



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Entrada y Expansión al Mercado Internacional por  
parte de PyMes Comercializadoras Agrícolas de los  
Estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, México:  
Perspectiva de Costos de Transacción, una aproximación a  
la Sostenibilidad**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**DOCTORA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTA**

**M.C. CRISTINA ANTONIETA SANDOVAL OCHOA**

**ASESOR**

**Dr. JOEL BONALES VALENCIA**

**MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO; JUNIO 2025**



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

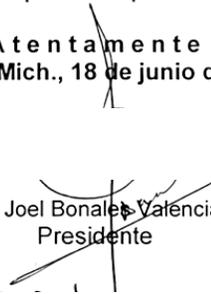
Dra. América Ivonne Zamora Torres  
Presidenta del H. Consejo Técnico  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

**Presente**

Por medio de la presente nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada **“Entrada y Expansión al Mercado Internacional por parte de PyMes Comercializadoras Agrícolas de los Estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, México: Perspectiva de Costos de Transacción, una aproximación a la Sostenibilidad”**, del M. C. Cristina Antonieta Sandoval Ochoa, alumna del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

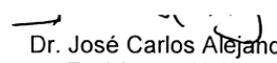
Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

**Atentamente**  
Morelia, Mich., 18 de junio de 2025

  
Dr. Joel Bonales Valencia  
Presidente

  
Dr. Jerjes Izcóatl Aguirre Ochoa  
Secretario

  
Dr. José César Lenin Navarro Chávez  
Primer vocal

  
Dr. José Carlos Alejandro  
Rodríguez Chávez  
Segundo Vocal

  
Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera  
Tercer Vocal

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTA DE ORIGINALIDAD

A QUIEN CORRESPONDA. –

Por este medio se hace constar que el trabajo de tesis titulado **“Entrada y Expansión al Mercado Internacional por parte de PyMes Comercializadoras Agrícolas de los Estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, México: Perspectiva de Costos de Transacción, una aproximación a la Sostenibilidad”**, realizado por la alumna **M.C. Cristina Antonieta Sandoval Ochoa** con matrícula 1489677F del **Doctorado En Ciencias En Negocios Internacionales**, dirigido por la **Dr. Joel Bonales Valencia**, fue analizado a través de la herramienta de detección de plagio Turnitin

Con base en el reporte de las similitudes encontradas por dicha herramienta informática, **se considera que el trabajo de tesis no constituye un plagio** con respecto a obras de terceros.

Los resultados del análisis se encuentran bajo resguardo de la coordinación del **Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales** y de la Secretaría Académica del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

ATENTAMENTE. –

Morelia, Mich., a 18 de Junio de 2025.

  
Dr. Joel Bonales Valencia  
Director de Tesis

  
M.C. Cristina Antonieta Sandoval Ochoa  
Alumna

---

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 18 de Junio de 2025, el (la) que suscribe **M.C. Cristina Antonieta Sandoval Ochoa**, alumno (alumna) del **Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales** adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor (autora) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del (de la) **Dr. Joel Bonales Valencia** y cede los derechos del trabajo titulado **“Entrada y Expansión al Mercado Internacional por parte de PyMes Comercializadoras Agrícolas de los Estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, México: Perspectiva de Costos de Transacción, una aproximación a la Sostenibilidad”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor (de la autora) y/o director (directora) del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [sandoval8a.cristina@hotmail.com](mailto:sandoval8a.cristina@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

ATENTAMENTE



**M.C. Cristina Antonieta Sandoval Ochoa**

# *DEDICATORIA*

*A mi Amado, Quien ha sido mi sostén y me ha  
permitido llegar hasta aquí,  
A Él sea la Gloria.*

*A mi amado esposo quien ha sido mi compañero en  
este trayecto, y ha sido hermoso ver cómo es el  
reflejo de mi Amado. Eres un regalo.*

*A mis amados hijos Liam, Axel e Isaí, tesoros del  
cielo, que cada día me recuerdan  
poner mi mirada en lo Eterno.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Dr. Joel Bonales Valencia y al Dr. José Carlos Alejandro Rodríguez Chávez, por todo el apoyo, conocimiento, guía y tiempo que recibí de su parte para la realización del presente trabajo de investigación, los considero grandes personas, profesores y amigos.

Le doy gracias a la Dr. Jorge Víctor Alcaráz Vera, Dr. Jerjes Itzcóatl Aguirre Ochoa y Dr. José César Lenin Navarro Chávez por sus valiosos aportes que ayudaron a contribuir a la realización del presente trabajo de investigación. Al Dr. Mario Gómez Aguirre por su apoyo durante estos años como coordinador del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales.

Gracias a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti) por el apoyo económico recibido durante la formación del presente Doctorado en Ciencias.

Gracias también al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) y a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) por el apoyo en la realización del Doctorado en Ciencias.

A mi esposo, por su apoyo constante y amoroso, por siempre estar allí para alentarme a continuar, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por compartir conmigo esta experiencia y por ser mi compañero en esta aventura.

A mis hijos, por su paciencia y comprensión, especialmente durante mis momentos de estrés. Ustedes son mi mayor motivación y la razón por la que lucho cada día por ser mejor, no solo en este proyecto, sino en cada aspecto de mi vida.

A mis padres, por creer en mí desde el principio, por su apoyo y por enseñarme la importancia de la perseverancia. Sin su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios académicos, este logro no hubiera sido posible.

A mi tía Dra. Margarita Ochoa Solís y a mi tío Dr. David Ochoa Solís, por su aliento constante y su preocupación. Gracias por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo y motivación para seguir adelante en este camino.

## ÍNDICE

<b>Siglarío</b> .....	<b>I</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>III</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2. Identificación del Problema</b> .....	<b>41</b>
<b>1.3. Preguntas de Investigación</b> .....	<b>41</b>
<b>1.4. Objetivos</b> .....	<b>43</b>
<b>1.5. Hipótesis</b> .....	<b>44</b>
<b>1.6. Justificación</b> .....	<b>46</b>
<b>1.7. Variables</b> .....	<b>49</b>
<b>1.8. Diagrama de Variables</b> .....	<b>50</b>
<b>Capítulo 2 Marco Contextual del Comercio Agrícola en la Región Centro-Occidente de México</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1. Sector Agrícola y Antecedentes</b> .....	<b>52</b>
<b>2.2. Crecimiento Económico</b> .....	<b>59</b>
<b>2.3. Producción y Comercio</b> .....	<b>67</b>
<b>2.4. Diagnóstico del Sector</b> .....	<b>69</b>
<b>Capítulo 3 Expansión a Mercados Internacionales</b> .....	<b>72</b>
<b>3.1. Negocios Internacionales</b> .....	<b>73</b>

<b>3.2. Globalización</b> .....	87
<b>3.3. Desglobalización</b> .....	94
<b>3.4. Modos de Entrada</b> .....	98
<b>3.4. Estrategia Internacional</b> .....	106
<b>3.5. Teoría de Costos de Transacción</b> .....	109
<b>Capítulo 4 Implementación de la Teoría de Costos de Transacción en la Expansión y Entrada a Mercados Internacionales. Evidencia Empírica</b> .....	<b>123</b>
<b>4.1. Expansión y Entrada a Mercados Internacionales Explicado por la Teoría de Costos de Transacción</b> .....	124
<b>4.2. Expansión y Entrada a Mercados Internacionales de PyMes Explicado por la Teoría de Costos de Transacción</b> .....	131
<b>Capítulo 5 Análisis Econométrico de la Expansión de PyMEs Agrícolas mediante la Teoría de Costos de Transacción</b> .....	<b>151</b>
<b>5.1. Econometría</b> .....	151
<b>5.2. Microeconometría</b> .....	153
<b>Capítulo 6 Investigación de las PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro-Occidente de México</b> .....	<b>172</b>
<b>6.1. Diseño de la Investigación</b> .....	172
<b>6.2. Delimitación de la Investigación</b> .....	190
<b>6.3. Objeto de Estudio</b> .....	191
<b>6.4. Universo y Muestra</b> .....	192
<b>6.5. Obtención de Datos</b> .....	194
<b>6.6. Instrumentos Usados</b> .....	195

6.7. Medición y Escalas de Medición .....	195
<b>Capítulo 7 Prueba Piloto y Recolección de Datos .....</b>	<b>199</b>
1.1. Encuesta Piloto y Evaluación .....	199
1.2. Descripción de Variables e Indicadores .....	203
1.3. Obtención de Datos .....	206
<b>Capítulo 8 Recolección de la Información y Procesamiento de Datos.....</b>	<b>212</b>
8.1. Resultados preliminares .....	212
8.2. Procesamiento de Datos con Estadística Descriptiva .....	219
8.3. Correlaciones .....	298
8.4. Fiabilidad .....	301
8.5. ANOVA .....	305
<b>Capítulo 9 Elaboración del Modelo Logístico de la Entrada y Expansión a Mercados Internacionales por PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro- Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán).....</b>	<b>312</b>
9.1. Construcción del Modelo Logístico .....	317
9.2. Explicación del Modelo Logístico .....	322
9.3. Evaluación del Modelo Logístico .....	325
<b>Capítulo 10 Análisis e Interpretación de Resultados .....</b>	<b>327</b>
10.1. Análisis del Modelo Logístico .....	328
10.2. Ajuste del Modelo Logit con Lasso y Rigde .....	334
10.3. Prueba de Hipótesis Logit .....	339
10.4. Prueba de Hipótesis ANOVA y Logit .....	341
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>350</b>

<b>Conclusiones .....</b>	<b>350</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>357</b>
<b>Futuras Líneas de Investigación. ....</b>	<b>360</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>363</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>381</b>
<b>Anexo I. Matriz de Congruencia .....</b>	<b>381</b>
<b>Anexo II. Cuestionario Final.....</b>	<b>388</b>
<b>Anexo III. Concentrado de Datos obtenidos .....</b>	<b>403</b>
<b>Anexo IV. Indicadores por cada una de las Variables que se Estudian .....</b>	<b>418</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Variables de Modo de Expansión y Entrada a Mercados Internacionales a través de Costos de Transacción. ....	148
<b>Cuadro 2.</b> Variables por Tipo e Indicador .....	202
<b>Cuadro 3.</b> Descripción de Indicadores por Variable de Control .....	203
<b>Cuadro 4.</b> Descripción de Indicadores por Variable Dependiente e Independiente .....	204
<b>Cuadro 5.</b> Resumen de Variables para Construir Modelo Logístico .....	314

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Estratificación MiPyMes en México .....	17
<b>Tabla 2</b>	Monto de Exportaciones de PyMes en México, en 2017 .....	23
<b>Tabla 3</b>	Número de Empresas y Porcentaje Promedio del Total de Ventas de las Empresas que fueron Proveedoras de alguna Empresa Exportadora y Extranjeras/Multinacionales .....	23
<b>Tabla 4</b>	Distinción de Atributos entre la Estructura de Gobierno. Mercado, Híbrido y Jerarquía .....	114
<b>Tabla 5.</b>	Estadística de Fiabilidad.....	201
<b>Tabla 6.</b>	EEMI .....	220
<b>Tabla 7.</b>	EEMI Frecuencia .....	221
<b>Tabla 8.</b>	Estadísticos de Variables .....	223
<b>Tabla 9.</b>	Con respecto a la variable de Edad de la Empresa se tiene la pregunta número 3, ¿En qué Año Inició Operaciones la Empresa? (Años de la empresa)	226
<b>Tabla 10.</b>	a la pregunta 5 y variable Entrada y Expansión a Mercados Internacionales:.....	227
<b>Tabla 11.</b>	Registre el Promedio del Personal Ocupado que Trabajó en la Empresa durante el año 2023 .....	228
<b>Tabla 12.</b>	Indique el Monto de Ventas Totales en el año 2023 en pesos mexicanos .....	229
<b>Tabla 13.</b>	Distribución de Frecuencia Variable Tamaño de la Empresa .....	231
<b>Tabla 14.</b>	Describe el Impacto de las Restricciones Legales Nacionales (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa.....	231
<b>Tabla 15.</b>	Describe el Impacto de las Restricciones Legales en Mercados Extranjeros (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa .....	233
<b>Tabla 16.</b>	Describe el Impacto de las Restricciones Legales en Mercados Extranjeros (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa .....	235
<b>Tabla 17.</b>	Describe el Impacto de las Leyes Arancelarias en Mercados Extranjeros (impuestos al producto, leyes que regulan la salida de mercancía, despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste) como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa .....	236
<b>Tabla 18.</b>	Describe el Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias Nacionales como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa	238
<b>Tabla 19.</b>	Describe el Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias en Mercados Extranjeros (cumplimiento de reglas, normas, certificaciones,	

regulaciones, cupos, etc.) como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa.....	239
<b>Tabla 20.</b> Describe el Impacto de las Leyes de Inversión Extranjera Directa en otros Mercados .....	240
<b>Tabla 21.</b> Distribución de Frecuencias Variable Restricciones Legales.....	242
<b>Tabla 22.</b> Indique el Rango de las Exportaciones Respecto a los Ingresos que la Empresa Realizó durante el año 2023.....	243
<b>Tabla 23.</b> Indique el Rango de las Exportaciones Respecto a la Cantidad de Producto Comercializado por la Empresa durante el año 2023 .....	244
<b>Tabla 24.</b> Indique su Principal Mercado al que se van sus Exportaciones Variable no Significativa para el modelo .....	245
<b>Tabla 25.</b> Distribución de Frecuencias Variable Exportaciones .....	246
<b>Tabla 26.</b> Existe una Diferenciación de los tres Principales Productos Respecto a la Competencia .....	247
<b>Tabla 27.</b> Indique la Diferenciación de sus tres Principales Productos.....	248
<b>Tabla 28.</b> Es Difícil para un Extranjero Aprender Nuestras Formas de Hacer las Cosas.....	249
<b>Tabla 29.</b> Para ser Eficaz, le Toma Mucho Tiempo al Vendedor Conocer al Cliente Final. Este indicador no es significativo para el modelo .....	251
<b>Tabla 30.</b> Un Vendedor Necesita Mucho Tiempo para Conocer mi Producto. Este indicador no es significativo para el modelo .....	252
<b>Tabla 31.</b> Se Necesita Capacitación Especializada del Personal para Comercializar el Producto.....	253
<b>Tabla 32.</b> El Conocimiento de Nuestros Procesos podría ser Útil para los Competidores.....	254
<b>Tabla 33.</b> Se Necesitan Instalaciones Especializadas para Comercializar el Producto.....	256
<b>Tabla 34.</b> Se Necesita gran Inversión en Equipos para Comercializar el Producto. Este Indicador no es Significativo para el Modelo .....	257
<b>Tabla 35.</b> La Empresa crea y/o Nuevos Procesos de Comercialización que Podrían ser Útiles para los Competidores.....	258
<b>Tabla 36.</b> Los tres Principales Productos se dan en una Región o Localidad en Específico .....	259
<b>Tabla 37.</b> Soy el Único o de los Pocos que Comercializa los tres Principales Productos.....	260
<b>Tabla 38</b> Distribución de Frecuencias Variable Especificidad de los Activos.....	262
<b>Tabla 39.</b> A Menudo nos Sorprenden las Acciones de los Minoristas y Mayoristas .....	263
<b>Tabla 40.</b> A Menudo nos Sorprenden las Acciones de Nuestros Competidores	264
<b>Tabla 41.</b> A Menudo nos Sorprenden las Reacciones de Nuestros Clientes.....	265

<b>Tabla 42.</b> Hay muchos Comerciantes de este Producto en Mercados Extranjeros .....	266
<b>Tabla 43.</b> Hay muchos Competidores para este Producto en Mercados Extranjeros .....	267
<b>Tabla 44.</b> Tenemos pocos Clientes Inmediatos para este Producto en Mercados Extranjeros.....	268
<b>Tabla 45.</b> Distribución de Frecuencias Variable Incertidumbre Externa.....	269
<b>Tabla 46.</b> Durante el año 2023, ¿Cuántos Indicadores Clave de Desempeño Monitorearon en la Empresa?.....	270
<b>Tabla 47.</b> Durante el año 2023, ¿Con qué Frecuencia Fueron Revisados los Indicadores de Desempeño? .....	270
<b>Tabla 48.</b> Durante el año 2023, ¿Se Cumplieron los Contratos con Proveedores? .....	271
<b>Tabla 49.</b> Durante el año 2023, ¿Se cumplieron los Contratos con Distribuidores? .....	272
<b>Tabla 50.</b> Durante el año 2023, ¿Se Cumplieron los Contratos con Clientes? ..	273
<b>Tabla 51.</b> Durante el año 2023, ¿Se Otorgó Capacitación al Personal de la Empresa (usando capacitadores internos o externos)?.....	275
<b>Tabla 52.</b> Distribución de Frecuencias Variable Control Interno .....	276
<b>Tabla 53.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica .....	279
<b>Tabla 54.</b> Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se Tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a Otros Esquemas de Financiamiento.....	280
<b>Tabla 55.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se Tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades.....	281
<b>Tabla 56.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados.....	282
<b>Tabla 57</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación.....	283
<b>Tabla 58.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios ....	284
<b>Tabla 59.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución .....	285
<b>Tabla 60.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica .....	288
<b>Tabla 61.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a otros Esquemas de Financiamiento.....	289

<b>Tabla 62.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades.....	291
<b>Tabla 63.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Otros Mercados.....	292
<b>Tabla 64.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación.....	293
<b>Tabla 65.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios .....	295
<b>Tabla 66.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución .....	296
<b>Tabla 67.</b> Distribución de Frecuencias Variable Eficiencia Colectiva.....	297
<b>Tabla 68.</b> Matriz de Coeficiente de Pearson (r) Bivariadas .....	300
<b>Tabla 69.</b> Matriz del Coeficiente de Determinación ( $r^2$ ), Bivariadas .....	300
<b>Tabla 70.</b> Estadística de Fiabilidad.....	301
<b>Tabla 71.</b> Modelo LOGIT (Newton-Raphson) de EEMI .....	322
<b>Tabla 72.</b> Modelo Probit (Newton-Raphson) EEMI .....	325
<b>Tabla 73.</b> Comparación de Modelos Microeconómicos para PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro-Occidente de México.....	329
<b>Tabla 74.</b> Prueba Hipótesis ANOVA y Logit.....	347

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1</b>	Aspectos de Innovación de México .....	28
<b>Gráfica 2</b>	Financiamiento de PyMes. ....	29
<b>Gráfica 3</b>	PyMes Infraestructura .....	31
<b>Gráfica 4</b>	Condiciones de Mercado.....	32
<b>Gráfica 5</b>	Regulación para PyMes .....	33
<b>Gráfica 6</b>	Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación por Tamaño de Empresa, 2017 .....	34
<b>Gráfica 7</b>	Distribución del Número de Empresas que no Impartieron Capacitación según causa para no impartirla, 2017 .....	36
<b>Gráfica 8</b>	Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017 .....	37
<b>Gráfica 9</b>	Distribución del Número de PyMes Comercializadoras según su Participación en Cadenas Globales de Valor y Razón por la que No Participaron 2016-2017.....	38
<b>Gráfica 10</b>	Porcentaje de PyMes que Participaron en Cadenas Productivas Globales según el Principal Beneficio Obtenido, 2016-2017.....	39
<b>Gráfica 11</b>	Distribuciones acumulativas Logit y Probit.....	163
<b>Gráfica 12.</b>	Giro de Unidad Económica.....	214
<b>Gráfica 13.</b>	¿Quién es el Propietario o Accionista Mayoritario de la Empresa? .....	215
<b>Gráfica 14.</b>	¿A los Cuántos Años de Apertura de la Empresa Comenzaron con el Modo de Expansión y/o Entrada a Mercados Internacionales?.....	216
<b>Gráfica 15.</b>	Modos de Entrada y Expansión al Mercado Internacional que la Empresa ha Utilizado en los Últimos 5 años .....	216
<b>Gráfica 16.</b>	Participación de Capital Extranjero Social de la Empresa .....	218
<b>Gráfica 17.</b>	Promedio del Personal Ocupado en la Empresa en año 2023 .....	228
<b>Gráfica 18.</b>	Monto de Ventas Totales en el año 2023 en Pesos Mexicanos.....	230
<b>Gráfica 19.</b>	Impacto de Restricciones Legales Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa .....	232
<b>Gráfica 20.</b>	Impacto de Restricciones Legales en Mercados Extranjeros para Expansión Internacional de la Empresa .....	234
<b>Gráfica 21.</b>	Impacto de Leyes Arancelarias Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa .....	235
<b>Gráfica 22.</b>	Impacto de Leyes Arancelarias en Mercados Extranjeros para la Expansión Internacional de la Empresa .....	237
<b>Gráfica 23.</b>	Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa.....	238
<b>Gráfica 24.</b>	Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias en Mercados Extranjeros para la Expansión Internacional de la Empresa .....	239

