facilitándoles con ello el desarrollo de capacidades que les permiten articularse simultáneamente con distintas regiones del mundo (Gonzalez, 2012). Para lograr esto último se requieren de determinadas condiciones que han sido identificadas y estudiadas por Ronnby (1994), dado que estas mismas conducen a la acción colectiva:

- Las personas experimentan necesidades insatisfechas, discrepancias inaceptables entre los deseos realistas y la realidad, donde no hay una manera de solucionar los problemas satisfactoriamente sin involucrarse en el proceso.
- Las personas tienen vivencias comunes sobre la posibilidad de actuar conjuntamente de una manera eficaz.
- Algunas personas plasman los objetivos que busca el colectivo de una forma realista, teniendo el apoyo de la sociedad.
- Existen recursos (materiales, sociales, culturales, etc.) controlables y usados para llevar a cabo un proyecto o acción determinada.
- En la sociedad local y en el grupo hay conocimientos suficientes acerca de estrategias, tácticas y métodos para alcanzar los fines deseados.
- Existen personas con iniciativas que animan, motivan, reúnen y organizan a las personas e inician procesos y actuaciones colectivas.

## **2. Método de investigación y discusión de resultados**

La ontología detrás del realismo crítico consiste en que una secuencia de hechos se conecta de alguna manera, generalmente mediante relaciones causales, por lo que es posible comprender tales eventos a través de la inducción (Downward, Finch, y Ramsay, 2002). Con base en el realismo crítico y mediante el método mixto se complementan la aplicación de cuestionarios, encuestas, visitas de campo, entrevistas, revisión documental y triangulación entre expertos para detectar y efectuar un seguimiento por nueve años a 26 empresas de menor dimensión.

Las entrevistas se basaron en el seguimiento de una guía flexible, con el fin de incorporar eventos no previstos con anterioridad o muy particulares a la empresa o a la industria. Las notas de campo fueron de utilidad para tener registro de las impresiones de la entrevista, breves análisis e interpretaciones para la retroalimentación de los demás datos. La observación permitió capturar datos que de otra forma podían ser omitidos, así mismo permitió percibir a la empresa en su entorno. Las fuentes secundarias incluyeron reportes, estudios sectoriales, material periodístico, entre otros. Estas fuentes permitieron el análisis cualitativo de los datos. El cuestionario se usó con varios propósitos: confirmar información recopilada, tener acceso a información adicional, tener acceso a los datos de la empresa en caso que la entrevista no fuese posible, y/o generar información estadística.

Los casos atípicos o extremos suelen revelar más información porque activan más actores y otros mecanismos básicos en la situación que se estudia. Además, desde una perspectiva tanto orientada a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que éstos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente podrán producir este tipo de conocimiento; es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez. (Flyvbjerg, 2004) Esta es la razón por la que se integró una base general para identificar los casos atípicos en término al proceso de internacionalización gradualista y que, al mismo tiempo, se consideraran como casos críticos por su impacto en el desarrollo económico local. En otras palabras, la principal tarea al recuperar evidencia fue la localización de las empresas de menor dimensión con presencia en varias regiones del mundo, o bien, de aquellas que basan sus actividades de exportación en una red nacional.

Con una base conformada por 477 empresas agroindustriales latinoamericanas y españolas, de las cuales 130 son mexicanas, se concentró el estudio de este último año en 26 casos agroindustriales mexicanos.

Las 26 empresas agroindustriales mexicanas catalizadoras de una red local, dos de ellas actúan en el nivel nacional con impacto positivo local pero aún no cuenta con actividad directa en otras regiones del mundo. Este último subgrupo arroja los siguientes resultados: 65,38% de los



empresarios han pasado por experiencias de fracaso y oportunismo, mientras que 96,15% del total busca continuamente nuevos colaboradores. Una de las empresas no cuenta con página de Internet, ni aparece en directorios a pesar de estar exportando de forma constante a Europa.