<b>Gráfica 25.</b> Impacto de las Leyes de Inversión Extranjera Directa en otros Mercados .....	241
<b>Gráfica 26.</b> Rango de las Exportaciones Respecto a los Ingresos que la Empresa Realizó durante el año 2023 .....	243
<b>Gráfica 27.</b> Rango de Exportaciones Respecto a la Cantidad de Producto Comercializado por la Empresa durante el año 2023.....	244
<b>Gráfica 28.</b> Principal Mercado al que se van sus Exportaciones .....	245
<b>Gráfica 29.</b> Diferenciación de los tres Principales Productos Respecto a la Competencia.....	248
<b>Gráfica 30.</b> Diferenciación de sus tres Principales Productos .....	249
<b>Gráfica 31.</b> Es Difícil para un Extranjero Aprender Nuestras Formas de Hacer las Cosas .....	250
<b>Gráfica 32.</b> Para ser Eficaz, le Toma Mucho Tiempo al Vendedor Conocer el Cliente Final .....	251
<b>Gráfica 33.</b> Un Vendedor Necesita Mucho Tiempo para Conocer mi Producto. 252	
<b>Gráfica 34.</b> Se Necesita Capacitación Especializada del Personal para Comercializar el Producto.....	253
<b>Gráfica 35.</b> El Conocimiento de Nuestros Procesos podría ser Útil para los Competidores.....	255
<b>Gráfica 36.</b> Se Necesitan Instalaciones Especializadas para Comercializar el Producto.....	256
<b>Gráfica 37.</b> Se Necesita gran Inversión en Equipos para Comercializar el Producto .....	257
<b>Gráfica 38.</b> La Empresa crea y/o Nuevos Procesos de Comercialización que Podrían ser Útiles para los Competidores .....	259
<b>Gráfica 39.</b> Los tres Principales Productos se dan en una Región o Localidad en Específico .....	260
<b>Gráfica 40</b> Soy el Único o de los Pocos que Comercializa los tres Principales Productos.....	261
<b>Gráfica 41.</b> A Menudo nos Sorprenden las Acciones de los Minoristas y Mayoristas .....	264
<b>Gráfica 42.</b> A Menudo nos Sorprenden las Acciones de Nuestros Competidores .....	265
<b>Gráfica 43.</b> A Menudo nos Sorprenden las Reacciones de Nuestros Clientes..	266
<b>Gráfica 44.</b> Hay muchos Comerciantes de este Producto en Mercados Extranjeros .....	267
<b>Gráfica 45.</b> Tenemos pocos Clientes Inmediatos para este Producto en Mercados Extranjeros.....	268
<b>Gráfica 46.</b> Frecuencia con la que se Revisan Indicadores de Desempeño ....	271
<b>Gráfica 47.</b> Cumplimiento de Contrato con Proveedores.....	272
<b>Gráfica 48.</b> Se cumplieron los Contratos con Distribuidores.....	273

<b>Gráfica 49.</b> Se Cumplieron los Contratos con Clientes .....	274
<b>Gráfica 50.</b> Se otorgó Capacitación al Personal de la Empresa .....	275
<b>Gráfica 51.</b> La Empresa Participó durante el Periodo 2023 Mediante Contratos o Programas de Colaboración en Joint Ventures, Subsidiarias o Cadenas Productivas .....	277
<b>Gráfica 52.</b> Razón Principal por la que la Empresa no Participó en Joint Ventures, Subsidiarias o estuvo integrada a Cadenas Productivas.....	278
<b>Gráfica 53.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica .....	279
<b>Gráfica 54.</b> Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a Otros Esquemas de Financiamiento.....	280
<b>Gráfica 55.</b> Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificaciones de Capacidades .....	281
<b>Gráfica 56.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados .....	282
<b>Gráfica 57.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación .....	283
<b>Gráfica 58.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios .....	284
<b>Gráfica 59.</b> Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución.....	286
<b>Gráfica 60.</b> Indique el Eslabón de la Cadena Productiva en la que se Encuentra Situada la Empresa.....	287
<b>Gráfica 61.</b> Al participar en Joint Ventue, Subsidiaria o estan Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica .....	288
<b>Gráfica 62.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a otros Esquemas de Financiamiento.....	290
<b>Gráfica 63.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades .....	291
<b>Gráfica 64.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados.....	292
<b>Gráfica 65.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación.....	294

<b>Gráfica 66.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios .....	295
<b>Gráfica 67.</b> Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución .....	297

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Diagrama de Variables .....	50
<b>Figura 2</b>	Esquema Contractual Simple .....	117

## Siglarlo

<b>AIC</b>	Criterio de información Akaike.
<b>ALC</b>	América Latina y El Caribe.
<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance.
<b>BANXICO</b>	Banco de México.
<b>CDMX</b>	Ciudad de México.
<b>CEDERSSA</b>	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria.
<b>CEO</b>	Fundador de la Empresa por sus siglas en inglés.
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>CI</b>	Control Interno.
<b>CONAHCYT</b>	Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnología.
<b>COVID-19</b>	Enfermedad por Coronavirus de 2019.
<b>DO</b>	Denominación de Origen.
<b>DOF</b>	Diario Oficial de la Federación.
<b>E</b>	Edad.
<b>EA</b>	Especificidad de los Activos.
<b>EC</b>	Eficiencia Colectiva.
<b>ECJ</b>	Eficiencia Colectiva Jerárquica.
<b>ECM</b>	Eficiencia Colectiva de Mercado.
<b>ECT</b>	Eficiencia Colectiva.
<b>EE</b>	Edad de la Empresa.
<b>EE.UU.</b>	Estados Unidos de América.
<b>EEMI</b>	Entrada y Expansión a Mercados Internacionales.
<b>EGAP</b>	Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública.
<b>EMI</b>	Entrada al Mercado Internacional.
<b>EMN</b>	Empresas Multinacionales.
<b>ENA</b>	Encuesta Nacional Agropecuaria.
<b>ENAPROCE</b>	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization.
<b>FEM</b>	Foro Económico Mundial.
<b>FPP</b>	Frontera de Posibilidades de Producción.
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade.
<b>I+D</b>	Investigación y Desarrollo.
<b>ICE</b>	Índice de Complejidad Económica.
<b>IE</b>	Incertidumbre Externa.
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa.
<b>IMCO</b>	Instituto Mexicano de Competitividad.

<b>INEGI</b>	Insituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>INIA</b>	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
<b>INIFAP</b>	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Percuarias.
<b>JV</b>	Empresa en conjunto (Joint Venture).
<b>MBA</b>	Master in Business Administration.
<b>MiPyMes</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>MIT</b>	Insituto Tecnológico de Massachusetts por sus siglas en inglés.
<b>MMD</b>	Millones de dólares.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio.
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>ONUDI</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo.
<b>PROCAMPO</b>	Programa de Apoyos Directos al Campo.
<b>PRONACES</b>	Programas Nacionales Estratégicos.
<b>PyMe</b>	Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>RAE</b>	Real Academia Española.
<b>RL</b>	Restricciones Legales.
<b>RVB</b>	Teoría Basada en los Recursos por sus siglas en inglés .
<b>SADER</b>	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>SAGARPA</b>	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
<b>SCIAN</b>	Sistema de Clasificación Industrial de América Latina.
<b>SEDECO</b>	Secretaría de Desarrollo Económico.
<b>SGM</b>	Segunda Guerra Mundial.
<b>SIAP</b>	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
<b>SPSS</b>	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales por sus siglas en inglés.
<b>TCT</b>	Teoría de Costos de Transacción.
<b>TE</b>	Tamaño de Empresas.
<b>TIC</b>	Tecnologías de Información y Comunicación.
<b>TLCAN</b>	Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
<b>T-MEC</b>	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá.
<b>UE</b>	Unión Europea.
<b>UP</b>	Unidades de Producción.
<b>URSS</b>	Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.
<b>USD</b>	Dólares estadounidenses.
<b>VE</b>	Volumen de Exportaciones.

## Glosario

**Agrícola:** “El conjunto de actividades económicas relacionadas con el cultivo de la tierra y el tratamiento del suelo fértil para la producción de alimentos” (Real Academia Española [RAE], 2023).

**Comercializadora:** Es una entidad o empresa que se dedica a la distribución y venta de productos o servicios (RAE,2023).

**Control interno:** Procesos de control que impacta el desempeño de la empresa internamente y por tanto también impacta en el desempeño en el mercado extranjero. Como se ha visto en el marco teórico, el control interno en los costos de transacción la organización interna tiene acceso a instrumentos de incentivos adicionales (Williamson, 1991).

**Costos de transacción:** De acuerdo con Coase, los costos de transacción son los costos asociados a utilizar el mecanismo de precios de mercado y las empresas se crean con el fin de reducir dichos costos (Williamson, 1991).

**Eficiencia colectiva:** Las empresas unen sus necesidades comunes para colectivamente fuente la provisión de un amplio conjunto de recursos eficientes en escala, como la infraestructura de exportación servicios, (Williamson, 1991).

**Empresa:** Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (del Junco y Casanueva, 2001).

**Empresa Multinacional:** Sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países (RAE,2023).

**Especificidad de activos:** Es el grado en que un activo puede ser reasignado a usos alternativos y por usuarios alternativos sin sacrificar el valor productivo. Se crea dependencia bilateral y plantea riesgos contractuales añadidos. Aumenta los costos de transacción de todas las formas de gobernanza (Williamson, 1991).

**Exportar:** Vender géneros a otro país (RAE,2023).

**Incertidumbre externa:** Se refiere en la medida en que el medio ambiente cambia rápidamente y permite que una empresa sea sorprendida y "externa" se refiere a la medida en que existen múltiples fuentes de incertidumbre en el medio ambiente (Williamson, 1991).

**MiPyMes:** Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Las micro, pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2017).

**Mercado internacional:** Se trata de aquellos entornos en los que se realizan transacciones económicas entre agentes de diferentes países, ya sea mediante la oferta y demanda de bienes y servicios, o a través del flujo de capitales, de la mano de obra o de la tecnología. En estos mercados se aprovechan las ventajas comparativas y las oportunidades de cada país.

**Modo de entrada:** La forma en que una empresa llega a tener presencia en un país extranjero y comienza sus operaciones de compra-venta según sea el caso (Hennart, 1988).

**Modo de entrada jerárquico:** Que cumple con las características de gobernanza jerárquico de acuerdo a la teoría de costos de transacción por Williamson (1991).

**Modo de entrada mercado:** Que cumple con las características de gobernanza de mercado de acuerdo a la teoría de costos de transacción por Williamson (1991).

## Resumen

El objetivo de la investigación es identificar las mejores estrategias de expansión y entrada a mercados internacionales para las PyMEs comercializadoras agrícolas en los estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán. La investigación también busca entender cómo los costos de transacción influyen en las decisiones de internacionalización de estas empresas. Se basa en la Teoría de Costos de Transacción de Williamson (1991), que analiza cómo las empresas minimizan los costos asociados con la transacción de bienes y servicios a través de diferentes modos de entrada, tales como la exportación directa o las *joint ventures*. Esta teoría considera factores como la especificidad de los activos, el control interno, la incertidumbre externa y la eficiencia colectiva, lo que resulta crucial para entender las decisiones estratégicas de las PyMEs al internacionalizarse.

La metodología empleada es microeconométrica, utilizando modelos Logit y Probit, que permiten explicar cómo estas variables afectan la preferencia de las PyMEs por diferentes modos de expansión internacional (modos de mercado vs. modos jerárquicos). El estudio se desarrolló con base en datos obtenidos mediante una encuesta aplicada a 103 PyMEs comercializadoras agrícolas que están considerando expandirse hacia mercados internacionales.

Los resultados muestran que las PyMEs con alta especificidad de activos, como instalaciones especializadas o procesos únicos, tienden a preferir estructuras jerárquicas. De igual forma, aquellas empresas que enfrentan alta incertidumbre externa o que cuentan con un control interno robusto también tienden a adoptar estructuras jerárquicas para mantener mayor control y protección sobre sus

operaciones. En cambio, las empresas con baja eficiencia colectiva optan más comúnmente por modos de mercado, valorando la flexibilidad y menor necesidad de coordinación interna.

Se concluye que las decisiones de internacionalización de las PyMEs están profundamente influenciadas por su estructura interna y contexto externo, y que estas decisiones deben alinearse no solo con criterios de eficiencia económica, sino también con principios de sostenibilidad organizativa, operativa y estratégica. Las estructuras jerárquicas, si bien más exigentes en términos de inversión y gestión, pueden favorecer una internacionalización más resiliente, ética y sostenible a largo plazo.

Finalmente, se recomienda que las empresas con activos especializados prioricen modelos jerárquicos que protejan sus recursos clave; que aquellas con alta eficiencia colectiva fortalezcan su autonomía organizativa; que las empresas más pequeñas avancen gradualmente mientras desarrollan su infraestructura interna; y que todas integren la sostenibilidad como un eje transversal en su estrategia de expansión. Estas recomendaciones se alinean con los objetivos de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) 2025, al fomentar el desarrollo regional, la competitividad responsable y la integración de las PyMEs a los mercados internacionales bajo criterios de equidad, resiliencia y sostenibilidad.

**Palabras clave:** PyMEs agrícolas, costos de transacción, expansión internacional, Logit, Probit, Jalisco, Guanajuato, Michoacán, sostenibilidad.

## Abstract

The objective of this research is to identify the most effective international market entry and expansion strategies for agricultural trading SMEs located in the states of Jalisco, Guanajuato, and Michoacán. The study also seeks to understand how transaction costs influence the internationalization decisions of these enterprises. It is grounded in Williamson's (1991) Transaction Cost Theory (TCT), which explains how firms minimize the costs associated with transacting goods and services through different entry modes, such as direct exports or joint ventures. This theory considers factors such as asset specificity, internal control, external uncertainty, and collective efficiency—elements that are essential to understanding the strategic decisions of SMEs when entering international markets.

The methodology is microeconomic, employing Logit and Probit models to analyze how these variables influence SMEs' preference for different international expansion strategies (market-based vs. hierarchical modes). The study is based on survey data from 103 agricultural trading SMEs considering international expansion.

The results reveal that SMEs with high asset specificity, such as specialized facilities or production processes, tend to prefer hierarchical entry structures. Likewise, firms facing high external uncertainty or possessing strong internal control are more inclined to adopt hierarchical strategies to better safeguard their operations. Conversely, SMEs with low collective efficiency are more likely to opt for market-based modes, favoring flexibility and lower coordination requirements.

It is concluded that internationalization decisions are significantly influenced by internal organizational factors and external environmental conditions. These decisions should align not only with economic efficiency but also with principles of organizational, operational, and strategic sustainability. Hierarchical structures, although more demanding in terms of investment and management, may enable a more resilient, ethical, and sustainable internationalization process in the long term.

Recommendations include encouraging firms with specialized assets to adopt hierarchical models that protect critical resources; supporting companies with high

collective efficiency in strengthening internal autonomy; guiding smaller firms toward gradual internationalization as they build internal capabilities; and promoting sustainability as a cross-cutting principle in all expansion strategies. These recommendations are aligned with the objectives of Mexico's 2025 National Strategic Programs (Pronaces), which emphasize regional development, responsible competitiveness, and the integration of SMEs into global markets with a focus on equity, resilience, and sustainability.

**Keywords:** Agricultural SMEs, transaction costs, international expansion, Logit, Probit, Jalisco, Guanajuato, Michoacán, sustainability.

# Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) agrícolas desempeñan un papel crucial en la economía del centro-occidente de México, particularmente en los estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán. Estas empresas representan una fuente significativa de empleo y desarrollo económico, además de contribuir al crecimiento del sector agrícola a nivel nacional. Sin embargo, su participación en mercados internacionales es limitada debido a múltiples barreras, incluyendo la falta de acceso a financiamiento, incertidumbre en los mercados externos y altos costos de transacción.

El comercio internacional ha experimentado cambios drásticos en los últimos años, con la globalización y la apertura de mercados generando nuevas oportunidades y desafíos. Las PyMEs agrícolas mexicanas se enfrentan a una creciente competencia de grandes corporaciones y a requisitos regulatorios más estrictos para la exportación de productos agroalimentarios. El éxito de estas empresas en la expansión hacia mercados internacionales depende en gran medida de la elección del modo de entrada adecuado, ya sea a través de exportaciones directas, joint ventures, subsidiarias extranjeras o cadenas productivas.

Desde la perspectiva de la Teoría de Costos de Transacción (TCT), desarrollada por Williamson (1991), la internacionalización de las empresas no solo depende de factores económicos, sino también de la capacidad de minimizar

los costos asociados con la negociación, monitoreo y cumplimiento de contratos. En este sentido, identificar las estrategias óptimas de entrada y expansión internacional es un reto fundamental para las PyMEs agrícolas de la región.

El presente estudio se centra en analizar cómo factores como la especificidad de los activos, control interno, incertidumbre externa y eficiencia colectiva afectan la decisión de expansión de estas empresas. A través del uso de modelos econométricos Logit y Probit, se busca entender cuáles son las condiciones que llevan a las PyMEs agrícolas a elegir entre modos de entrada de mercado (exportación directa, distribución) o modos de entrada jerárquicos (*joint ventures*, subsidiarias extranjeras).

El objeto de estudio de esta investigación son las PyMEs comercializadoras agrícolas en los estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, enfocándose en aquellas que han considerado o ya han iniciado su proceso de internacionalización. Estas empresas juegan un papel clave en la economía regional, representando un 31% del total de unidades económicas comercializadoras en la región centro-occidente y generando un impacto significativo en el sector agrícola.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se fundamenta en la TCT que explica cómo las empresas eligen entre diferentes modos de entrada a mercados internacionales en función de los costos asociados con la transacción de bienes y servicios. Los costos de transacción incluyen la especificidad de los activos, la incertidumbre externa y la eficiencia colectiva, todos factores que afectan la decisión estratégica de expansión internacional.

El estudio utiliza una metodología microeconométrica, empleando modelos econométricos Logit y Probit. Se llevó a cabo un levantamiento de datos a través de encuestas aplicadas a 103 PyMEs agrícolas de la región, obteniendo información clave sobre sus estrategias de internacionalización y factores que influyen en su elección de modo de entrada. Se consideraron variables dependientes como la modalidad de entrada al mercado y variables independientes como la especificidad de activos, control interno e incertidumbre externa.

El modelo Logit y Probit permite predecir la probabilidad de que una PyME elija un modo de entrada jerárquico o de mercado con base en las características observadas de la empresa y su entorno.

El objetivo general es explicar cómo el modo de expansión y entrada a mercados internacionales de las PyMEs comercializadoras agrícolas del centro-occidente de México depende de variables como la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.

Un objetivo específico es evaluar el impacto de la especificidad de activos en la internacionalización de las PyMEs y su relación con la preferencia por estructuras de gobernanza jerárquicas (subsidiarias, *joint ventures*) o de mercado (exportación directa, distribución). Se tiene como hipótesis para este objetivo que las PyMEs agrícolas con alta especificidad de activos tenderán a preferir modos de entrada jerárquicos (*joint ventures*, subsidiarias, integración vertical) en lugar de modos basados en el mercado (exportación directa, distribución).

El siguiente objetivo es examinar cómo la incertidumbre externa afecta la decisión de expansión internacional, considerando el impacto de factores como las fluctuaciones de demanda, variaciones en políticas comerciales y regulaciones arancelarias. La hipótesis que le corresponde es la incertidumbre externa elevada incrementa la probabilidad de que las PyMEs opten por estructuras jerárquicas en mercados internacionales.

Determinar el papel del control interno en la selección del modo de entrada a mercados internacionales, analizando cómo la estructura organizativa y la toma de decisiones internas influyen en la internacionalización de las PyMEs agrícolas. La hipótesis va relacionada con que el control interno eficiente aumenta la preferencia de las PyMEs por modos de entrada jerárquicos.

Investigar el efecto de la eficiencia colectiva en la internacionalización de las PyMEs agrícolas, determinando si una mayor integración en redes empresariales, asociaciones o *clústeres* mejora las probabilidades de éxito en mercados internacionales. La hipótesis va en el sentido de que las PyMEs con alta eficiencia colectiva tienen mayor probabilidad de elegir modos jerárquicos de entrada a mercados internacionales

La presente tesis se compone de diez capítulos, cada uno con un enfoque específico para abordar el problema de investigación.

En el primer capítulo se consideran los fundamentos de la investigación, así mismo se presentan los antecedentes del problema, las preguntas de

investigación, los objetivos e hipótesis. Se incluye la justificación del estudio y una descripción de las variables analizadas.

El segundo capítulo aborda el marco contextual del comercio agrícola en México y se describen las condiciones del sector agrícola en la región centro-occidente y su evolución en el comercio internacional. Se realiza un diagnóstico del sector y sus oportunidades de expansión.

En el capítulo tercero examina las principales teorías del comercio internacional, la globalización y los distintos modos de entrada a mercados internacionales, con énfasis en la teoría de costos de transacción.

El cuarto capítulo presenta evidencia empírica sobre cómo los costos de transacción influyen en la expansión internacional de las empresas agrícolas.

El capítulo quinto se describen los modelos econométricos Logit y Probit aplicados en el estudio, explicando su relevancia en la investigación.

El capítulo sexto detalla el diseño de la investigación, delimitación del estudio, universo y muestra, y los instrumentos utilizados.

En el capítulo séptimo explica el proceso de validación de la encuesta y los ajustes realizados antes de la recolección final de datos.

El capítulo octavo presenta los resultados preliminares obtenidos a partir de la estadística descriptiva y las correlaciones de variables.

El capítulo noveno describe la elaboración del modelo logístico, el desarrollo y validación del modelo en el estudio.

El capítulo décimo analiza e interpreta resultados, en el cual se presentan las pruebas de hipótesis, ajuste del modelo y discusión final.

Finalmente, se incluyen conclusiones y recomendaciones, resaltando los hallazgos clave y su relevancia para las PyMEs agrícolas que buscan expandirse internacionalmente en marco sostenible.

# Capítulo 1

## Fundamentos de la Investigación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) constituyen un componente esencial del tejido económico en la mayoría de los países. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), este grupo de empresas representa aproximadamente el 60 % del empleo total y contribuye entre el 50 % y el 60 % del valor agregado en diversas regiones y ciudades. Esta relevancia les otorga un papel central en la formulación de políticas públicas, especialmente en contextos de globalización y transformación digital. No obstante, su tamaño reducido suele implicar barreras históricas para acceder a condiciones empresariales adecuadas o recursos estratégicos.

Los criterios para clasificar MiPyMes son diferentes en cada país. De manera tradicional se han utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y activos fijos.

### 1.1. Antecedentes

En México, el criterio oficial para clasificar a las MiPyMes se encuentra en las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor (DOF, 2019). Esta clasificación se basa principalmente en el número de trabajadores, ventas

anuales y activos, y se distingue por sector: comercio, industria y servicios. La

Tabla 1 muestra una versión adaptada de dicha clasificación:

**Tabla 1**

*Estratificación MiPyMes en México*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope Máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$101 hasta \$250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde \$101 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$101 hasta \$250	250

\* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Adoptado del DOF REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor (2019).

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) utiliza el número de personas ocupadas como criterio de clasificación, incluyendo tanto a trabajadores dependientes como no dependientes de la razón social. Esta variación metodológica puede generar discrepancias entre distintas fuentes de información oficial. Es importante mencionar que los criterios de estratificación utilizados por el INEGI en el CENSO 2019 para MiPyMes difiere del utilizado en el Sistema Automatizado de Información Censal, específicamente en los sectores de Comercio y Servicio.

De acuerdo al INEGI, en México se tienen los siguientes generales, tomando en cuenta únicamente las unidades económicas de sector privado y

paraestatales; es decir, servicios públicos y asociaciones religiosas no son parte de este universo.

Según los Censos Económicos 2019 (INEGI), en México operaban más de 4.8 millones de unidades económicas que generaban empleo para más de 27 millones de personas. El 98.5 % de estas unidades correspondían a los sectores manufacturero, comercial y de servicios, y concentraban el 91.5 % del personal ocupado. Por el número de establecimientos sobresalió el comercio, representando con esta cifra 46.8% del total nacional; en cuanto al número de trabajadores el sector servicios destacó con el 40% del total nacional.

Pese a que las grandes empresas representan apenas el 0.2 % del total (alrededor de 9,600 compañías), contribuyen con el 32.1 % del empleo y el 54.7 % del valor agregado nacional. En contraste, los microestablecimientos (hasta 10 empleados) representan el 94.9 % de las unidades económicas, emplean al 37.2 % de la población ocupada y aportan cerca del 15 % al Producto Interno Bruto (PIB). Las PyMes, por su parte, constituyen el 4.9 % de las empresas del país y generan el 30.7 % del empleo, así como aproximadamente el 52 % del PIB (INEGI, 2019).

La composición sectorial de las PyMes mexicanas es la siguiente:

- Manufactura: 12.1 % de las unidades, 23.9 % del personal, y 32 % del valor agregado.
- Comercio: 46.8 % de las unidades, 27.6 % del personal, y 21.4 % del valor agregado.

- Servicios: 39.6 % de las unidades, 40 % del personal, y 20.8 % del valor agregado.

El estrato de Comercio se ha mantenido a lo largo del tiempo en la cantidad de unidades económicas y personal ocupado, en cuanto el valor agregado ha tenido un crecimiento de 6 puntos porcentuales, y 3 puntos en la producción bruta total de PyMes de acuerdo al Censo 2019 por parte del INEGI y su comparativa con el Censo anterior. Por dichos datos se tomará en cuenta para el estudio de la presente tesis este estrato de unidades económicas.

Según el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2018 (SCIAN), las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por Mayor (sector 43) y Comercio al por Menor (sector 46). El Comercio al por Mayor comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros, y el Comercio al por Menor incluye a las unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para el uso personal o para el hogar. Ambas actividades son consideradas en conjunto para las estadísticas por parte del INEGI.

En términos geográficos, la región Centro concentró la mayor parte de ellos con 32.1%; de igual manera destacó en cuanto al personal ocupado, al reportar 30.4%, asimismo, sobresalió por presentar la más alta participación en la producción bruta total con 37.5 por ciento. De acuerdo con el tamaño de las unidades económicas que se ubican en la región Centro-Occidente representan el 22.9%, aportan el 19.4% de ingresos del total del comercio (INEGI, 2019).

Para la distribución de las entidades por regiones se han tomado como base las cinco mesorregiones que se definen en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, que se integran de la siguiente forma:

- Región Sursureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.

- Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, San Luis Potosí y Zacatecas.

- Región Centro: Ciudad de México Hidalgo, México, Morelos, Querétaro y Tlaxcala.

- Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.

- Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.

De acuerdo al Censo Económico INEGI (2019), en las actividades comerciales, 10 entidades federativas concentraron 64.6% de los establecimientos y 61.9% del personal ocupado total, la mayor concentración de unidades económicas se presentó en los micro, por orden de participación de unidades económicas son: México 14.8%, Ciudad de México (CDMX) 9.4%, Jalisco 7.1%, Puebla 6.4%, Veracruz 5.8%, Guanajuato 5.2%, Michoacán 4.6%, Chiapas 4.2%, Oaxaca 4.1% y Guerrero 3%.

Para la presente investigación se tomará la Región Centro-Occidente, enfocada en las principales entidades federativas que son: Jalisco, Guanajuato y Michoacán. La participación de dicha región en PyMes Comercializadoras es

del 16.9% del total por país. Así mismo, se propone analizar el estrato de PyMes Agrícolas Comercializadoras, ya que representan alrededor del 31% de las unidades económicas comercializadoras de la Región Centro-Occidente, pero las exportaciones agrícolas de la región son 29.9% a nivel país; para Michoacán representan el 62% promedio de exportaciones del 2018 al 2021; Guanajuato 3% promedio del total de exportaciones en el mismo periodo y Jalisco 4% de sus exportaciones totales entre 2018-2021 (INEGI, 2022).

La exportación desempeña un papel fundamental en la economía, ya que no solo impulsa el desarrollo empresarial, sino también la expansión de las compañías y la creación de nuevos empleos. Hay diversas formas de participar en actividades de exportación, ya sea mediante la venta directa de productos en el mercado internacional o a través de intermediarios —frecuentemente empresas multinacionales— que se encargan de hacer llegar los bienes o servicios al consumidor final entre ellas están las alianzas estratégicas, integración vertical, integración horizontal, subsidiarias, cadenas productivas, licencias, franquicias, distribución y adquisiciones.

A pesar del potencial exportador, la participación de las PyMes mexicanas en el comercio internacional sigue siendo limitada. Según la OCDE (2022), menos del 10% de las PyMes exportan al mercado internacional, y el 80,5% del valor de las exportaciones de las PyMes pertenece a los sectores manufactureros, lo que representa un 4,3% del valor total de las exportaciones manufactureras. Además, sólo el 0,1% de las PyMes son proveedores directos de corporaciones multinacionales extranjeras. La participación de las PyMes en

el comercio internacional se ha visto limitada por: 1) la falta de conocimientos y capacidades especializados y necesarios en materia de emprendimiento; 2) la falta de conocimiento sobre el comercio y los mercados internacionales; 3) barreras no arancelarias, regulaciones y procedimientos comerciales transfronterizos; y 4) el acceso limitado a la financiación, especialmente a la financiación del comercio. Cuanto más pequeña es la empresa, más difícil le resulta participar en el comercio internacional. Por último, menos del 2% de las PYME invierten en innovación que conduzca al registro de patentes o marcas.

De acuerdo con (Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ENAPROCE], 2018), las PyMes aportan en promedio un 6.62 % de sus ingresos al comercio exterior. Las PyMes que tienen entrada a mercados internacionales también tienen importancia en la economía, aunque no son numerosas, estas también juegan un papel relevante en la economía, ya que representan una oportunidad para ampliar mercados y promover productos que contribuyan al fortalecimiento económico de las empresas. No obstante, es necesario fomentar su competitividad para lograr un mejor desempeño a nivel internacional. Se puede observar lo anteriormente mencionado en la Tabla 2.

**Tabla 2***Monto de Exportaciones de PyMes en México, en 2017*

Tamaño de la Empresa	Total Ingresos (Millones de pesos)	Total exportaciones (Millones de pesos)	de % Exportaciones respecto a los Ingresos
PyMes	2,901,614.56	192,046.68	6.62%
PyMes Comercializadoras	1,537,856	23,039.46	1.50%
PyMes Comercializadoras Centro-Occidente	352,169	2,995.13	0.85%
PyMes ComerciaIizadoras Agrícolas Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán)	95,085	852.5	0.90%

Fuente: Elaboración con base en ENAPROCE, (2018); INEGI, (2019).

La encuesta más reciente del INEGI, conocida como ENAPROCE, revela la intervención de las PyMEs en el comercio exterior, ya sea de forma directa o indirecta, así como su contribución en términos de ventas para cada tipo de participación. Los resultados se presentan en la tabla 3 a continuación:

**Tabla 3**

*Número de Empresas y Porcentaje Promedio del Total de Ventas de las Empresas que fueron Proveedoras de alguna Empresa Exportadora y Extranjeras/Multinacionales*

Tamaño de Empresa	Total de Empresas	Número de empresas que fueron proveedoras a empresas exportadoras	de Porcentaje de ventas	Número de empresas que fueron proveedoras a empresas extranjeras/multinacionales	de Porcentaje de ventas
PyMes	186,384	4,069	37.67	5,393	40.85

PyMes Comercia- lizadoras	70,684	660	30.45	843	29.15
PyMes Comercializ adoras Centro Occidente	15,961	337	48	227	10
PyMes Comercializ adoras Agrícolas Centro- Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán)	431	238	51.1	30	5

Fuente: ENAPROCE, (2018); INEGI, (2019).

De acuerdo con los datos recabados por el INEGI a través de la ENAPROCE, solo el 0.9% de las PyMEs dedicadas a la comercialización actuaron como proveedoras de empresas exportadoras, mientras que un 1.2% lo hizo para compañías extranjeras o multinacionales. En este ámbito, las empresas medianas son las que presentan una mayor participación. En cuanto al promedio de ventas, tanto las pequeñas como las medianas empresas registraron un 35% cuando fungieron como proveedoras de firmas exportadoras o de compañías extranjeras/multinacionales.

Otras empresas han incursionado en mercados internacionales por medio de contratos o programas de colaboración en cadenas productivas. De acuerdo a la ENAPROCE (2018) el total de empresas que han participado en este tipo de modo de entrada son 5,143 PyMes, de las cuales 1,620 pertenecen a PyMes comercializadoras, 438 son PyMes comercializadoras del Centro-Occidente de

México y aproximadamente 43 son PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México. Hirschman (1973), formuló originalmente la idea de las cadenas productivas como una secuencia de decisiones de inversión. En esencia, en el 2004 según la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la cadena productiva se entiende como un sistema organizado de etapas de producción que comparten un mismo mercado objetivo. En este sistema, las condiciones tecnológicas y productivas de cada fase influyen directamente en la productividad y eficiencia global de la economía. Estas cadenas pueden clasificarse en dos tipos: las de integración hacia atrás, que implican decisiones de inversión y colaboración para generar insumos y bienes de capital; y las de integración hacia adelante, enfocadas en impulsar la creación y expansión de mercados para comercializar los productos ya existentes (Hirschman, 1973).

La participación de capital extranjero es otra forma de entrada a mercados internacionales, de acuerdo a la ENAPROCE (2018) hay 3,314 empresas y representan el 83.4% de la participación, de las cuales PyMes comercializadoras son 597 con el 87.6% de la participación de dicho capital.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2016), en países en desarrollo como México, la participación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio exterior es limitada. En este contexto, las exportaciones solo constituyen el 7.6% de las ventas totales de productos manufacturados. El organismo indica que uno de los principales desafíos que enfrentan estas empresas es la dificultad para reunir los recursos humanos y financieros necesarios para operar en el ámbito

internacional, lo que convierte la exportación en un proceso complejo y desafiante para su crecimiento.

Valdés y Sánchez (2012), señalan que uno de los desafíos que enfrentan las MiPyMEs en México es su limitada orientación hacia la exportación, en gran parte debido al reducido tamaño del mercado interno. En muchos casos, esto se debe a las dificultades para acceder al mercado de bienes internacionales, ya que carecen de la infraestructura logística necesaria que facilite sus procesos de exportación.

Con base en los resultados del INEGI en el año 2018 (ENAPROCE), el 24 % de las PyMes señalan que el exceso de trámites e impuestos altos es una de las causas principales por las cuales sus negocios no crecen.

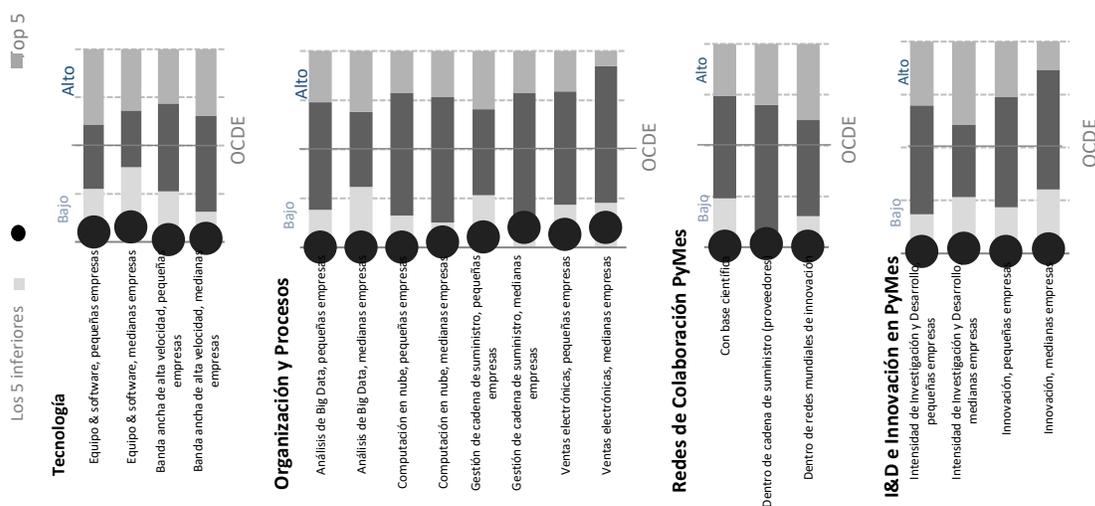
Especialmente las PyMes de las economías en desarrollo, se les insta a las empresas a ser competitivas a nivel internacional para impulsar las exportaciones y disminuir la exposición al riesgo país; al mismo tiempo, sin embargo, tienden a verse privados de tecnología superior y la infraestructura de apoyo a menudo se encuentran en países desarrollados, por ejemplo: apoyo gubernamental, puertos eficientes, recursos compartidos con eficiencia de escala para llegar a esos mercados globales (Porter 1998). Las PyMes en estos contextos también están plagadas de severas restricciones de escala para invertir en activos productivos y para desarrollar canales nacionales. Una posible forma de eludir tales limitaciones a escala e infraestructura es promover la acción conjunta entre las PyMes a través de acuerdos interempresariales (Markusen 1999; Storper 1997; Tallman y col. 2004). Forjando extensos lazos de colaboración, las PyMes pueden explotar competencias complementarias y resolver problemas de producción comunes

(Amin y Thrift 1992), compartir conocimientos, tecnologías e insumos (Storper 1997), desarrollar una mayor capacidad de respuesta a las demandas globales (Tallman y col. 2004; Tandler y Amorim 1996), y logran mayores niveles de exportación como resultado (Schmitz 1995: 537).

El panorama de las PyMes en México no es distante de lo mencionado en el párrafo anterior, se presenta a continuación. De acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM) en el 2018, en el índice de innovación, México se encuentra en la posición número 26 de 43; posición que ha mantenido desde el 2012 según análisis del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), 2017). Según la OCDE (2019), México se sitúa por debajo del promedio en indicadores relacionados con la innovación. Entre los aspectos evaluados se incluyen el uso de tecnología, la estructura organizacional y de procesos, la cooperación de las PyMEs con redes externas, así como las actividades de investigación, desarrollo e innovación que estas llevan a cabo. En cada uno de los rubros, México está en el rango de los 5 países inferiores, lo cual muestra una gran área de oportunidad para que las PyMes mexicanas puedan mejorar y así mismo lograr una mayor competitividad nacional e internacional. La gráfica 1, muestra la situación de México según los datos de la OCDE.

## Gráfica 1

### Aspectos de Innovación de México



Fuente: OCDE (2019).

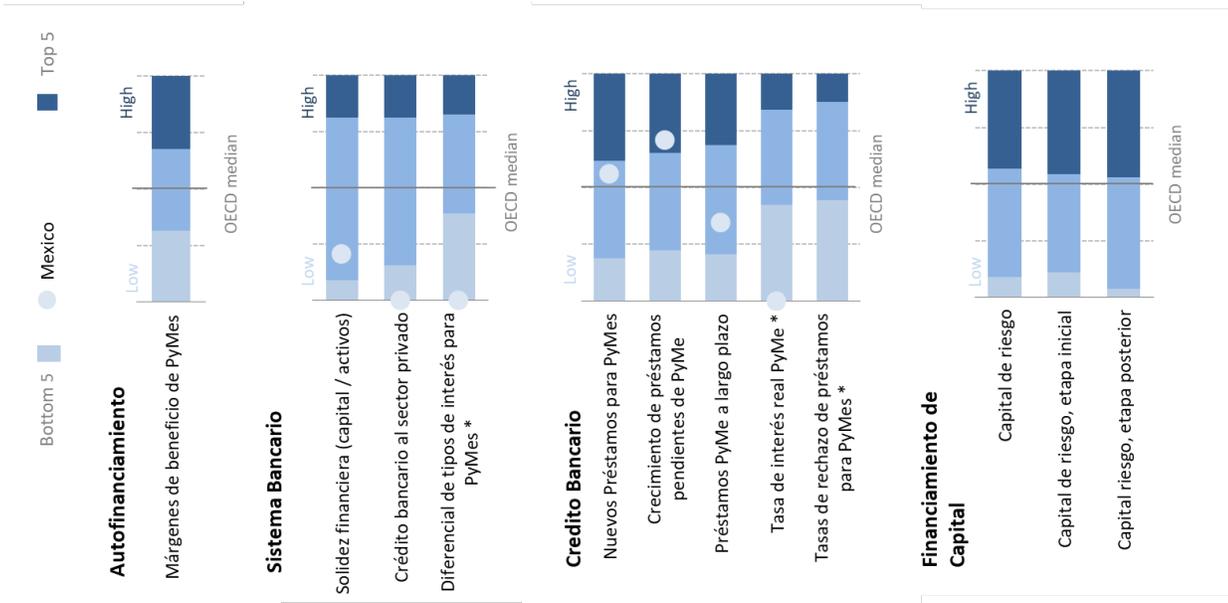
Fomentar la innovación entre las PyMes y los emprendedores es un área en la que México podría hacer mucho más. Las iniciativas interinstitucionales para la innovación parecen inactivas y el número y los detalles de los programas de apoyo a la innovación para pymes y emprendedores son limitados. Por lo tanto, México podría considerar:

- Desarrollar una estrategia integral de innovación que involucre a todas las agencias gubernamentales relevantes, universidades, el sector privado y otros.
- Ampliar la oferta de servicios de apoyo a la innovación y la información disponible sobre dichos servicios.

Otros datos acerca de las PyMes mexicanas que se encuentra en el documento realizado por la OCDE son financiamiento, el cual en general está por debajo de la media de la OCDE, infraestructura también está por debajo de la OCDE, condiciones de mercado en general son intermedias ya que se acercan a la media de la OCDE y regulación para PyMes es media. El soporte de lo anteriormente mencionado está en las siguientes gráficas 2 a la 5:

**Gráfica 2**

*Financiamiento de PyMes.*



Fuente: OCDE (2019).