#### **Cuadro 1**

##### **Motivos del fracaso de acuerdo con los colaboradores entrevistados**

Caso 1	Falta de seguimiento
Caso 2	Desconocimiento del mercado
Caso 3	No funcionó la sociedad, se dio de baja la empresa
Caso 7	Problemas de administración, situaciones de comercialización
Caso 8	Competencia, precios muy bajos
Caso 10	Cuestiones referentes a los pagos
Caso 11	Abuso
Caso 12	Se perdieron 115 mil pesos
Caso 14	Falta de preparación en la gente del campo
Caso 19	Diferencias culturales
Caso 20	Diferencias culturales, se maneja el intermediarismo
Caso 22	Información, diferencia de opiniones, incumplimiento de una promesa o un plan que se haya atrasado
Caso 23	Pagaron con acciones de una empresa que quebró
Caso 24	El distribuidor no tenía potencial

**Nota: 12 empresarios no respondieron a esta pregunta**

#### **Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en los proyectos PAPIIT IN308008 y ULSA CA 0012/10**

Se localizaron empresas de menor dimensión con actividades en África, Asia, Europa y América Latina. Dichas empresas han mostrado capacidad para articularse con la localidad de origen de forma que esta última es proveedora de recursos. Esto es una ventaja singular para entrar a mercados extranjeros o establecer alianzas con empresas de otras regiones que les permite aventajar en el mercado nacional.

Los resultados alcanzados con base en el estudio de los 26 casos, que incluyen visitas de campo, entrevistas, observación, análisis de sus páginas en Internet, noticias en medios de difusión y tres talleres foráneos derivan en las siguientes premisas:

Los vínculos empresariales establecidos por una PYME con varias regiones contribuyen a la dinámica económica local mediante la articulación de los diversos agentes en una red proveedora de recursos. Esta ventaja se maximiza si las instituciones de apoyo detectan a los agentes frontera y se trabaja con ellos en la gestión del conocimiento dentro de la red, a fin de crear valor tanto económico como social.

Los vínculos internacionales de cooperación empresarial son generadores de ventaja competitiva para la pyme latinoamericana del sector de negocios agroindustrial; porque permite, a través de

la experiencia, el aprendizaje y la negociación permanente crear sinergias para vencer los obstáculos implicados en las actividades internacionales.

**Cuadro 2**  
**Forma en que se establecieron los contactos**

Empresa	Cómo los conoció	REGIÓN
Caso 1	Ferias empresariales	<b>E:</b> Alemania, Polonia, Austria
Caso 2	Bancomext, Ferias y misiones	<b>E:</b> EE.UU, Sudamérica, Europa y Asia
Caso 3	Ferias y seminarios	<b>N:</b> Aguascalientes, Chihuahua, Michoacán <b>E:</b> América Latina
Caso 4	Reuniones Internacionales, Reuniones del Tratado de Libre Comercio	<b>E:</b> Toda Europa, Australia, Nueva Zelanda, Sudafrica, Chile, Argentina, Uruguay, Canadá, EE. UU.
Caso 5	Contratos de producción	<b>E:</b> Europa, Canadá y EE.UU.
Caso 6	Eventos e internet	<b>E:</b> Italia, España, Estados Unidos
Caso 7	Relaciones con empresarios	<b>E:</b> California
Caso 8	Ferias europeas	<b>E:</b> Europa
Caso 9	Adquisición de maquinaria	<b>E:</b> Francia, EE.UU., Panamá y Guatemala
Caso 10	Referencias y eventos	<b>E:</b> EE.UU., Canadá y Japón
Caso 11	Comprando fertilizantes	<b>E:</b> EE.UU y Europa
Caso 12	Exposiciones y mediante una asociación de verduras congeladas	<b>N:</b> EE. UU.
Caso 13	Venta de productos	<b>E:</b> Alemania y Europa
Caso 14	Venta de productos	<b>E:</b> Europa
Caso 15	Búsqueda a través de la web y directorios	<b>E:</b> Europa
Caso 16	Ellos los buscaron a través de representantes propios en México	<b>E:</b> Argentina
Caso 17	Compra de productos	<b>N</b> y <b>E:</b> Bélgica
Caso 18	Ferias ...	<b>E:</b> EE.UU., Europa (compra de implementos), Centro América (ventas), Colombia, Puerto Rico, Ecuador, Guatemala.
Caso 19	misiones y encuentros	<b>E:</b> China, Japón, India entre otros más
Caso 20	misiones y encuentros	<b>E:</b> EE.UU. Israel, Europa y Asia
Caso 21	Ferias y contactando personas	<b>E:</b> Francia, Canadá, Centro y Sudamérica
Caso 22	Trabajo conjunto, cursos de capacitación, consultas telefónicas, Venta de Producto y compra de maquinaria	<b>N:</b> Guanajuato, Coahuila, Edo. de México <b>E:</b> Centro Sudamérica, El Caribe, EE.UU., Suiza
Caso 23	Encuentro empresarial	<b>E:</b> EE.UU.
Caso 24	Venta de productos	<b>E:</b> Europa
Caso 26	Europeos se han acercado	<b>E:</b> Estados Unidos (Venta de producto) y Europa (posible venta de producto)

**Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en los proyectos PAPIIT IN308008,  
DGAPA UNAM y CA 0012/10 ULSA**

Es posible que la cultura juegue un papel fundamental en la provocación de vínculos locales entre competidores de las comunidades rurales; si bien, el aprendizaje de los colaboradores al participar en las actividades ofrecidas por Al-Invest ha jugado un papel importante para la creación de dichos vínculos.