El Financiamiento de PyMes de acuerdo al reporte presentado por la OCDE en el 2019, muestra que la mayoría optan por el crédito bancario, aunque la tasa de interés que sería la óptima para PyMes está muy alejada de la media de la OCDE lo cual es uno de las principales barreras a las que se enfrentan estas entidades

empresariales. La gráfica de financiamiento, también muestra que falta mejorar los aspectos que brinda el sistema bancario para las PyMes.

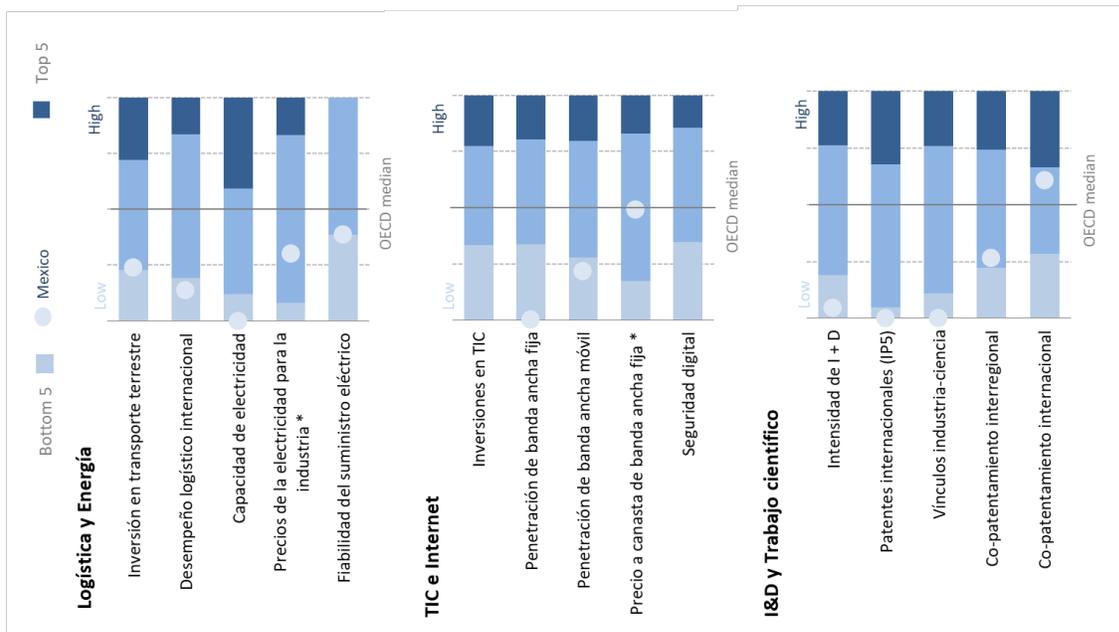
En 2020, de acuerdo con la OCDE (2022), las tasas de interés promedio variaron según el monto del préstamo y el tamaño de la empresa prestataria. Para las grandes empresas, el tipo de interés medio fue aproximadamente del 6.26%; para las PyMes, fue del 11,72%. Las tasas de interés promedio mostraron una tendencia a la baja relacionada con la postura de política monetaria expansiva del Banco de México (BANXICO), como medida para mitigar el impacto económico de la pandemia de Coronavirus del 2019 (COVID-19). Sin embargo, a partir del segundo semestre de 2021, el banco central giró su postura de política monetaria en la dirección opuesta y aprobó varios aumentos de la tasa de política para frenar las presiones inflacionarias.

Los fondos de garantía también se han utilizado para desarrollar programas más específicos. Por ejemplo, se han desarrollado iniciativas gubernamentales para apoyar la concesión de crédito a empresas que anteriormente no podían acceder a financiación externa, como empresas constructoras, agencias de viajes, empresas de desarrollo inmobiliario, empresas de turismo rural, pequeños contribuyentes y proveedores gubernamentales de PyMes. Asimismo, en medio de la pandemia de COVID-19, el gobierno implementó programas adicionales para apoyar a las PyMes en sectores estratégicos como el comercio minorista, la manufactura, los servicios de hospedaje, la preparación de alimentos y bebidas, los restaurantes y la industria de masa y tortilla, para contribuir a la reactivación de la economía.

En cuanto a la Infraestructura, la OCDE hace una evaluación de dicho rubro por país para identificar tres principales puntos que afectan en el desempeño empresarial. En cuanto a logística y energía en general México se encuentra por debajo de la media, y los dos puntos de mejora son la capacidad de electricidad y desempeño logístico internacional; este último es la principal área de oportunidad para las PyMes exportadoras mexicanas. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) e Internet muestra que se debe realizar una mayor inversión en TIC y seguridad digital ya que no alcanza a entrar México en el rango de los países inferiores. I y D junto con el trabajo científico son rubros que hay que impulsar, sobre todo la intensidad de I y D, patentes internacionales y vínculos industria-ciencia. La gráfica 3 muestra los datos por la OCDE en cuanto a infraestructura.

### Gráfica 3

#### PyMes Infraestructura

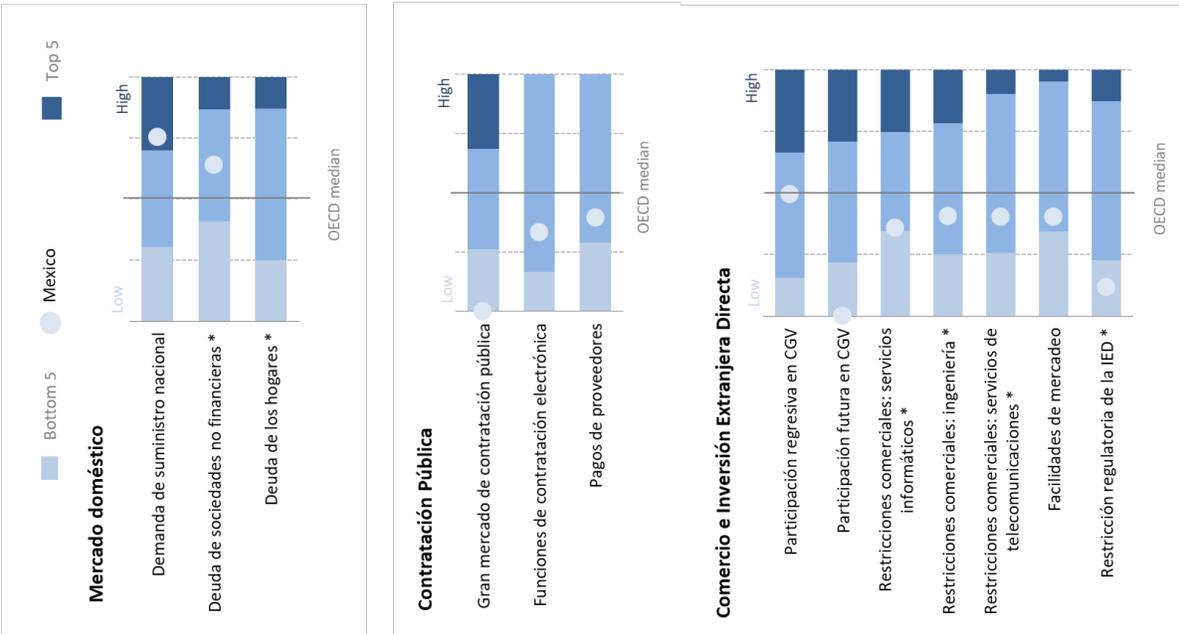


Fuente: OCDE (2019).

La gráfica 4 muestra las condiciones de Mercado por parte de la OCDE. El mercado doméstico está por arriba de la media de la OCDE. La Contratación Pública indica que pocas son las empresas PyMes por parte del gobierno para realizar actividades, en cuanto al pago de proveedores que serían las PyMes también está por debajo de lo marcado por la OCDE. Comercio e Inversión Extranjera Directa (IED) se encuentra en general dentro del rango aprobado por la OCDE; sin embargo, podría ser impulsada para que pasara a estar entre los datos de los países superiores. Se podría buscar implementar programas para que las PYMES aprovechen las oportunidades de contratación pública (capacitación, programas de desarrollo de proveedores, programas de mejora de la calidad, etc.).

**Gráfica 4**

*Condiciones de Mercado*

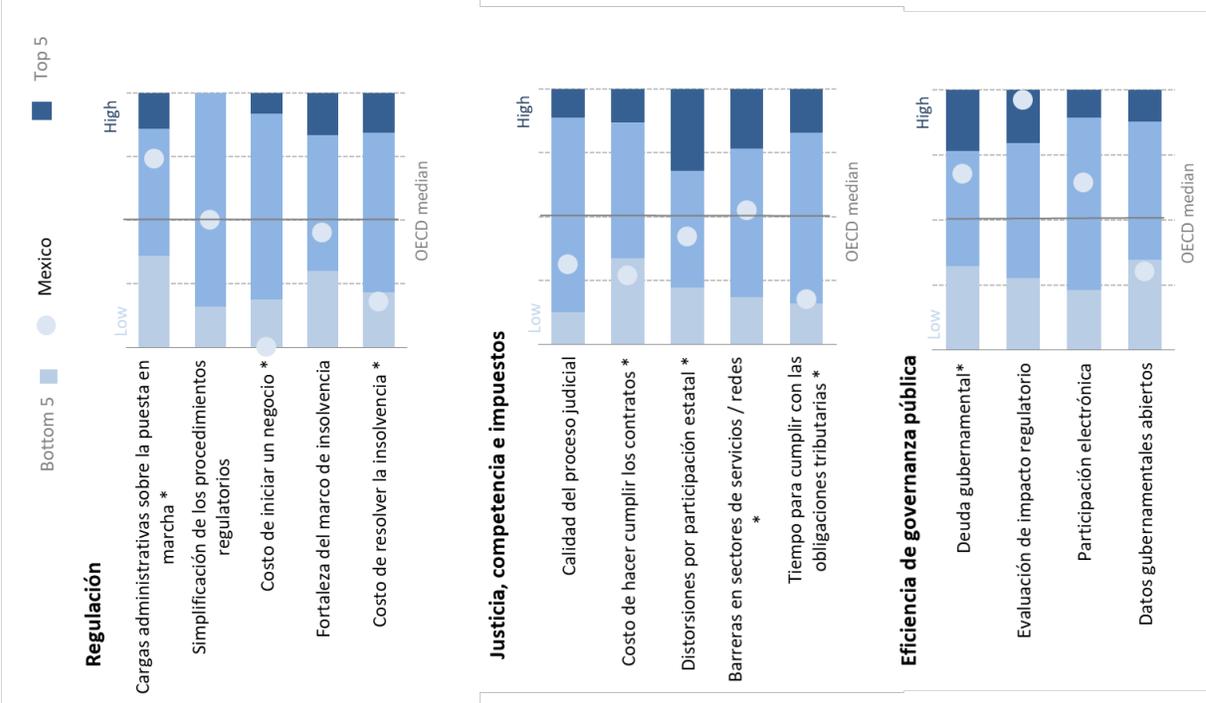


Fuente: OCDE (2019).

La regulación de iniciar un negocio en México está por debajo de lo esperado según la OCDE, el costo de iniciar un negocio y costo de resolver la insolvencia son los dos puntos críticos de este aspecto. El rubro de Justicia, Competencia e Impuestos tiene áreas de oportunidad de mejorar: la calidad del proceso judicial, el costo de hacer cumplir los contratos y el tiempo para cumplir con las obligaciones tributarias. En cuanto a la eficiencia de gobernanza pública, México no cuenta con datos gubernamentales 100% abiertos, y dentro del análisis por parte de la OCDE, está por debajo de la media esperada. En la gráfica 5 se encuentra más detalladamente la Regulación para PyMes.

**Gráfica 5**

*Regulación para PyMes*



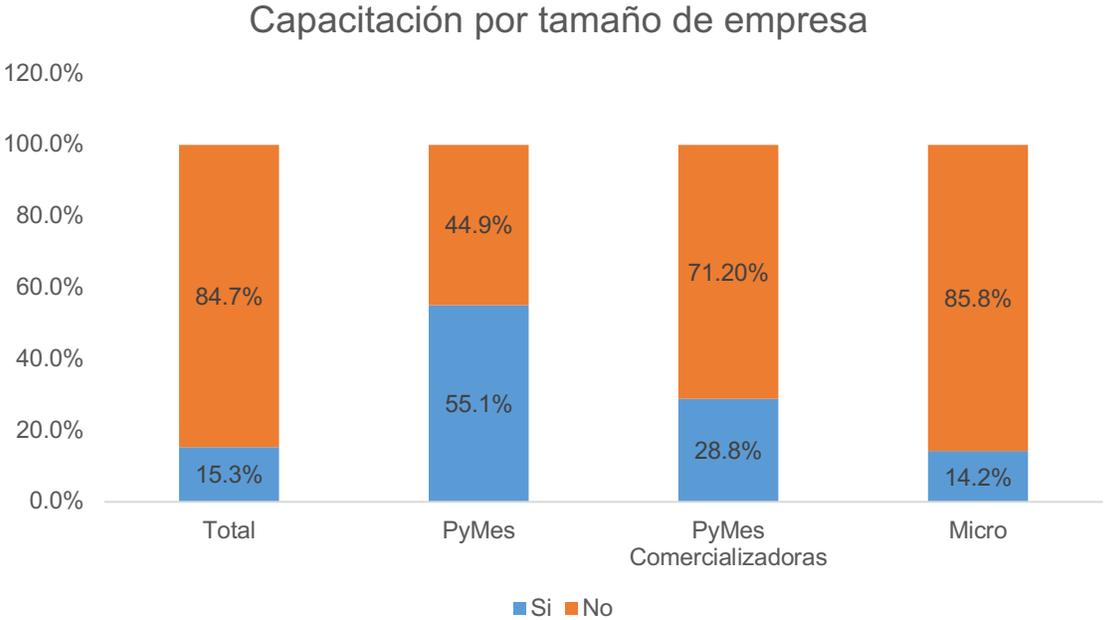
Fuente: OCDE (2019).

El resumen de la ENAPROCE del año 2018 realizada por el INEGI, está resumido en las gráficas 6 a la 16, que muestran la situación empresarial:

La capacitación que se tiene al personal por parte de las empresas, que se muestran en la gráfica número 6 y número 7, de acuerdo a los datos de ENAPROCE del año más reciente es que solo el 55.1% de las PyMes lo hacen, y aunque es mayor el porcentaje que las micro empresas, entre las principales razones por las que no se imparte capacitación son: 1) El conocimiento y habilidades técnicas son adecuados, 2) El costo es elevado, 3) En años previos se impartió la capacitación necesaria y 4) Interrupción de la producción.

**Gráfica 6**

*Distribución del Número de Empresas que Imparten Capacitación por Tamaño de Empresa, 2017*

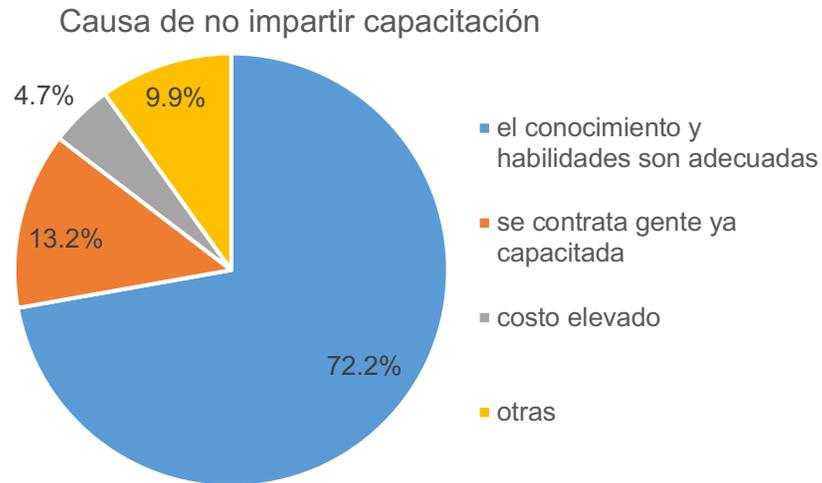


Fuente: ENAPROCE (2018).

El 28.8% de las PyMes Comercializadoras capacitan a sus empleados, es decir sólo uno de cada cuatro PyMes capacita a su personal ocupado. Existen diferentes motivos por los cuales las empresas no consideran necesario realizar la capacitación del personal. Dentro de la misma encuesta de ENAPROCE (2018) se les pregunta las razones por las cuales no impartieron la capacitación a sus empleados, eran 11 posibles respuestas las cuales fueron: 1) Interrupción de la producción, 2) Mayores exigencias salariales del personal, 3) No se encontró capacitador conforme a las necesidades, 4) Costo elevado, 5) El conocimiento y las habilidades técnicas son adecuadas, 6) En años anteriores se impartieron las capacitaciones necesaria, 7) Se solicitó a instituciones públicas pero no se otorgó, 8) No hay beneficios palpables como resultado de la capacitación, 9) Renuncia el personal por mejor oferta salarial en otra empresa, 10) Se utiliza gente externa que ya viene capacitada, 11) Otra.. La Gráfica número 7 se observan 3 principales causas y las restantes se engloban en otras.

## Gráfica 7

*Distribución del Número de Empresas que no Impartieron Capacitación según causa para no Impartirla, 2017*



Fuente: ENAPROCE (2018).

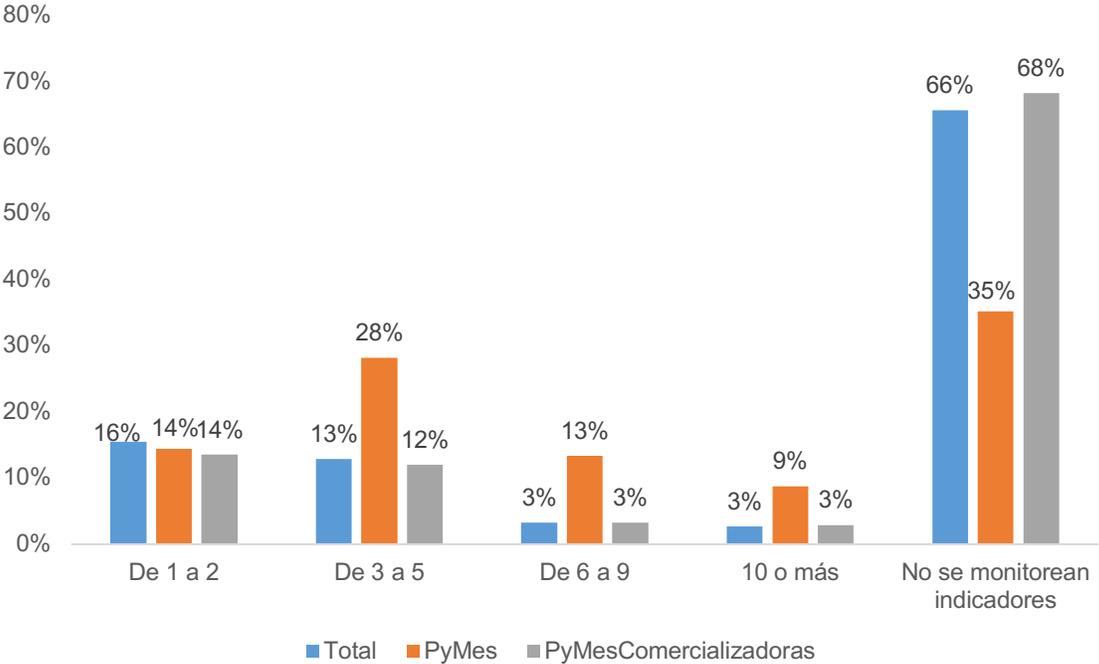
En el caso de PyMes comercializadoras de acuerdo a la ENAPROCE (2018), se sigue la misma tendencia que la Gráfica número 7 para las PyMes en general. En cuanto al conocimiento y habilidades adecuadas son un 76.9%, para la causa de que se contrata gente ya capacitada se tiene un 10.9%, el costo elevado tiene un 4.1% y en causa como otras 8.1%.

En la gráfica número 8 se puede observar el número de indicadores de desempeño que monitorean las empresas, el 35.20% de PyMes no monitorean ningún indicador, la mayor cantidad de indicadores monitoreados son de 3 a 5

indicadores, de acuerdo a la encuesta 28.20% de PyMes los monitorea. Las PyMes comercializadoras que no monitorean ningún indicador de desempeño son 68.25%, se cuenta con un mayor monitoreo de 1 a 2 indicadores con un 13.53%. Los indicadores de desempeño permiten analizar los resultados de los procesos de una manera más dirigida; y con ellos se hace saber si las metas que se puso la empresa se han alcanzado o no. El monitoreo de indicadores es una herramienta que podría ayudar a mejorar la competitividad de las PyMes.

**Gráfica 8**

*Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017*

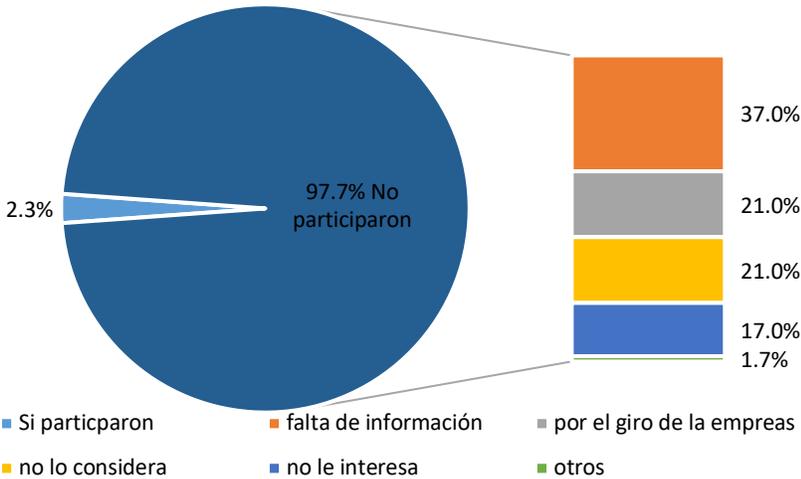


Fuente: ENAPROCE (2018).

El 4.60% de PyMes, participan en cadenas globales lo cual también es una forma de exportar productos de manera indirecta, del 95.40% que no participan, hicieron ver que el 33% es por falta de información para ser parte de una cadena global de valor y 18% aún no lo ha considerado, esto se observa en la gráfica número 9. El 7% de PyMes comercializadoras participan en cadenas globales, del 93% que no participan, hicieron ver que el 37% es por falta de información para ser parte de una cadena global de valor y un 21% no lo ha considerado. Las empresas que por falta de información o por no tener considerado participar en una cadena global, podrían ser impulsadas a comenzar la exportación de sus bienes o servicios, así mismo su competitividad.

**Gráfica 9**

*Distribución del Número de PyMes Comercializadoras según su Participación en Cadenas Globales de Valor y Razón por la que No Participaron 2016-2017*

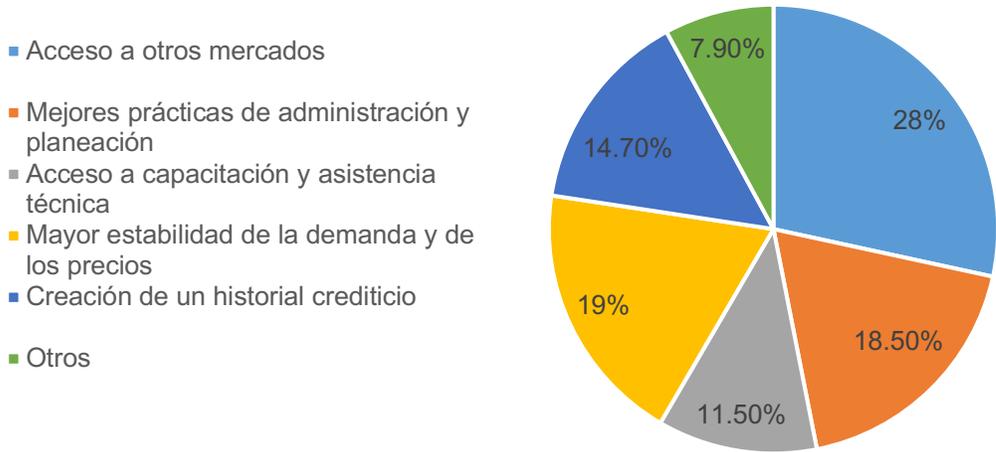


Fuente: Elaboración con base en la ENAPROCE (2018).

La principal razón por la que las empresas participan en una cadena productiva global es que hay acceso a otros mercados. En segundo lugar, porque permite mejoras prácticas de administración y planeación, en tercer lugar, hay una mayor estabilidad de la demanda y precios que manejan. A continuación, la gráfica número 10 muestra la participación de PyMes en cadenas productivas globales según el principal beneficio obtenido por parte de las empresas.

**Gráfica 10**

*Porcentaje de PyMes que Participaron en Cadenas Productivas Globales según el Principal Beneficio Obtenido, 2016-2017*



Fuente: ENAPROCE (2018).

Las PyMes comercializadoras siguen el mismo patrón, en primer lugar, con 28.43% se tiene a que hay mayor acceso a otros mercados, en segundo lugar, con 18.83% es la creación de un historial crediticio, accediendo a otros esquemas de financiamiento y en tercer lugar, con 18.63% que hay mayor estabilidad de la demanda y de los precios.

Los estudios de las actividades internacionales de las PyMes tienden a concentrarse en los procesos de nacionalización (Wolff y Pett, 2000; Oviatt y McDougall, 1997; Barringer y Greening, 1998). Estos estudios examinan las características, ya sean de empresa o de gestión, de PyMes que han decidido exportar al exterior; su motivación para la expansión internacional; las diferencias entre empresas internacionales y no internacionales; los modos de entrada que han utilizado las PyMes para entrar a otros países; pero no las razones para seleccionar un modo particular (Coviello y McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 1997).

En comparación con las empresas multinacionales, las PyMes tienen una base de recursos limitada, lo que afecta el impacto a largo plazo de las decisiones de modo de entrada. Además, las PyMes tienen diferentes procesos y estructuras gerenciales que son menos rígidos, sofisticados y complejos. Por tanto, las PyMes se enfrentarán a diferentes desafíos durante el programa de internacionalización y es probable que tomen decisiones diferentes de grandes firmas. Mientras que las grandes empresas tienden a seguir planes estratégicos predeterminados para expansión, las pymes se internacionalizan en menos maneras capaces, a menudo determinadas por casualidad y eventos incontrolables. La internacionalización de las PyMe se espera que gane más impulso en una economía mundial cada vez más globalizada (Ripollés *et al.*, 2012).

Por lo tanto, si la decisión del modo de entrada se considera una decisión estratégica tan importante y “el éxito de las PyMes bajo la globalización depende en gran parte de la formulación e implementación de la estrategia” (Knight, 2000, p. 13), luego el comportamiento estratégico de las empresas más pequeñas debe ser

investigadas. Examinando el comportamiento del modo de entrada de PyMes, se determina si siguen patrones similares a sus contrapartes más grandes y si los procesos de decisiones estratégicas que influyen en el éxito de las empresas más grandes tienen validez en empresas más pequeñas.

## **1.2. Identificación del Problema**

De acuerdo con Hernández et al. (2010), formular un problema implica definirlo conceptualmente y expresarlo de manera clara, concreta y comprensible. Es necesario establecer la relación que existe entre dos o más variables en el planteamiento.

La problemática a estudiar es: Identificar el mejor modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán).

## **1.3. Preguntas de Investigación**

### ***1.3.1. Pregunta General***

De acuerdo con la especificidad de activos, control interno, incertidumbre interna, incertidumbre externa y eficiencia colectiva, ¿Cuál modo de expansión y entrada a mercados internacionales prefieren las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado?

### **1.3.2. Pregunta Específica**

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la especificidad de activos?

### **1.3.3. Pregunta Específica**

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con el control interno?

### **1.3.4. Pregunta Específica**

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la incertidumbre externa?

### **1.3.5. Pregunta Específica**

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la eficiencia colectiva?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Explicar que el modo de expansión y entrada a mercados internacionales jerárquico o de mercado por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.

### **1.4.2. Objetivo Específico**

Justificar que las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de expansión y entrada a mercados internacionales basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero tienden a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la especificidad de los activos es alta.

### **1.4.3. Objetivo Específico**

Reconocer que las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de expansión y entrada a mercados internacionales basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismos de control interno, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismos de control interno.

#### **1.4.4. *Objetivo Específico***

Identificar que las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica cuando la incertidumbre externa es alta, pero tiende a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la incertidumbre externa es baja.

#### **1.4.5. *Objetivo Específico***

Indicar que cuando la eficiencia colectiva sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de expansión y entrada a mercados internacionales basados en participación de mercado, pero tenderá a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la eficiencia colectiva sea baja.

### **1.5. Hipótesis**

#### **1.5.1. *Hipótesis General***

El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado dependerá de la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.

### **1.5.2. Hipótesis Específica**

Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la especificidad de los activos es alta.

### **1.5.3. Hipótesis Específica**

Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismos de CI, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismos de CI.

### **1.5.4. Hipótesis Específica**

Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la IE es alta, pero tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la IE es baja.

### **1.5.5. Hipótesis Específica**

Cuando la EC sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación de mercado, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la EC sea baja.

## **1.6. Justificación**

El presente trabajo tiene como propósito conocer el modo de entrada y expansión a mercados internacionales de PyMes comercializadoras y, así mismo dar a conocer dichas estrategias para que puedan ser consideradas por otras PyMes comercializadoras que deseen entrar y expandirse a mercados internacionales. No hay muchos estudios enfocados a PyMes comercializadora y su modo de entrada y expansión, explicado por costos de transacción por lo que podrá ser usado para futuras investigaciones y también para hacer llegar la información a aquellas personas que tomen decisiones empresariales relacionadas con la expansión a nuevos mercados.

### **1.6.1. Trascendencia**

Se podrán generar datos que puedan reforzar estudios sobre modos de entrada y expansión de PyMes comercializadoras del Centro-Occidente. Las PyMes comercializadoras son un sector importante para la economía de PyMes y del país por lo que el tener mayor conocimiento acerca de las estrategias que pueden hacer a través de costos de transacción podría ayudar a tomar mejores decisiones y por tanto obtener mejores resultados.

### **1.6.2. Exploratorio**

Se podrán examinar y familiarizarse más con los modos de entrada y expansión de PyMes comercializadoras del Centro-Occidente. Con los resultados se podrán establecer nuevos retos para investigaciones futuras, así como sugerencias para el sector sobre estrategia para internacionalización.

### **1.6.3. Conveniencia**

La presente investigación sirve para que pueda identificarse los modos de entrada y expansión a mercados internacionales por parte de PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México, así mismo que las PyMes que aún no entran a mercados internacionales y están interesadas conozcan con base a los ejes de la teoría de costos de transacción cuál modo les sería de mayor conveniencia usar.

### **1.6.4. Relevancia Social**

Los gerentes, dueños o encargados de tomar decisiones para que las PyMes comercializadoras agrícolas comiencen su proceso para entrar a mercados internacionales tengan un punto de partida con la presente investigación, y con ello evaluar su empresa para posteriormente plantear las estrategias que les permitan llevar a cabo su expansión a otros mercados.

La expansión internacional gradual de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas requiere la aplicación de estrategias de seguridad (PRONACES) para asegurar su éxito y minimizar riesgos. No centrarse únicamente en un mercado, sino explorar varias regiones para reducir la dependencia de un solo destino y minimizar el riesgo de fluctuaciones en la demanda. Es fundamental capacitar al personal de la PyMe en temas de comercio internacional, comercio electrónico, y regulaciones internacionales, para garantizar una operación segura y eficiente. Con una expansión gradual, se pueden evaluar y ajustar las decisiones de acuerdo a los riesgos políticos y económicos de cada país. La empresa puede probar un mercado

antes de comprometerse completamente, minimizando el impacto de fluctuaciones o inestabilidad.

#### ***1.6.5. Implicaciones Prácticas***

De acuerdo con la ENAPROCE (2018) y el censo económico del INEGI (2019), las empresas que deciden incursionar a nuevos mercados, lo hacen por medio de recomendaciones de otros en el sector o porque tienen la intuición de hacerlo de esta manera, pero no hay un estudio previo que les permita tomar decisiones sobre cuál es la mejor opción para ellos. Es por ello que con la presente investigación se pretende dar información de relevancia para ellos y que les permitan tomar decisiones.

#### ***1.6.6. Valor Teórico***

La teoría de costos de transacción empleada en los negocios internacionales ha sido usada desde la década de los 90. Sin embargo, en México hay poca investigación al respecto, especialmente enfocada a PyMes, por lo que con la presente investigación se pretende incursionar en esta línea de investigación y sea un parteaguas para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

## **1.7. Variables**

### **1.7.1. Variable Dependiente**

Y= Modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). Participación Jerárquica y Participación de Mercado.

### **1.7.2. Variables Independientes**

$x_1$  = Especificidad de activos.

$x_2$  = Control interno.

$x_3$  = Incertidumbre externa.

$x_4$  = Eficiencia colectiva.

### **1.7.3. Variables de Control**

$z_1$  = Tamaño de empresa.

$z_2$  = Restricciones Legales.

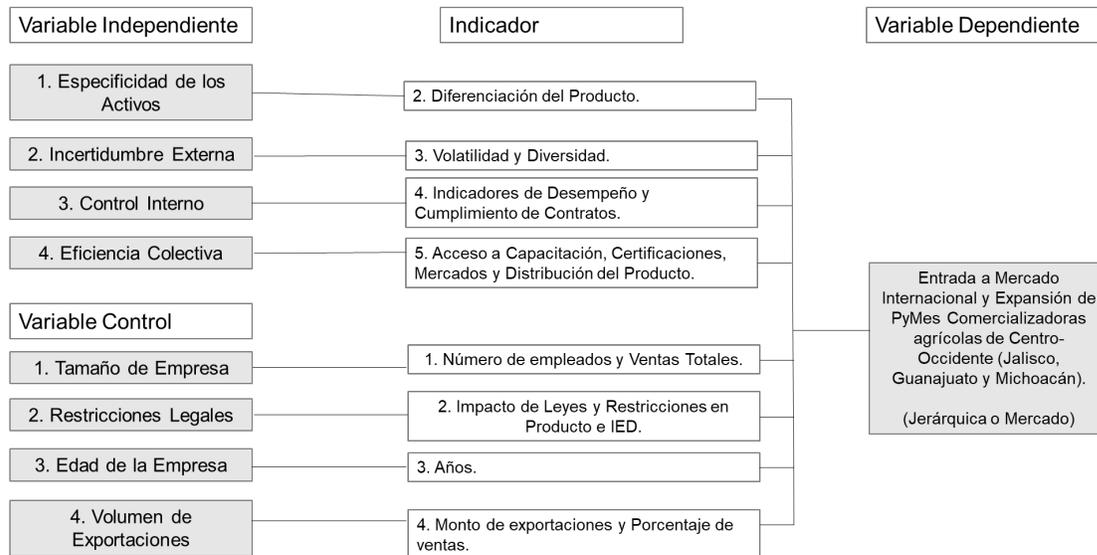
$z_3$  = Edad.

$z_4$  = Volumen de Exportaciones

## 1.8. Diagrama de Variables

**Figura 1**

*Diagrama de Variables*



Fuente: Elaboración con base en el marco teórico (2023).

## **Capítulo 2**

### **Marco Contextual del Comercio Agrícola en la Región**

#### **Centro-Occidente de México**

Norton y Food and Agriculture Organization ([FAO], 2004) explican que tradicionalmente se asignó a la agricultura un rol secundario, limitado a proporcionar “excedentes” como mano de obra, divisas y ahorro interno para apoyar el desarrollo industrial, sin reconocerla como una fuente autónoma de crecimiento económico. Además, el otorgamiento de subsidios al sector industrial implicaba, de forma directa o indirecta, una carga para la agricultura, lo que probablemente limitaba su potencial de desarrollo.

El proceso de entrada de nuevas empresas en el sector agrícola mexicano ha sido facilitado por la desregulación económica, la apertura de mercados y las reformas estructurales. Sin embargo, las empresas enfrentan desafíos por la regulación de estándares de calidad, requisitos de sostenibilidad y competencia en mercados globales. La regulación actual en México equilibra la necesidad de crecimiento económico con la protección ambiental y la calidad de productos, apoyando a las empresas que invierten en sostenibilidad e innovación, pero presentando barreras a aquellas que no pueden cumplir con los requisitos establecidos.

En el presente apartado se presentarán los antecedentes del sector agrícola, el impacto que tiene en el crecimiento económico en México, la división que se tiene

del campo en la producción y comercio de los productos agrícolas. En la última sección del capítulo se presenta un panorama del comercio agrícola Centro-Occidente de México, el cual es uno de los principales que tiene el país por su participación desde la producción, comercio y aportación al crecimiento económico del país.

## **2.1. Sector Agrícola y Antecedentes**

Agrícola es un adjetivo que se usa para hacer referencia a la agricultura o al agricultor. El sector agrícola, por lo tanto, es una actividad productora o primaria que obtiene materias primas a través del cultivo. Por último, una empresa agrícola es una entidad que desarrolla su actividad en el sector agrícola (FAO, 2019).

Con ello se define que las que las PyMes comercializadoras agrícolas son aquellas PyMes que desarrollan su actividad en el sector agrícola comercializando los productos; siendo así que pueden ser productoras, procesadoras, distribuidoras, empacadoras y comercializadoras del sector.

El aumento de la productividad en el sector agrícola permite que haya fuerza laboral en otros sectores, sin embargo, durante décadas pasadas la relación entre agricultura y crecimiento económico global estuvo distorsionada; pues se buscaba la industrialización de los países a expensas del desarrollo agrícola, y con ello se volvían nulas las posibilidades de su contribución al desarrollo global. En pocas palabras, el desarrollo industrial era la estrategia de crecimiento y la agricultura solo era soporte.

En otro contexto, Furtado (1976) comentó que en México:

“... desde 1940, la política agrícola sistemáticamente ha perseguido el objetivo de incrementar los excedentes agrícolas extraídos para favorecer el consumo urbano o la exportación”.

Tras la Gran Depresión de 1929, en varios países de América Latina se observó cierto impulso económico, aunque no existen pruebas sólidas de que este evento haya tenido un impacto decisivo en la adopción del modelo de sustitución de importaciones en México. En contraste, fue la Segunda Guerra Mundial (SGM) la que realmente promovió de manera significativa dicho proceso en el país.

Para 1930, dos décadas después del inicio de la Revolución Mexicana, aunque los ejidatarios ya representaban el 47% de los productores agrícolas, solo tenían acceso al 6% de la superficie total destinada a la agricultura. En ese periodo, las grandes haciendas prácticamente no habían sido afectadas por la reforma agraria. La concentración de la propiedad privada seguía siendo extrema: apenas el 0.3% de las explotaciones privadas controlaba el 56% de la tierra agrícola (Gómez-Oliver, 1995).

Según Gómez-Oliver (1995), la reforma agraria impulsada durante el cardenismo tuvo un impacto significativo en la estructura de la tenencia de la tierra en México. Para 1940, cerca del 50% de la superficie agrícola nacional ya estaba bajo régimen ejidal, incluyendo gran parte de las tierras irrigadas. La proporción de tierra cultivable en manos de ejidos aumentó del 13% en 1930 al 47% en 1940, y en el caso de la superficie con riego, el salto fue del 13% al 57%. La producción agrícola proveniente de los ejidos también se incrementó notablemente: pasó del 11% en 1930 al 53% en 1940, lo que significó que los ejidatarios no solo controlaban más

de la mitad de las mejores tierras, sino que también generaban más de la mitad del producto agrícola nacional.

A partir de entonces, el ejido se consolidó como un pilar fundamental dentro del sistema agrícola mexicano. Entre 1940 y 1958 se identificó una primera etapa de expansión del sector agropecuario. Aunque el crecimiento fue irregular, logró una tasa promedio comparable al crecimiento global de la economía. En 1940, la agricultura representaba el 19% del Producto Interno Bruto (PIB), y hacia 1958 esa participación solo se redujo ligeramente al 17%. Durante ese mismo periodo, el valor agregado del sector creció a una tasa anual promedio de 5.8%, siendo el subsector agrícola el más dinámico, con casi un 7% de crecimiento anual.

Este notable desempeño agrícola puede explicarse principalmente por tres factores: primero, la Reforma Agraria, que rompió el dominio monopólico sobre la tierra y liberó espacio para la inversión agrícola. Segundo, un fuerte impulso de inversión pública, especialmente en infraestructura de riego, lo cual permitió incorporar nuevos recursos naturales y mejorar la productividad de la tierra. Entre 1934 y 1950, esta inversión pública aumentó en promedio un 7% anual en términos reales. Y tercero, el comportamiento relativamente estable y favorable de los precios agrícolas durante ese periodo.

A partir de la década de 1940, instituciones internacionales de investigación, particularmente de Estados Unidos —como la Fundación Rockefeller— comenzaron a colaborar con el gobierno mexicano en el impulso de la llamada Revolución Verde. El objetivo central era promover el desarrollo rural y agrícola mediante el fomento de cultivos con mayor valor económico. Para lograrlo, se implementaron avances

tecnológicos que incluyeron la utilización de semillas mejoradas, sistemas de riego, así como la aplicación de fertilizantes minerales y plaguicidas en cultivos básicos. Este proceso fue acompañado de inversiones en infraestructura institucional y la creación de nuevos programas de investigación científica (FAO, 1996).