Los vínculos empresariales tienen un papel clave en la articulación de la red local con la internacional. Esto último porque al conformarse por empresas de menor dimensión catalizadoras de la red local facilitan los beneficios indirectos de las actividades internacionales a las mismas, fomentando la flexibilidad de adaptación económica de estas ante los cambios macroeconómicos.

Con respecto a la generación de puestos de empleo de forma directa o indirecta se obtuvo lo siguiente:

Observaciones

26 empresas en total

2 de ellas no cuentan con el número de empleados en 2003 para realizar el comparativo

11 empresas decrecieron

8 empresas crecieron

5 mantuvieron su tamaño. Tamaño de las empresas que se mantuvieron: 100, 50, 30, 20, 6

Sólo una de las empresas que mantuvieron constante su tamaño se ubica entre las micro, tres de ellas son pequeñas y una mediana

¿Quiénes tuvieron el mayor crecimiento? Las empresas muy pequeñas (menos de 30 empleados) crecieron más del 50%

¿Quiénes tuvieron el mayor decrecimiento? Dos empresas con 200 empleados y una empresa micro que pasó de 10 a 5 empleados

N. empresas con hasta 10 empleados: 4

N. de empresas con más de 10 empleados y hasta 50 empleados: 9

N. de empresas con más de 50 empleados y hasta 200: 12

N. empresas catalizadoras de pequeños productores: 22

N. empresas catalizadoras mediante la innovación: 4

Existe una tendencia al tamaño pequeño por parte de las empresas catalizadoras, las cuales en su mayoría incentivan a los pequeños productores. Las muy pequeñas tienden a crecer mientras las más grandes a decrecer. El decrecimiento pudiera ser una respuesta a la formación de vínculos empresariales, dado que esto viene acompañado por un mayor compromiso hacia fuera. Por otra parte, habrá que observar el comportamiento de los mismos en un futuro inmediato,

particularmente por los problemas de sequía que estamos enfrentado, así como otras circunstancias derivadas por el aumento de los energéticos, la gripe aviar y los cambios climatológicos de los últimos dos años.

**Cuadro 3**  
**Número de empleados y puestos de trabajos indirectos en empresas de menor dimensión del sector agroindustrial que actúan en varias regiones del mundo. Parte I**

Código de empresa	Antigüedad en años	Regiones o países en los que opera	Empleados 2003	Empleados 2012	2003/2012 %	Generación de puestos indirectos
Caso 1	50	Alemania, Polonia y Austria	80	120	50	Pequeños productores de agave
Caso 2	¿?	EE. UU. Sudamérica, Europa y Asia	100	70	-30	Pequeños productores de Sábila
Caso 3	37	América Latina	30	30	0	Pequeños productores de miel en el nivel América Latina
Caso 4	64	Europa, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile, Argentina, Uruguay, Canadá y EE.UU.	4	7	75	Productores de uva abarcando diversos tamaños a nivel nacional y todos los tipos de producción agroindustrial relacionados con el fruto
Caso 5	28	Europa Canadá y EE. UU.	20	20	0	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales a nivel nacional
Caso 6	71	Italia, España y EE. UU.	6	6	0	Pequeños productores de café de la región
Caso 7	31	California (EE. UU.)	100	120	20	Pequeños productores de azúcar y cacao
Caso 8	14	Europa	6	10	67	Pequeños productores de agave y comercializadores de tequila en la región
Caso 9	29	Francia, EE. UU. Panamá, Guatemala	50	50	0	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 10	12	EE. UU. Canadá y Japón	200	100	-50	Pequeños productores de aguacate de la región

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto ULSA CA0012/10

**Cuadro 3**  
**Número de empleados y puestos de trabajos indirectos en empresas de menor dimensión del sector agroindustrial que actúan en varias regiones del mundo. Parte II**