Estos esfuerzos, complementados con asistencia técnica especializada, dieron como resultado un notable aumento en la productividad agrícola, especialmente en países en desarrollo como México (OCDE, 2011).

Según González (2002), durante el periodo del maximato y el gobierno de Lázaro Cárdenas, se continuó con las directrices establecidas por Plutarco Elías Calles, dando lugar a la creación de instituciones clave para el desarrollo del campo. Entre las acciones más relevantes se encuentran la implementación de obras de riego, la distribución de tierras mediante el reparto agrario y el establecimiento de organismos de fomento al sector agropecuario. Estas medidas impulsaron fuertemente la producción agrícola, lo que permitió la generación de excedentes significativos que, a su vez, facilitaron el inicio del proceso de industrialización que tomó fuerza a partir de la Segunda Guerra Mundial.

A partir de 1958 se dio inicio a lo que se conoce como la etapa del desarrollo estabilizador, una estrategia económica centrada en la industrialización mediante el modelo de sustitución de importaciones. Durante este periodo, se implementó una política agrícola de carácter compensatorio, sustentada en subsidios fiscales. Esta política se mantuvo vigente a lo largo de todo el periodo de estabilidad económica con control de precios, y continuó durante las fases posteriores de estancamiento inflacionario y auge petrolero de la década de los sesenta (García, 2010).

En relación con la inversión en el sector agrícola, Cruz y Polanco (2014) señalan que entre 1957 y 1981 el gasto público dirigido a la agricultura creció a una tasa anual superior al 10%. No obstante, en la práctica, esta orientación de la inversión coexistió con políticas económicas que mantenían un sesgo estructural en contra del sector agrícola, el cual se acentuaba particularmente en perjuicio de los pequeños productores.

También se señala que, entre 1958 y 1981, la contribución del sector agrícola al Producto Interno Bruto nacional se redujo considerablemente, pasando del 17% al 8%. Esta disminución en la participación se explica principalmente por el débil desempeño de la inversión privada en el sector, la cual estuvo fuertemente condicionada por la evolución de los precios relativos. Debido a este estancamiento, se produjo un proceso de descapitalización agrícola, a pesar de que durante el mismo periodo se registró un notable aumento en la inversión pública y en los subsidios destinados al campo.

En términos concretos, entre 1965 y 1980 la inversión pública en el sector agropecuario creció a una tasa promedio anual del 12.4% en términos reales. Sin embargo, al comparar esta expansión con el bajo ritmo de crecimiento del producto agropecuario —que solo aumentó en promedio un 2.2% anual— se hace evidente la limitada eficacia de dichas intervenciones. De hecho, mientras los apoyos fiscales al sector aumentaban de forma significativa, alcanzando su punto más alto en 1980 y 1981 debido al auge petrolero y la política fiscal expansiva del Estado, los resultados productivos seguían siendo moderados.

En 1977, la economía mexicana enfrentaba un escenario de estancamiento acompañado de inflación. En ese contexto, las importaciones agrícolas alcanzaron niveles sin precedentes, superando ampliamente los registros anteriores. La participación de productos provenientes del exterior en la oferta total de bienes básicos pasó del 1% en 1966 a más del 14%, coincidiendo con un fuerte aumento en los precios internacionales de productos agrícolas, causado en parte por la elevada demanda de importaciones por parte de la URSS y China.

Ante esta situación, el gobierno optó por liberar los precios internos del sector agrícola y aumentar significativamente el gasto público destinado al campo. La inversión pública en el área agropecuaria casi se duplicó entre 1972 y 1975, al igual que los subsidios dirigidos al mismo sector. Este entorno favorable incentivó la reactivación de la inversión privada en agricultura entre 1975 y 1979, lo que contribuyó a los resultados positivos registrados entre 1977 y 1981. No obstante, durante ese periodo también se vivió una de las peores crisis climáticas para la agricultura, destacando el año 1979 como especialmente adverso (Gómez-Oliver, 1995).

El desarrollo del extensionismo y la investigación agrícola en México comenzó a principios del siglo XX, pero fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando recibió un impulso institucional significativo con la creación de la Oficina de Estudios Especiales. Durante la década de 1960 se estableció el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA), hoy conocido como el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), en paralelo con el avance de la Revolución Verde.

En esta etapa también jugaron un papel relevante diversas instituciones educativas, como la Universidad Autónoma Chapingo, el Colegio de Postgraduados y la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, que contribuyeron tanto a la creación del sistema nacional de investigación agrícola como a la formación de profesionales en extensión rural. Hasta 1990, el gobierno desarrolló un sistema estructurado de transferencia de tecnología agrícola liderado por la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SAGARPA, hoy SADER), a través de la Dirección del Sistema de Extensión Agrícola y en coordinación con el INIA. Este sistema llegó a contar con alrededor de 25,000 extensionistas, quienes se enfocaban en promover la autosuficiencia alimentaria, la sustitución de importaciones y el respaldo a pequeños agricultores, especialmente en cultivos básicos como maíz, trigo, frijol, arroz y sorgo (OCDE, 2011).

A partir de 2001, la política agrícola comenzó a regirse por la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, la cual prioriza el empleo rural, la integración de pequeños productores y la atención a regiones marginadas y poblaciones vulnerables. En materia de investigación y extensión, esta legislación asigna a la SAGARPA (hoy SADER) la responsabilidad de coordinar las instituciones encargadas de generar tecnología, realizar investigaciones, implementar proyectos experimentales y brindar servicios de extensión agrícola (Amaro-Rosales y Gortari-Gabriela, 2016).

En la actualidad, los encargados de formular políticas públicas buscan contrarrestar la caída de los precios reales y preservar la rentabilidad en el sector agrícola. Asimismo, existe un reconocimiento generalizado de que los impuestos aplicados

específicamente a productos básicos limitan el desarrollo del sector. Esto se debe no solo a que afectan negativamente la rentabilidad de la inversión y la producción, sino también a que generan distorsiones en la asignación eficiente de recursos entre distintos cultivos y productos.

## **2.2. Crecimiento Económico**

A lo largo de la historia, la agricultura ha representado un componente clave para comprender el desarrollo económico y social de México. Sin embargo, fue especialmente entre 1940 y 1965 cuando este sector adquirió un rol central como motor del crecimiento económico. Durante este periodo, la producción agrícola no solo garantizó el abasto alimentario para una población en aumento, sino que también suministró insumos esenciales para el fortalecimiento del sector industrial (Fujigaki, 2004). Esta transformación fue determinante para que el país transitara rápidamente de una estructura predominantemente rural hacia una configuración urbana.

El PIB del país en el 2021 fue de 17,809,575.2 (millones de pesos), mientras que el sector agrícola fue de 445,239.38 (millones de pesos); es decir 2.5 por ciento del total de la producción de la riqueza. Se tuvo un total de personal ocupado de 6.2 millones (INEGI, 2022)

De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), en el 2018 México se encuentra conformado por 24.6 millones de hectáreas, de las cuales se cultivan un total de 21.6 millones de hectáreas; se destinan 10.9

millones de hectáreas a la ganadería, en cuanto a la pesca se tienen 11 mil km para esa actividad, y 125 mil hectáreas para la acuicultura; 6 millones de mexicanos trabajan en actividades agrícolas, 777 mil personas en la cría y explotación de especies ganaderas y 172 mil trabajadores en la pesca y acuicultura.

La apertura comercial de México con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), marcó una pauta importante en el crecimiento económico del país; así como en cada uno de los sectores involucrados en la economía. Como es ya conocido, los objetivos de dicho Tratado fueron otorgar a los países firmantes buscar generar condiciones óptimas para facilitar el comercio mutuo, eliminando barreras que dificulten el intercambio y promoviendo la libre circulación de bienes y servicios a través de las fronteras. Además, el acuerdo tiene como objetivos fomentar una competencia equitativa, ampliar las oportunidades de inversión, asegurar la protección y el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, y establecer mecanismos eficaces para resolver disputas comerciales. También se propone crear una estructura que favorezca una cooperación más amplia entre las partes, tanto a nivel trilateral como regional y multilateral, con el fin de maximizar los beneficios del tratado.

En las décadas de los 80 y 90, México implementó una serie de reformas para abrir su economía y reducir la intervención estatal, en el marco de la adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y, posteriormente, al TLCAN en 1994. Esto permitió a nuevas empresas entrar al mercado agrícola mexicano, especialmente en el sector de exportación.

Estas reformas incluyeron la eliminación de subsidios, la privatización de empresas estatales, y la reforma del artículo 27 constitucional, que permitió la venta y el arrendamiento de tierras ejidales, abriendo el sector a la inversión privada y facilitando el crecimiento de nuevas empresas agrícolas.

La política de desregulación fue acompañada de programas de fomento a la competitividad como Alianza para el Campo y el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), que incentivaron la inversión en tecnología, infraestructura, y capacitación para mejorar la productividad de las empresas agrícolas.

La eliminación de barreras internas fomentó la competitividad entre las empresas, permitiendo la entrada de nuevas empresas tanto nacionales como extranjeras. Sin embargo, también aumentó los riesgos, ya que muchas pequeñas empresas enfrentaron dificultades para competir con grandes productores nacionales e internacionales.

A partir de los años 2000, México implementó políticas orientadas a la sostenibilidad y regulación del uso de recursos, como el Programa de Desarrollo Rural Sustentable y la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Esta regulación busca equilibrar el crecimiento económico con la conservación de recursos naturales, estableciendo límites en el uso de agua, suelo y otros recursos.

Adicionalmente, el gobierno implementó normas de calidad y regulación sanitaria, que afectan a las empresas que desean exportar productos agrícolas. Esta normativa ayuda a proteger los productos mexicanos en mercados extranjeros,

pero también representa una barrera de entrada para las empresas que no pueden cumplir con estos estándares.

El Centro de Estudios para el desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA), en el 2020 publicaron el reporte Situación del Sector Agropecuario en México. En dicho documento se tienen los siguientes datos: En 1993, las exportaciones mexicanas representaban el 12.14% del Producto Interno Bruto (PIB), pero para 2015 esta cifra se había elevado a más del 35%, lo que indica que más de una tercera parte de la producción nacional estaba destinada al comercio exterior. En cuanto a las importaciones, estas pasaron del 13.82% del PIB en 1993 a superar el 37% en 2015, reflejando que México destinaba una proporción significativa de su producción total a la adquisición de bienes provenientes del extranjero.

La implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) marcó un punto de inflexión en los patrones de producción e intercambio comercial a nivel global. No obstante, la ausencia de una estrategia industrial sólida en México que promoviera el desarrollo de empresas nacionales e impulsara su inserción en cadenas globales de valor limitó el impacto positivo del acuerdo. Esta carencia también dificultó el aumento del valor agregado en las exportaciones, así como la incorporación de tecnologías avanzadas, inversión en innovación y en investigación, lo que impidió que el crecimiento económico de México se mantuviera al mismo ritmo que el de sus principales socios comerciales.

En el año 2020 hubo un cambio del TLCAN a Tratado entre Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Una diferencia clave entre el TLCAN y el T-MEC radica en su

enfoque hacia el comercio internacional: mientras el primero promovía el libre comercio sin mayores restricciones, el segundo incorpora elementos de carácter más proteccionista. En el ámbito agrícola, por ejemplo, el T-MEC establece la eliminación de subsidios a los productos agroalimentarios que se intercambian entre los países miembros. Además, incluye disposiciones explícitas sobre el comercio de alimentos genéticamente modificados y abarca tecnologías emergentes como la edición genética y otras formas de biotecnología. Otro cambio relevante en el nuevo tratado es la reorganización del contenido relacionado con la agricultura, específicamente la división del capítulo 7, ahora separado en secciones sobre el sector agropecuario y sobre las medidas sanitarias y fitosanitarias.

En los últimos años, la política agrícola en México ha enfatizado la sostenibilidad y la innovación en el sector, promoviendo prácticas de agricultura sostenible y el uso de tecnología avanzada. Este enfoque ha incentivado la entrada de nuevas empresas que ofrecen soluciones tecnológicas y sostenibles en la producción agrícola.

Programas como Producción para el Bienestar y Sembrando Vida buscan apoyar a pequeños y medianos productores para que implementen prácticas agrícolas sostenibles, lo que también facilita la entrada de empresas tecnológicas y de asesoría agrícola.

De acuerdo con datos del SIAP (2018), el valor económico generado por las actividades del campo y aguas nacionales superó los 1.1 billones de pesos. Las labores agrícolas representaron la mayor parte de la producción agropecuaria y pesquera, aportando el 92% del total en volumen.

La región Centro-Occidente del país se posicionó como la principal zona productora, alcanzando 84.2 millones de toneladas. Por su parte, la producción pecuaria nacional alcanzó 21.7 millones de toneladas en 2018, lo que significó un incremento de 619 mil toneladas respecto al año anterior.

En términos estatales, Jalisco, Durango, Coahuila, Veracruz, Puebla y Guanajuato fueron las entidades con los volúmenes anuales más altos, cada una superando los 1.2 millones de toneladas. En conjunto, estas seis entidades incrementaron su producción en 415 mil toneladas en comparación con 2017.

En el sector pesquero, la producción nacional en 2018 mostró un leve aumento del 0.05% respecto al año previo. La región Noroeste se mantuvo como la principal zona pesquera del país, con un total de 1.6 millones de toneladas generadas durante ese año.

Para 2019, el sector agroalimentario de México continuó con resultados positivos, registrando un superávit en la Balanza Agropecuaria y Agroindustrial con el mundo de 7,336 millones de dólares. Esta cifra fue 2,250 millones de dólares superior a la alcanzada en el mismo periodo de 2018.

México posee una geografía sumamente diversa, lo que se refleja en las características regionales de su producción agroalimentaria. En el norte del país predominan zonas áridas y semiáridas, donde se practica agricultura de riego a gran escala. Aunque estas áreas se encuentran alejadas de los principales centros de consumo, cuentan con una buena infraestructura para el transporte, la distribución y el desarrollo agroindustrial, gracias a inversiones estratégicas en conectividad.

Por el contrario, en el centro-sur del territorio nacional, la producción se da principalmente en climas tropicales o templados, en regiones rurales y aisladas. Allí, la agricultura suele realizarse a pequeña escala y enfrenta serias limitaciones de infraestructura, especialmente en términos de caminos rurales y acceso a los mercados, además de un bajo nivel de desarrollo agroindustrial. Estas zonas se localizan en áreas montañosas, lo que agrava aún más los desafíos logísticos.

Finalmente, en el centro del país, la producción agrícola es más diversa y se lleva a cabo por productores de distintos tamaños —pequeños, medianos y grandes— tanto en sistemas de riego como de temporal. Gracias a condiciones agroclimáticas favorables y a la cercanía con los principales centros urbanos, esta región ofrece una amplia gama de productos, que incluyen granos, hortalizas, frutas y productos pecuarios.

De acuerdo al Observatorio de Agricultura y Medio Ambiente del Occidente de México, tres estados del Centro-Occidente del país, Jalisco, Michoacán y Guanajuato aportaron la cuarta parte del PIB agrícola de México, en términos de Valor de la Producción Nacional, Michoacán es el primero en la producción agrícola, Jalisco es primero en la pecuaria y segundo en agrícola y Nayarit es el tercero en pesquera. Michoacán encabeza la producción hortifrutícola de aguacate, fresa, zarzamora, durazno, pera, frambuesa y brócoli. Una proporción importante y creciente de estos productos se exporta y hay consenso sobre la viabilidad de crecimiento en varios cultivos estratégicos y con potencial de mercado. Sin embargo, las capacidades de la agroindustria en la región, aún están muy por debajo de la demanda del sector. Por otro lado, destaca la contribución de la región

a la seguridad alimentaria nacional, particularmente Jalisco, Michoacán y Guanajuato, que se encuentran entre los 5 estados con mayor aporte a la producción nacional de maíz de grano.

De acuerdo a los datos del SIAP para la región Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) en el 2021 se tienen los siguientes datos: Guanajuato sembró 919,983.36 hectáreas de las cuales cosechó 897,495.06, es decir cerca del 97.5% de sus hectáreas sembradas con un valor de producción en miles de pesos de 42,279,076.30. Las hectáreas destinadas para exportación para siembra fueron 77.80 y cosechadas fueron 64.80 con un valor de producción en miles de pesos de 78,306.03 lo cual es el 0.18% del valor total de producción.

Jalisco por su parte para el año 2021 tuvo 956,662.72 hectáreas sembradas y cosechadas 951,621.72, cerca del 99% sembradas con un valor de producción en miles de pesos de 31,188,724.80. Las hectáreas destinadas para exportación para siembra fueron 774.60 y cosechadas fueron 774.60 con un valor de producción en miles de pesos de 882,536.95 lo cual es el 2.83% del valor total de producción.

Michoacán por su parte para el año 2021 tuvo 692,408.81 hectáreas sembradas y cosechadas 691,958.81, cerca del 99% sembradas con un valor de producción en miles de pesos de 28,237,737.29. Las hectáreas destinadas para exportación para siembra fueron 34 y cosechadas fueron 34 con un valor de producción en miles de pesos de 5,089.52 lo cual es el 0.018% del valor total de producción.

### **2.3. Producción y Comercio**

Actualmente, en México se cultivan aproximadamente 280 especies agrícolas de ciclo corto y 199 de tipo perenne, que abarcan una amplia variedad de productos como cultivos básicos, forrajeros, oleaginosas, frutas, hortalizas, productos agroindustriales, ornamentales y otros clasificados como no tradicionales (INEGI, 2022).

En las últimas cuatro décadas se ha evidenciado un cambio significativo en el patrón de cultivos. Desde 1980 —y con mayor intensidad a partir del año 2000— han mostrado un notable crecimiento en superficie cosechada cultivos como la zarzamora, la fresa, diversas hortalizas, el aguacate, los agaves, así como forrajes relacionados con la ganadería, como pastos y avena. En contraste, algunos cultivos industriales como el café y el tabaco, junto con oleaginosas como el ajonjolí, cártamo y algodón, además del arroz, han disminuido. En cuanto al trigo y el frijol, su producción se ha mantenido estancada. Cabe destacar el caso de la soya, que aunque experimentó una caída entre 1980 y 2000, registró un incremento de más del 300% en la década siguiente (SIAP, 2018).

La gran extensión y diversidad geográfica del país implica que el transporte de alimentos, especialmente desde las áreas rurales hacia los centros urbanos, pueda requerir trayectos extensos. Esta concentración del consumo en zonas urbanas determina una estructura de distribución alimentaria con características particulares:

a) mayores distancias entre las zonas productoras y los principales mercados urbanos,

b) demandas logísticas más exigentes en cuanto a transporte, calidad, disponibilidad y volumen.

Las dinámicas de consumo y distribución varían considerablemente por región: en el centro del país prevalecen las tiendas especializadas; en el sur y oriente, los mercados tradicionales o abiertos son los más comunes; mientras que en el norte del país dominan los supermercados como canal principal de distribución (FAO, 2019).

Por otro lado, los productores agrícolas comercializan sus cosechas a través de canales diferenciados. Del total de unidades de producción que destinan sus productos al mercado —aproximadamente el 49%— la mayoría opta por vender mediante intermediarios. En menor proporción, los productores utilizan vías como la venta directa al consumidor final, la entrega a agroindustrias, el acceso a centrales de abasto o la comercialización en supermercados (INEGI, 2019; FAO, 2019).

Es importante hacer hincapié en que las centrales de abasto han tenido un importante rol en el comercio de productos frescos y hay una tendencia de concentración; incluso para el comercio internacional ellos llegan a ser el contacto con el mercado extranjero dejando a un lado al productor. La concentración del mercado agroalimentario en zonas urbanas tiene un impacto directo sobre la participación de los productores en la comercialización de sus productos. Este fenómeno afecta particularmente a los pequeños productores, quienes con frecuencia quedan marginados de los canales formales de venta. Esta exclusión limita sus posibilidades de inversión en infraestructura productiva, manejo técnico o

equipamiento, y los obliga a operar en condiciones marcadas por la informalidad y una alta vulnerabilidad económica y social.

La Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA, 2019) identifica entre los principales obstáculos que enfrentan los productores agrícolas varios aspectos directamente relacionados con el acceso limitado a los mercados. Entre las barreras más reportadas destacan la dificultad para comercializar sus productos (33.1%), la carencia de servicios de transporte o almacenamiento (12.2%), la falta de información actualizada sobre los precios (10.9%) y la desorganización en los procesos de producción (18%).

En términos regionales, el INEGI (2022) señala que la región Centro-Occidente contribuye con el 27% del total de la producción agrícola del país y aporta el 13.36% al Producto Interno Bruto del sector. Respecto a las exportaciones agroalimentarias por entidad federativa durante los años 2019, 2020 y 2021, los datos reflejan lo siguiente: Jalisco reportó una participación del 3.5%, 3.9% y 3.9% respectivamente; Guanajuato, del 2.9%, 3.1% y 3.1%; mientras que Michoacán tuvo una representación significativamente mayor, con 6.6% en 2019, 6.3% en 2020 y 5.6% en 2021.