Caso 11	40	EE. UU. Europa	23	21	-8.6	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 12	24	EE.UU.	230	200	-13	Pequeños productores de verduras a nivel nacional
Caso 13	12	Japón EEUU Alemania	10	5	-50	Pequeños productores de aguacate, mango, toronja y chile manzano
Caso 14	¿?	Europa	35	30	-14	Pequeños productores de verduras
Caso 15		Europa	30	32	6.7	Pequeños productores de agave
Caso 16	77	Argentina	110	135	22.7	Pequeños productores de trigo, maíz, amaranto, avena, linaza, salvado y soya
Caso 17	12	Bélgica	18	11	-38.89	Pequeños productores de nuez de macadamia
Caso 18	52	EE. UU. Europa Centro América Colombia Puerto Rico Ecuador Guatemala	160	130	-18.75	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 19	36	China Japón India, entre otros más	202	89	-56%	Pequeños productores de chile y páprika tanto en México como en Asia y África
Caso 20	37	EE. UU. Israel Europa y Asia	100	100	0	Pequeños productores de tomate, mango, tomatillo, pimientos, chiles picantes y otros vegetales producidos en la región noroeste del país
Caso 21	57	Francia Canadá Centro y Sudamérica	100	60	-40	Pequeños productores de aguacate en la región
Caso 22	14	Centro y Sudamérica, el Caribe, EE. UU. Suiza	74	70	-5.4	Productores de trigo en la región
Caso 23	15	EE. UU.	26	70	169	Pequeños productores de agave
Caso 24	¿?	Europa	16	30	87.5	Pequeños productores de agave
Caso 25	60	EE. UU. Europa	¿?	41	¿?	Pequeños productores de agave
Caso 26	15	EE. UU. Europa	¿?	35	¿?	Pequeños productores de agave

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto ULSA CA0012/10

**Cuadro 4**  
**Actividades como catalizador de la red**

Actividades como catalizadora de la red	Ejerce liderazgo en la línea tradicional del negocio	Apoya a las cadenas de valor fomentando la investigación y el desarrollo orientado a la generación de valor económico y social	Promueve la inclusión económico-productiva y fomenta servicios en los sectores marginados
N. empresas	18	21	20
Porcentaje	69.23%	80.76%	76.92

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto ULSA CA0012/10

## Observaciones

Total de empresas con actividades catalizadoras: 26

Total de empresas que cubren las tres actividades: 11 se señalan con rosa en la tabla uno

Total de empresas que cubren dos actividades: 11 se señalan con azul en la tabla uno

Total de empresas que cubren sólo una actividad: 4 se encuentran en blanco

No existe una relación entre el número de actividades como catalizadoras que señalen a una incidencia directa en el crecimiento, decrecimiento o mantenimiento del tamaño de la empresa por número de empleados.

El 80.76% se orienta a la innovación con el fin de generar valor económico y social, aún cuando sólo el 69.23% ejerce liderazgo en la línea tradicional del negocio. Este resultado muestra la tendencia de estas empresas por ejercer estrategias de cooperación en los vínculos que establecen.

## Conclusiones

Los vínculos empresariales establecidos por una PYME con varias regiones contribuyen a la dinámica económica local mediante la articulación de los diversos agentes en una red proveedora de recursos. Esta ventaja se maximiza si las instituciones de apoyo detectan a los agentes frontera y se trabaja con ellos en la gestión del conocimiento dentro de la red, a fin de crear valor tanto económico como social.

Los vínculos internacionales de cooperación empresarial son generadores de ventaja competitiva para la PYME latinoamericana del sector de negocios agroindustrial; porque permite, a través de la experiencia, el aprendizaje y la negociación permanente crear sinergias para vencer los obstáculos implicados en las actividades internacionales. Estas empresas se concentran más en la innovación en sus diversas expresiones con el fin de generar valor tanto económico como social.

La relación que guardan los vínculos con las estrategias racionalmente formuladas se centra en la capacidad del colaborador para identificar qué posición adoptar (cooperar o competir) en cada momento del vínculo (creación, mantenimiento o ruptura) con el fin de alcanzar la maximización del valor alcanzado para la empresa en cada momento.

En relación con el tamaño de las empresas, estas no siempre crecen en correspondencia con los compromisos adquiridos en el extranjero. Sólo algunas empresas muy pequeñas han tendido a crecer, mientras que las más grandes tuvieron un comportamiento contrario: decrecieron.

Las principales conclusiones se basan en casos atípicos, que en un momento determinado se pueden calificar como casos de éxito empresarial (algunos de ellos ya han recibido distinciones y reconocimientos), por tanto difícilmente son generalizables al resto de las empresas.