## **2.4. Diagnóstico del Sector**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha recomendado a los países de América Latina y el Caribe (ALC) la formulación de políticas fiscales y comerciales que favorezcan la apertura del

comercio internacional. Esta estrategia busca evitar distorsiones en los precios internos y prevenir escasez en la oferta alimentaria. Asimismo, la FAO enfatiza la necesidad de apoyar procesos clave como el transporte, el procesamiento y el envasado de productos agropecuarios, así como resolver los cuellos de botella logísticos dentro de las cadenas de suministro y asegurar el funcionamiento continuo de los canales minoristas de venta.

En cuanto a la distribución poblacional, se estima que cerca de una cuarta parte de la población mexicana ha vivido en zonas rurales durante los últimos 25 años. Específicamente, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que habitan en localidades con menos de 2,500 habitantes descendió del 29% al 23%. Actualmente, se calcula que aproximadamente 27.5 millones de personas residen en áreas rurales del país.

En lo que respecta a las unidades de producción agropecuaria, se reporta que 3.2 millones —equivalentes al 86% del total— están dedicadas a la agricultura. Estas unidades presentan características específicas: están conformadas mayoritariamente por pequeños y medianos productores, ubicados al inicio de la cadena de valor. Utilizan principalmente semillas criollas, con un uso reducido de agroquímicos, y muestran bajos niveles de productividad. Esto último se relaciona directamente con su limitado acceso a servicios financieros, asesoría técnica, tecnologías de la información, y herramientas de innovación. Además, la mayoría de estos productores son personas de edad avanzada y con bajos niveles educativos (FAO, 2019)

Las UP agrícolas en su mayoría abastecen el mercado nacional con sus productos a través de las centrales de abastos si tienen suerte, pero en su mayoría pasan por intermediarios antes de llegar a las centrales de abastos. Son una minoría que han intentado ver más allá del mercado nacional, capacitarse y buscar que sus productos cumplan con requisitos para poder ir a otros mercados. Sin embargo, el trabajo no solo es cumplimiento de una serie de requisitos, restricciones, regulaciones y normas para que los productos puedan ir a nuevos mercados, la comercialización y distribución de los mismo es complicado financieramente hablando para ellos, así que esta minoría también usa intermediarios para poder enviar sus productos a mercados extranjeros.

Son pocas aquellas UP que han logrado que sus productos cumplan con los requisitos nacionales y extranjeros para exportar, y han logrado capitalizarse para realizar la exportación directa sin intermediarios.

A pesar de la aportación al PIB, la participación del sector agrícola y del crecimiento económico que ha tenido la región, podría tener un mayor impulso para la entrada y expansión en mercados internacionales que permita una mayor derrama económica no solo para la región, sino para el país. Hay algunos comerciantes agrícolas que no tienen el conocimiento, acceso o posibilidades para poder llevar sus productos a otros mercados, es por ello que podría ser un área de oportunidad importante para ellos y así tener un impacto positivo en su economía.

## Capítulo 3

### Expansión a Mercados Internacionales

Hoy en día no existe un aislamiento económico por parte de algún país. Todos están vinculados con sus socios comerciales y esto también se ve reflejado en los aspectos de la economía de cada una de las naciones (empleo, nivel de ingreso, industrias, entre otros). La interdependencia está basada en los movimientos internacionales tanto de productos y servicios, empresas, inversiones, tecnología y trabajo. Es importante mencionar que las políticas económicas nacionales de los países toman en cuenta las economías de otros para formularlas.

El comercio internacional ha sido un factor clave en el crecimiento económico y en la integración de las economías a nivel global. A lo largo del tiempo, diversas teorías han intentado explicar las decisiones comerciales de los países, así como los costos y beneficios asociados. Estas teorías han evolucionado con el tiempo, adaptándose a las dinámicas del entorno global.

Del mismo modo, las formas en que las empresas acceden a nuevos mercados han cambiado, respondiendo a sus propias necesidades y estrategias. En el contexto actual de globalización, resulta fundamental que las organizaciones analicen cuidadosamente sus características internas y evalúen sus opciones antes de definir su estrategia de entrada a mercados internacionales, con el objetivo de maximizar resultados y eficiencia operativa.

### **3.1. Negocios Internacionales**

La evolución de ideas del pensamiento económico ha tenido entre sus frutos, la teoría moderna del comercio. Se comienza con los mercantilistas y, posteriormente, con los economistas clásicos como Adam Smith, David Ricardo.

Entre los años 1500-1800, en Europa estaba un grupo de escritores que deseaban el proceso de construcción de la nación. De acuerdo con los mercantilistas, todo se centraba en cómo la nación podía promover los intereses regulando equilibradamente sus asuntos internos e internacionales. La principal solución estaba en un fuerte sector del comercio exterior. Si se podía lograr que la balanza del país fuera superavitaria o favorable, es decir que las exportaciones excedieran las importaciones, entonces podría obtener pagos netos recibidos del resto del mundo ya sea en oro y/o plata.

Para lograr la balanza comercial favorable, los mercantilistas propusieron una regulación gubernamental de comercio exterior. Es decir, contemplar aranceles, cuotas y otras políticas comerciales (regulaciones y restricciones no arancelarias) que permitieran minimizar las importaciones con la finalidad de proteger la posición de la nación. También un pensamiento destacado de los mercantilistas es que tenían un punto de vista estático de la economía mundial. Para ellos, la riqueza del mundo era fija, esto quería decir, que las ganancias obtenidas por una nación a

través del comercio eran a costa de los socios comerciales. Este punto de vista fue desafiado en 1776 por Adam Smith cuando publicó “La riqueza de las naciones”.

El comercio internacional permite que los países se beneficien de la especialización y la división del trabajo, lo que se traduce en un aumento en la productividad interna y, en consecuencia, en un crecimiento de la producción global (Smith, 1776). Desde la perspectiva de Adam Smith, el intercambio comercial entre naciones no es un juego de suma cero; por el contrario, ambas partes pueden alcanzar niveles superiores de producción y consumo de manera simultánea al participar en el comercio exterior. A continuación, se profundiza en los fundamentos de su teoría.

Adam Smith, economista clásico, fue un precursor y líder del libre comercio, con esto las naciones podían concentrar su producción en los productos que les resultara más económico producir, con todos los beneficios consecuentes del trabajo. La teoría de la ventaja absoluta está relacionada con los patrones globales de producción en el contexto del comercio internacional, y establece que un país puede exportar determinados bienes en función de su capacidad productiva respecto a otros países. Adam Smith (1776), al formular esta teoría, subrayó la relevancia del libre comercio como un mecanismo para incrementar la riqueza de las naciones.

Según su planteamiento, un país posee una ventaja absoluta cuando puede producir un bien o servicio utilizando menos unidades de trabajo que otro país. En consecuencia, cada nación debería especializarse en la producción de aquellos bienes en los que es más eficiente, y comerciar los demás. Esta especialización eleva la eficiencia global del sistema económico. Smith argumentó que los costos

de producción, y por ende los flujos comerciales, están determinados principalmente por las diferencias en la productividad de los factores de producción entre países. Se postuló que las productividades podrían ser sustentadas en ventajas naturales, factores relacionados con el clima, tierra, riqueza mineral; mientras que las segundas que son sustentadas en ventajas adquiridas incluyen las habilidades y técnicas especiales. Con esto una nación fabricaría ese producto a menor costo y por lo tanto sería más competitiva que el socio comercial; la competitividad era del lado de la oferta del mercado.

El principio central del comercio internacional formulado por Adam Smith (1776) se basa en la ventaja absoluta. En un escenario simplificado con dos países y dos bienes, Smith argumentaba que tanto la especialización como el intercambio internacional resultan beneficiosos cuando cada nación posee una ventaja absoluta en la producción de uno de los bienes, es decir, cuando puede producirlo utilizando una menor cantidad de trabajo en comparación con su contraparte.

Para que la especialización genere beneficios globales, es necesario que cada país sea más eficiente en la producción de al menos un bien respecto al otro. En este contexto, las naciones tenderán a exportar los productos en los que son absolutamente más eficientes y a importar aquellos en los que enfrentan una desventaja absoluta en términos de costos laborales.

Según Adam Smith, el comercio internacional puede beneficiar a ambas naciones siempre que cada una sea el productor de menor costo en al menos un bien que pueda ofrecer a su socio comercial. Sin embargo, surge una interrogante clave: ¿qué sucede si un país es más eficiente en la producción de todos los bienes

respecto a su contraparte? Frente a esta limitación de la teoría de la ventaja absoluta, David Ricardo formuló en 1817 el principio de la **ventaja comparativa**, demostrando que el comercio puede ser beneficioso incluso si una nación no posee una ventaja absoluta en ningún producto.

Ricardo, al igual que Smith, centró su análisis en la oferta y en los costos relativos como base del comercio, considerando tanto ventajas naturales como adquiridas entre países. Su propuesta sostiene que cada nación debería especializarse en la producción de aquellos bienes en los que tiene un menor costo de oportunidad, es decir, donde su eficiencia relativa sea mayor, aunque no sea la más alta de forma absoluta (Ricardo, 2015). Esta perspectiva se basa en la noción de que el trabajo es el principal factor que otorga valor a los bienes, y que la especialización permite aprovechar mejor los recursos disponibles, generando beneficios tanto para las economías individuales como para el comercio internacional en su conjunto (Polanco, 2012).

La diferencia esencial entre ambas teorías radica en el criterio de especialización: mientras Smith proponía que un país debe enfocarse únicamente en lo que puede producir mejor que los demás de manera absoluta —considerando eficiencia, menor costo y experiencia—, Ricardo planteó que incluso una nación con desventajas absolutas puede beneficiarse si concentra su producción en los bienes que realiza con mayor eficiencia relativa dentro de su propia economía.

No obstante, la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo simplifica el análisis al considerar únicamente el trabajo como factor de producción y no examina cómo la apertura comercial afecta la distribución del ingreso dentro de una nación.

No explica, por ejemplo, por qué ciertos sectores apoyan el libre comercio y otros lo rechazan. En contraste, la **teoría de la dotación de factores** ofrece un marco más completo para analizar los efectos redistributivos del comercio. Esta teoría permite entender cómo las ganancias y pérdidas del intercambio internacional se distribuyen entre los distintos actores económicos, como los trabajadores y los propietarios del capital, mostrando con mayor claridad el impacto del comercio sobre el ingreso de cada grupo.

Posteriormente, durante las décadas de 1920 y 1930, los economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron una teoría que buscó resolver interrogantes que quedaron sin respuesta en el modelo de ventaja comparativa de David Ricardo. En particular, abordaron dos cuestiones fundamentales: ¿qué factores determinan la ventaja comparativa de un país? y ¿cómo afecta el comercio internacional a los ingresos de los distintos factores de producción en las economías involucradas? En su propuesta, conocida como la teoría de Heckscher-Ohlin o teoría de la dotación de factores, sostuvieron que las diferencias en la disponibilidad relativa de recursos (trabajo, capital, tierra) son el principal determinante de la ventaja comparativa.

Según Ohlin (1935), el comercio internacional surge debido a las diferencias en los precios relativos de los bienes antes de que exista intercambio comercial (es decir, en condiciones de autarquía). Estos precios están influenciados por las fronteras de posibilidades de producción (FPP) de cada país, así como por sus preferencias y patrones de consumo. Dado que las FPP dependen de la tecnología disponible y de la dotación de recursos, los elementos clave que explican la ventaja

comparativa son la tecnología, los recursos productivos y los gustos del consumidor. No obstante, la teoría de Heckscher-Ohlin parte de la suposición de que los países tienen niveles similares de tecnología y preferencias, por lo que resalta principalmente las diferencias relativas en la dotación de factores como el motor del comercio internacional.

Los efectos del comercio sobre la distribución del ingreso fueron analizados más adelante por Wolfgang Stolper y Paul Samuelson, quienes en 1941 propusieron el teorema que lleva sus nombres. Esta teoría, derivada del modelo de nivelación de los precios de los factores, sostiene que la apertura comercial genera beneficios para el factor productivo que es abundante en un país, mientras que puede perjudicar al factor escaso.

De acuerdo con el teorema Stolper-Samuelson, cuando un país comienza a exportar un bien cuya producción requiere intensivamente del factor que posee en mayor cantidad y que es relativamente barato, se genera una mayor demanda de ese factor en el mercado interno, lo que a su vez eleva su precio y, por ende, su ingreso. Por el contrario, el factor escaso —utilizado intensivamente en los bienes que compiten con las importaciones— experimenta una caída en la demanda, lo que provoca una reducción en su remuneración.

Este teorema no afirma que todos los factores vinculados a las industrias exportadoras se vean beneficiados, ni que todos los relacionados con las industrias importadoras sufran pérdidas. Lo que sí establece con claridad es que el factor abundante en cada economía tiende a beneficiarse del comercio al fortalecer su ventaja comparativa, mientras que el factor escaso, independientemente del sector

en el que se emplee, tiende a ver reducido su ingreso como resultado de la integración comercial.

Para fundamentar la validez de la teoría de dotación de los factores se obtuvieron ejemplos por intuición en textiles de exportación, tapetes o zapatos, entre otros en países como EE.UU. y Alemania con capital abundante, y con capital de mano abundante en India. Pero para algunos economistas estos ejemplos eran suficientes, pero para otros no.

Uno de los primeros esfuerzos por someter a prueba empírica la teoría de la dotación de factores fue realizado por el economista Wassily Leontief en 1954. Su análisis partió de la premisa de que la mano de obra no debe entenderse como un recurso homogéneo, sino que debe clasificarse en diferentes niveles, considerando que en los países industrializados predomina la disponibilidad de trabajadores altamente calificados o con educación avanzada, es decir, fuerza laboral en la que se ha invertido intensivamente en capital humano.

Según el modelo Heckscher-Ohlin, Estados Unidos, como economía con alta dotación de capital, debería exportar bienes cuya producción requiera una elevada proporción de capital, mientras que los bienes que compiten con las importaciones deberían ser intensivos en mano de obra. Para comprobar esta hipótesis, Leontief (1953) analizó datos comerciales de 1947 y examinó la relación capital/trabajo en 200 industrias estadounidenses, tanto exportadoras como aquellas que enfrentaban competencia de productos importados.

Los resultados fueron sorprendentes: la razón capital por trabajador en las industrias exportadoras era de aproximadamente 14,000 dólares anuales, mientras que en las industrias orientadas a sustituir importaciones ascendía a unos 18,000 dólares por trabajador. En otras palabras, las exportaciones de Estados Unidos resultaron ser menos intensivas en capital que los productos importados, lo cual contradecía directamente lo que predecía la teoría de la dotación de factores. Esta contradicción teórica fue denominada más tarde como la "paradoja de Leontief".

La teoría de la ventaja comparativa tiene un atractivo importante para el comercio internacional, sin embargo, es incapaz de explicar el por qué regiones con niveles de productividad similar comercian en el grado que lo hacen; por ejemplo, EE.UU. y Europa. Por otro lado, tampoco se ve el comercio intraindustrial; por ejemplo, entre Alemania y Japón con los automóviles.

Como una respuesta a lo anterior, los economistas en la década de los ochenta desarrollaron una teoría comercial nueva (Arrow y Hahn, 1971; Eatwell, 1987; Silvestre, 1987; Samuelson, 1987; Serrano, 1988), la cual se basa en la noción de rendimientos a escala, también conocida como economías de escala. Aunque es importante mencionar que no se creó con el intento de reemplazar la ventaja comparativa; sino complementarla.

La teoría de los rendimientos crecientes a escala plantea que incluso entre países con dotaciones de factores similares —y, por lo tanto, con diferencias mínimas en términos de ventaja comparativa— el comercio internacional puede resultar beneficioso. Esto se debe a que el intercambio permite aprovechar las economías de escala, particularmente en sectores donde la producción a gran

escala es común. Al especializarse y expandir la producción, las naciones pueden reducir los costos unitarios, lo que mejora su eficiencia y competitividad, a pesar de contar con estructuras productivas semejantes. La teoría de los rendimientos crecientes a escala asegura que una nación tenga la posibilidad de desarrollar una industria que tengan economías de escala, y con ello fabricar ese producto en una cantidad grande a costos unitarios promedios bajos, y luego comerciar los productos con un costo bajo con otros países. Si los demás socios comerciales usan esto de rendimientos crecientes, entonces también pueden tomar ventaja de las economías de escala por medio de la especialización e intercambio.

Un elemento fundamental dentro de la teoría del comercio basada en los rendimientos crecientes a escala es el denominado "efecto del mercado interno". Este principio sugiere que los países tienden a especializarse en la producción de bienes que gozan de una elevada demanda doméstica. ¿La razón? Cuando una industria con economías de escala opera cerca de su principal mercado de consumo, puede reducir significativamente los costos de distribución, a la vez que maximiza los beneficios derivados de la producción en gran volumen.

Este efecto también influye en otra teoría relevante del comercio: la teoría de las demandas coincidentes, formulada por Staffan Linder en la década de 1960. Según Linder (1961), aunque la teoría de la dotación de factores es útil para explicar el comercio internacional de bienes primarios —como recursos naturales y productos agrícolas— resulta insuficiente para interpretar los flujos comerciales de productos manufacturados. En este tipo de bienes, la demanda interna emerge como el factor determinante del comercio exterior.

Linder sostiene que las empresas suelen diseñar y fabricar productos en función de los gustos y necesidades del mercado local. Cuando estas empresas inician actividades de exportación, tienden a ofrecer en el mercado internacional los mismos bienes que han tenido éxito en su país de origen. Por ello, la existencia de condiciones de demanda similares entre países explica, en gran parte, por qué se comercian determinados productos manufacturados entre economías con estructuras de consumo comparables.

Los mercados extranjeros que tenga un potencial mayor para exportar se encontrarán en los países donde los consumidores tengan gustos similares a los de los consumidores internos. Por lo tanto, las exportaciones son una extensión de la producción para el mercado interno.

Hasta este punto las teorías del comercio internacional son similares en que toman en cuenta un estado de tecnología dado y no cambiante. Se toman en cuenta factores como diferentes productividades de trabajo, dotación de factores y estructuras de demanda nacional. Sin embargo, la realidad del mundo del comercio es dinámica y ocurren cambios tecnológicos en diferentes naciones a distintas tasas de velocidad. Las innovaciones regularmente traen consigo nuevas formas para fabricar productos, mejorarlos o crear unos nuevos. Estos factores pueden afectar la ventaja comparativa y el patrón comercial. El reconocer la importancia del dinamismo del mercado ha hecho surgir la siguiente teoría, para explicar el comercio internacional de los productos manufacturados: ciclo del producto.

Según Appleyard y Field (2014) y Daniels *et al.* (2013), la teoría del ciclo del producto fue propuesta en 1966 por Raymond Vernon y se centra en cómo la

evolución del ciclo de vida de un producto nuevo afecta su competitividad y su trayectoria en el comercio internacional. Esta teoría distingue cuatro etapas clave.

La primera fase, conocida como etapa de introducción o "nuevo producto", se caracteriza porque el bien se desarrolla y consume principalmente en el mercado nacional. En esta fase inicial, existe la posibilidad de realizar exportaciones limitadas, especialmente si el producto presenta un alto grado de innovación.

En la segunda etapa, correspondiente al crecimiento, tanto las especificaciones del producto como los procesos de producción comienzan a ajustarse y perfeccionarse, conforme las empresas ganan experiencia y conocimiento del mercado. Una vez consolidado este aprendizaje, es posible que el producto comience a exportarse de manera más sostenida.

La tercera etapa es la de madurez del producto. En esta fase, suelen establecerse estándares comunes para el diseño y funcionamiento del bien, mientras que las técnicas de producción se vuelven más eficientes y escalables. La producción en masa permite alcanzar economías de escala, y con ello, se incrementan las exportaciones hacia múltiples mercados internacionales.

Finalmente, en la etapa de estandarización del producto, la producción tiende a desplazarse hacia países en desarrollo debido a los menores costos operativos. Esta fase implica decisiones estratégicas importantes, ya que la demanda por productos innovadores puede hacer que el producto, si no se renueva o reinventa, pierda vigencia tanto a nivel nacional como internacional.

La propensión de los países al comercio depende de la capacidad de las firmas en adaptar sus activos o en crear y adoptar tecnología nueva. El trabajo (L) es relevante en el costo de expansión de mercado, la atracción de actividades que incorporen valor en el extranjero en comparación con realizarlos de manera doméstica. Una de las principales variables que afectan a la IED es la reducción del riesgo organizacional. Este trabajo de Vernon, es la primera interpretación dinámica que relaciona el comercio internacional con la producción en el extranjero.