A partir de este trabajo surgen nuevas preguntas de investigación, tales como ¿cuáles son los principales recursos intangibles que la red local les provee? ¿Cómo los detectan, miden y evalúan? ¿Qué factores intervienen y de qué forma en la generación de ventajas?

## REFERENCIAS

- Bersten, C., Horst, T. y Moran, T. (1978). *American Multinationals and American Interests*. Washington: Brookings Institution
- Buckley, P. y Pearce, R. (1979). Overseas Production and Exporting by the World's Largest Enterprises: A Study in Sourcing Policy. *Journal of International Business Studies*, 10, pp. 9-20.
- Buckley, P.; Pearce, R.(1981). Market Servicing by Multinational Manufacturing Firms: Exporting versus Foreign Production. *Managerial and Decision Economics* (2), pp. 229-246.
- Caves, R.. *et al.* (1980). *Competition in the Open Economy*. Cambridge: Harvard University
- Coase, W. (1996). Los costos de transacción. En Williamson, O. y Winter, S. (comp.), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (mayo -junio), pp. 30-50.
- Downward, P., Finch, J., Ramsay, J. (2002). Critical realism, empirical methods and inference: a critical discussion. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (4), pp. 481-500
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis*, 106 (4)
- Fonfría, A. (2000). Innovación tecnológica e internacionalización: un análisis causal. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 24, pp. 30-50
- González, T. (2012). *Instrumento para el desarrollo endógeno. Internacionalización de los sistemas locales*. España: Editorial Académica Española, 277 pp.
- Grubaugh, S. (1987). Determinants of Direct Foreign Investment. *Review of Economics and Statistics*, vol. 69, nº 1, Febrero, pp. 149-152.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. y Chandler, G. (1993). *Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 5-29

- Horst, T. (1972). The Industrial Composition of U.S. Exports and Subsidiary Sales to Canadian Market. *American Economic Review*, vol. 62, n° 1, Marzo, pp. 37-45.
- Johanson y Vahlne (1977). The internationalization process of the firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 pp. 23-32
- Johannisson, B. (1988). Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises. *Working Paper*. Suiza: Växjö University
- Johannisson, B. (1998). Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, n° 4: 297-312.
- Johannisson, B. (2000). Networking and Entrepreneurial Growth. En Sexton, D. y Lanstrom, H. (eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell.
- Johannisson, B. y Mönsted, M. (1997). Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n° 3, pp. 109-136.
- Juhl, P. (1979). On the Sectoral Patterns of West Germany Manufacturing Investment in Less Developed Countries: The Impact of Firm Size, Factor Intensities and Protection. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 115, pp. 508-521.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002) *Empresarialidad en economías emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo, 134 pp.
- Keeble, D. et al. (1998). International processes, networking and Local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4), pp. 327-342.
- Kohn, T. (1997). Small firms as international players. *Small Business Economics*, 9(1), pp. 45-51.
- Lall, S. y Mohammed, S. (1983). Multinationals in Indian Big Business: Industrial Characteristics of Foreign Investments in a Heavily Regulated Economy. *Journal of Development Economics*, Vol. 13, agosto-octubre, pp. 143-157
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Nordan-Comunidad/ Icaria, 2ª ed, 148 pp.
- Narula, R. (1997). Multinational Firms, Technology and Economic activity: An Agenda for Research. Roma: TSER Workshop
- Orr, P. (1975). The Industrial Composition of U.S. Exports and Subsidiary Sales to the Canadian Market: Comment. *American Economic Review*, vol. 65, n° 1, pp. 230-234.



Owen, R. (1982). Inter-industry Determinants of Foreign Direct Investment: A Canadian Perspective. En Rugman, A. (Ed.), *New Theories of Multinational Enterprise*. Londres: Croom Helm.

O'Farrell, P. y Hitchens, D. (1988). Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review. *Environment and Planning*, 20(2), pp. 1365-1383.

Pearce, R. (1989). The Internationalization of Research and Development by Multinational Enterprises. Londres: Macmillan.

Ronby, A. (1994). *Mobilizing Local Communities*, Mitthögskolan, Suecia: Mid Sweden University

Saunders, R.S. (1982). The Determinants of Interindustry Variation of Foreign Ownership in Canadian Manufacturing. *Canadian Journal of Economics*, XV, Febrero, págs. 77-84.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Londres: Thomson Learning.