Daniels et al. (2013) señalan que existen diversas razones por las cuales una empresa decide participar en los negocios internacionales, así como los factores que influyen en cómo y dónde hacerlo. Estas motivaciones pueden agruparse en tres categorías principales:

1. **Expansión de ventas:** Las empresas dependen de la capacidad adquisitiva y la disposición de los consumidores para comercializar sus bienes o servicios. Ingresar al mercado internacional permite ampliar el alcance de la empresa, lo que aumenta tanto el mercado objetivo como las posibilidades de incrementar las utilidades. Además, al operar en otros países, las empresas pueden acceder a nuevos productos, tecnologías, conocimientos operativos y fuentes más económicas de insumos.
2. **Acceso a recursos:** Las compañías buscan en el extranjero insumos, servicios, tecnología y componentes que les permitan obtener una ventaja competitiva. Esta puede derivarse de mejoras en la calidad del producto o de la diferenciación frente a la competencia, lo que fortalece su posicionamiento en el mercado y mejora sus márgenes de ganancia.

3. Diversificación de riesgos: Participar en múltiples mercados con diferentes ciclos económicos ayuda a estabilizar los ingresos de la empresa. Por ejemplo, cuando un país atraviesa una recesión, otro puede estar en expansión. De esta manera, la presencia internacional funciona como una estrategia defensiva ante posibles desventajas frente a competidores que ya operan globalmente.

En términos macroeconómicos, Chesnais (1981) define la competitividad como la capacidad de un país para enfrentar la competencia internacional, lo cual implica tanto su habilidad para exportar con éxito como para proteger su mercado interno frente a importaciones masivas. Desde esta perspectiva, la competitividad se refleja en indicadores como el rendimiento del comercio exterior, la balanza de pagos y el comportamiento del tipo de cambio.

Ampliando este enfoque, Porter (1985) desarrolla el concepto de *ventaja competitiva*, que trasciende las nociones de ventaja absoluta o comparativa. Para Porter, las ventajas competitivas de una nación surgen de la habilidad de sus industrias para renovarse continuamente y responder a exigencias internas y externas. Este proceso es impulsado por la presión del entorno empresarial, incluyendo competidores locales exigentes, proveedores dinámicos y consumidores demandantes.

En su modelo del “Diamante de la Ventaja Nacional”, Porter identifica cuatro elementos interrelacionados que explican cómo el entorno empresarial influye en la competitividad nacional:

- a) condiciones de los factores de producción,
- b) condiciones de la demanda,
- c) industrias relacionadas y de apoyo,
- d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

De forma complementaria, la OCDE (1996) define la competitividad como la capacidad de un país para producir bienes y servicios que superen los estándares de los mercados internacionales en condiciones de libre comercio, mientras mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo. Esta visión coincide con la de Chesnais al reconocer que la competitividad debe evaluarse tanto desde una perspectiva macroeconómica como microeconómica, considerando impactos sostenibles en el tiempo y beneficios para todos los actores económicos.

Por su parte, Suñol (2006) sostiene que el éxito de las empresas en mercados internacionales está estrechamente vinculado a una prolongada estabilidad macroeconómica en su país de origen. Esta estabilidad proporciona las condiciones necesarias para que el entorno sea competitivo, gracias a la disponibilidad y correcta gestión de recursos físicos, naturales, humanos e institucionales, los cuales son fundamentales para sostener la competitividad global a largo plazo.

Finalmente, el Índice de Complejidad Económica (ICE) —desarrollado por la Universidad de Harvard en colaboración con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)— evalúa cuán diversa y sofisticada es la estructura exportadora de un país. El índice se basa en dos dimensiones:

- *Diversidad*, que mide la variedad de productos que una nación es capaz de producir; y
- *Ubicuidad*, que refleja el nivel de especialización y conocimientos requeridos para fabricar dichos productos (Massachusetts Institute of Technology [MIT], 2018). Este indicador permite analizar las capacidades productivas acumuladas por una economía y su potencial competitivo en el comercio internacional.

### **3.2. Globalización**

La alta interdependencia económica que caracteriza hoy en día a los países, bloques regionales y economías globales refleja una evolución histórica tanto en el orden económico como en el político a escala internacional. Comprender el funcionamiento de la economía mundial y sus efectos desiguales entre regiones sigue siendo un desafío. Ante este panorama, la comunidad internacional ha promovido, a través de diversas conferencias económicas globales, estrategias orientadas a fortalecer la cooperación entre las economías desarrolladas y las economías en desarrollo.

En este contexto, el concepto de **globalización** se refiere al conjunto de relaciones crecientes y recíprocas que se establecen entre personas y sociedades ubicadas en distintas partes del mundo, estructuradas dentro de continentes y países soberanos. Desde una perspectiva económica, la globalización implica la creciente integración de los mercados mundiales a través de la eliminación progresiva de barreras al comercio de bienes, servicios, flujos de capital, tecnología y movilidad humana. Esta integración facilita el acceso a una mayor diversidad de productos, mejor calidad o precios más competitivos, como resultado de una conexión más fluida entre proveedores y consumidores globales.

En ese sentido, los **negocios internacionales** —entendidos como todas aquellas transacciones comerciales que implican ventas, inversiones y servicios de transporte entre dos o más países— son un pilar central del proceso de globalización. Estas interacciones económicas son las que permiten materializar las conexiones entre oferta y demanda en distintos mercados del mundo.

Daniels *et al.* (2013) identifican varios factores que han impulsado el crecimiento de la globalización en las últimas décadas, entre los que destacan:

1. El avance y la aplicación generalizada de la tecnología.
2. La liberalización del comercio internacional y de los movimientos de capital y recursos.
3. La expansión de servicios que facilitan el comercio global, como logística y financiamiento.

4. Las crecientes demandas de los consumidores por variedad, innovación y mejores precios.
5. El aumento de la competencia en los mercados internacionales.
6. Cambios en las dinámicas y regímenes políticos que han favorecido la apertura económica.
7. El fortalecimiento de la cooperación entre países a través de tratados, alianzas y organismos multilaterales.

La mayor parte de los productos que son comercializados a nivel mundial son fabricados más que agrícolas y recursos naturales. Los países que llegan a ser competitivos en los bienes fabricados, se dice que tienen una ventaja adquirida, ya que hicieron algo diferente en el proceso de fabricación o innovación en el producto gracias a una tecnología en el producto o proceso y que lo llevaron a cabo complementando lo que tienen de materia prima, servicios, conocimiento, tecnología, mano de obra local con lo que pueden encontrar en otros países logrando de esta manera crear nuevos productos y alterar la relación entre socios comerciales.

Ianni (1996), "El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo". Ianni describe a la globalización en diferentes áreas y realiza algunas críticas y complementos a trabajos previos sobre dicho tema, el primero en tomar es el de Wallerstein enfocado al ámbito económico utilizando la teoría de las economías-

mundo, el autor establece que la historia puede ser entendida a través de los sistemas económicos mundiales que han sucedido en diferentes épocas. A pesar de que se pueden convivir varios sistemas-mundo en un mismo tiempo histórico, hay uno que prevalece más; ahora el capitalismo. Por esta razón, hoy en día los Estados-Nación tienen una soberanía limitada causada por las EMN y/o por la interdependencia entre países.

Posteriormente, toma la perspectiva sistema-mundo por Robert Keohane, quien describe la teoría de la interdependencia de las naciones. Ianni cita a diferentes académicos para hacer referencia que las relaciones que se dan entre diversos Estados-Nación no son necesariamente benéficas para ambas partes y que realmente éstas se basan en la subordinación de unos por otros. Aunado a esta idea Stiglitz (2006), hace mención en que se tienen que tener límites para el poder de las empresas y así evitar conductas anticompetitivas, monopolios; crear leyes globales para corporaciones globales en un mundo globalizado.

Retomando el tema de la modernización, Ianni toma la teoría de la occidentalización del mundo. Hace referencia en cómo los valores y patrones culturales de la sociedad occidental se extienden conforme el capitalismo es consolidado y se extiende a nivel mundial. Manteniendo el análisis los factores sociales, Ianni reseña cómo la sociedad se enlaza como resultado de un mundo modernizado, así se introduce a la teoría de la sociedad global en la que TIC juegan un papel importante. El autor brasileño expone que las TIC rompen todo tipo de barrera y favorecen la transmisión de valores comunes con lo que se tiende a la homogeneización y a la aparición de una cultura de masas.

Ianni también aborda la teoría de la dialéctica de la globalización. En ese apartado da a conocer que el capitalismo se ha vuelto completamente global, que todo se organizado y estructurado a la conveniencia de quienes promueven el capitalismo.

Ianni describe la transformación que ha tenido la sociedad para convertirse en un enorme mercado unificado, en el cual están involucrados bienes, servicios, capital humano, y de ideas para reseñar la teoría de la modernidad-mundo.

La teoría de sociología internacional, también es mencionada por Ianni, da a entender que es una etapa natural dentro de la globalización ya que las sociedades nacionales ya no pueden resolver complejidades por sí mismas y necesitan resolverlo con la ayuda del conocimiento de otras naciones.

Es muy fácil entender porque las Empresas Multinacional (EMN) han jugado papel importante en la globalización, ya que conectan de lado a lado del globo las empresas, mercados compartidos y juntos, tecnología, y capital de países desarrollados a países en desarrollo (Stiglitz, 2006). La antiglobalización puede tener argumentos para manifestarse en contra de las negociaciones comerciales mundiales, ya que se ha reconocido que el comercio y finanzas internacionales deben medirse con patrones de alivio de pobreza y desarrollo sustentable (Rodrik, 2008).

Moran (2006), tiene diferentes puntos acerca de la globalización y el impacto en los países. El lado oscuro toma en cuenta que hay una industrialización de productos, se recicla la tecnología, pero no se hacen innovaciones en todos los

países anfitriones. El lado brillante es que se tiene una transferencia de tecnología, hay flujos de conocimiento, coordinación y comunicación entre empresas nacionales y extranjeras, grandes y pequeñas. Hace mención en que se debe usar el aprendizaje de EMN en empresas locales, para que haya mayores beneficios en el desarrollo del mercado económico y social local del país anfitrión. Morán también resalta que la promoción de inversiones debe llevarse a cabo en un clima sano y con información transparente, no debe existir la ansiedad de inversión por parte de países anfitriones y preparar políticas públicas a largo plazo para la atracción de la misma. La elección que hace una empresa, sigue su interpretación de factores externos como de habilidades internas para elegir la mejor estrategia que le permita incursionar en el ámbito internacional.

La globalización, como se menciona es un fenómeno que ha transformado la economía mundial y las relaciones internacionales. A medida que las economías se interconectan, los países experimentan tanto beneficios como desafíos derivados de una mayor interdependencia. En este contexto, se destacan diversas perspectivas y teorías que enriquecen el concepto y las implicaciones de la globalización.

Según Gereffi (2018), la globalización no es solo un proceso económico, sino también un fenómeno político y social que genera asimetrías entre las naciones. A pesar de que muchos defienden que la globalización promueve el crecimiento económico y la cooperación internacional, los países en desarrollo suelen quedar en desventaja debido a la falta de infraestructura y tecnología para competir en igualdad de condiciones. Gereffi destaca la importancia de las cadenas globales de

valor, las cuales explican cómo las grandes corporaciones multinacionales segmentan la producción en diferentes países, buscando reducir costos y optimizar el valor de los productos finales. Sin embargo, este proceso también puede generar dependencia de los países periféricos respecto a los mercados centrales, contribuyendo a la desigualdad global.

Por otro lado, *Sachs* (2005) argumenta que la globalización, aunque ha generado un crecimiento económico global, ha tenido efectos desiguales en las diferentes regiones del mundo. Mientras algunos países han aprovechado los beneficios del acceso a los mercados internacionales, otros han experimentado un crecimiento limitado debido a sus estructuras económicas, políticas y sociales. *Sachs* sugiere que para que la globalización sea verdaderamente beneficiosa, se deben implementar políticas internacionales que promuevan el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

En este sentido, *Rodrik* (2011) aporta una crítica a la noción de globalización sin restricciones. Su teoría de la "*globalización desigual*" destaca cómo el libre comercio puede ser perjudicial para las economías de los países en desarrollo si no se implementan adecuadas políticas de protección y regulación. *Rodrik* sostiene que los países deben tener la libertad de regular ciertos aspectos de la economía global, como los aranceles o las inversiones extranjeras, para proteger sus industrias locales y evitar los efectos negativos de una apertura comercial desmesurada.

La globalización también ha traído consigo la difusión de tecnologías que facilitan la interacción entre los países, pero que, al mismo tiempo, han intensificado

las desigualdades en términos de acceso a recursos tecnológicos. Castells (2000), en su teoría sobre la sociedad de la información, argumenta que las tecnologías de la comunicación e información (TIC) han acelerado el proceso de globalización, permitiendo una conectividad sin precedentes. Sin embargo, Castells advierte que esta expansión tecnológica también ha creado nuevas formas de exclusión, ya que las naciones y personas sin acceso a estas tecnologías se encuentran en una desventaja estructural frente a los países más desarrollados.

La globalización es un fenómeno multifacético que involucra dimensiones económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Aunque ha facilitado la integración de mercados, también ha generado nuevas desigualdades y desafíos para los países en desarrollo. La crítica de autores como Gereffi, Sachs, Rodrik y Castells ofrece una visión crítica y matizada de este proceso, destacando la necesidad de una gestión equilibrada que permita a las naciones no solo integrarse al sistema global, sino también proteger sus intereses y promover un desarrollo más equitativo.

### **3.3. Desglobalización**

La globalización y la desglobalización son dos fenómenos económicos, políticos y sociales que han marcado las relaciones internacionales en las últimas décadas. Mientras que la globalización hace referencia al proceso de integración y cooperación global, la desglobalización describe un fenómeno contrario, donde las economías se aíslan, se protegen o retroceden en los acuerdos comerciales y la cooperación internacional. Ambas tendencias tienen efectos profundos en los

países, las industrias y las sociedades, y se pueden analizar desde diferentes perspectivas teóricas.

En contraste con la globalización, la desglobalización se refiere al proceso de retroceso en la integración global. Este fenómeno ha ganado fuerza en los últimos años, impulsado por varias razones políticas, económicas y sociales. El aumento del proteccionismo, las políticas nacionalistas y el creciente escepticismo hacia las instituciones internacionales son algunos de los factores que han contribuido al auge de la desglobalización.

Según McBride y Jacoby (2018), la desglobalización no significa una completa desconexión de los mercados globales, sino un proceso de reconfiguración de los flujos económicos, donde los países intentan recuperar cierto control sobre sus economías y proteger sus industrias locales. Este fenómeno ha sido especialmente evidente en los últimos años con el aumento de las políticas proteccionistas, como las barreras comerciales impuestas por la administración de Donald Trump en EE.UU. De acuerdo con Friedman (2016), este fenómeno de desglobalización ha estado impulsado por la percepción de que la globalización ha beneficiado a las grandes corporaciones y a los países más ricos, mientras que ha dejado de lado a las clases medias y bajas de muchos países, exacerbando las desigualdades.

Además, Baldwin (2019) explica que la desglobalización también puede estar relacionada con el aumento de las tensiones geopolíticas. A medida que las rivalidades entre potencias como EE.UU., China y la Unión Europea (UE) aumentan, los acuerdos comerciales y las políticas internacionales se ven desafiados, lo que

lleva a un retroceso en la cooperación global. En este sentido, Baldwin sugiere que la desglobalización podría ser un fenómeno temporal, provocado por la reacción de los países a las crisis económicas y las tensiones políticas, pero que eventualmente podría ceder al impulso de una nueva fase de globalización.

El contraste entre globalización y desglobalización refleja las tensiones inherentes a la economía global contemporánea. Si bien la globalización ha facilitado el crecimiento económico y la cooperación internacional, también ha exacerbado las desigualdades y ha creado dependencias económicas. Como Rodrik (2011) sostiene, la globalización ha traído consigo una mayor apertura económica, pero al mismo tiempo ha provocado una disminución de la soberanía de los países para regular sus propias economías. La desglobalización, por su parte, busca recuperar ese control y enfrentar los desafíos de la desigualdad, pero conlleva sus propios riesgos, como el estancamiento económico, el aumento del nacionalismo y el retroceso en los avances alcanzados en materia de derechos humanos y cooperación internacional.

De acuerdo con Friedman (2016), la desglobalización es un fenómeno que puede tener efectos perjudiciales en las economías globales, ya que la interdependencia de los países ha permitido la creación de redes de comercio y cooperación que han sido esenciales para el crecimiento global. Sin embargo, McBride y Jacoby (2018) sugieren que la desglobalización no necesariamente debe verse como algo negativo, ya que puede ser una respuesta legítima a los excesos de la globalización, que ha dejado de lado las preocupaciones sociales y medioambientales en nombre de la eficiencia económica.

La globalización y la desglobalización representan dos caras de una misma moneda, reflejando los cambios y desafíos que enfrentan los países en la era moderna. Mientras que la globalización ha permitido un aumento en el comercio y la cooperación internacional, la desglobalización surge como respuesta a las desigualdades y los desequilibrios que este proceso ha generado. Ambos fenómenos deben ser entendidos en su complejidad y en su interacción, ya que pueden influir mutuamente en el futuro de la economía global.

La desglobalización no solo es un fenómeno económico, sino también político. La creciente oposición a los acuerdos multilaterales, el retorno al proteccionismo y el fortalecimiento del nacionalismo en muchos países reflejan una reacción contra los efectos desiguales de la globalización. Según Rodrik (2011), el auge del nacionalismo económico y el desinterés por las políticas internacionales son signos de una política reactiva frente a las percepciones de que la globalización ha erosionado la soberanía de los Estados. Este giro hacia políticas más aislacionistas puede poner en riesgo los acuerdos globales y afectar las relaciones diplomáticas. Al mismo tiempo, la desglobalización también puede resultar en una mayor competencia entre países por recursos y mercados, lo que intensifica las tensiones políticas internacionales. Si bien algunos defienden que la desglobalización es necesaria para restaurar el control nacional, McBride y Jacoby (2018) advierten que este proceso puede tener consecuencias perjudiciales en el largo plazo, especialmente si genera un ambiente más fragmentado y conflictivo en la política global.

### **3.4. Modos de Entrada**

A medida que la globalización, los tratados de libre comercio y el desarrollo institucional abrieron las economías de más países; así también la dirección de flujos comerciales ha ido cambiando significativamente y la búsqueda de productos y servicios más competitivos han impulsado a las empresas tanto pequeñas y grande buscar nuevos modos de entrada a mercados internacionales.

La operación exitosa en un mercado extranjero requiere la agrupación de productos no vinculados a la ubicación factores tales como activos tecnológicos, de *marketing* y / o financieros recursos y factores ligados a la ubicación, como la tierra, la mano de obra, la distribución redes de distribución, permisos y licencias, etc. Reducción de costos de transacción, *EJV*, *greenfield*, adquisiciones parciales, asociaciones y los contratos de aparcería son ejemplos de reparto residual acuerdos (Hennart, 2010).

Los principales modos de entrada se presentan a continuación.

#### **3.4.1. Exportación e Importación Directa**

Entre las formas más habituales de participación en los negocios internacionales se encuentran la exportación y la importación, ya que ambas implican riesgos empresariales relativamente bajos, requieren un nivel moderado de compromiso de recursos y ofrecen una considerable flexibilidad operativa para adaptarse a diferentes mercados.

La exportación consiste en la comercialización de bienes o servicios producidos por una empresa establecida en un país, los cuales son vendidos a

clientes ubicados en otro país. Por su parte, la importación se refiere a la adquisición de bienes o servicios por parte de un comprador nacional, provenientes de un proveedor extranjero.

Tanto las exportaciones como las importaciones pueden llevarse a cabo de forma directa, es decir, sin intermediarios entre el productor y el cliente final, o de manera indirecta, mediante el uso de intermediarios como agentes, distribuidores o empresas especializadas en comercio exterior.

Williamson (1981), postula que, *a priori*, es mejor que el participante elija un canal independiente. Esta elección permite para aprovechar los beneficios de un especialista en distribución en el mercado exterior. Estos beneficios incluyen las economías de escala y alcance que obtiene el independiente agrupando la demanda de servicios de distribución de varios fabricantes.

En algunas ocasiones no es factible exportar para algunas empresas por posibles condiciones como: 1) la producción en el extranjero es más barato que en el país de origen, 2) los costos de transporte para desplazar mercancías o servicios internacionalmente son demasiado caros, 3) las empresas carecen de capacidad nacional, 4) los productos y servicios necesitan modificarse sustancialmente para ganar suficiente demanda de los consumidores en el extranjero, 5) los gobiernos impiden la importación de productos extranjeros y 6) los compradores prefieren productos originarios de un país en particular (Daniels *et. al.*, 2013).

### **3.4.2. Licencias**

Una empresa (la que concede la licencia) otorga derechos sobre bienes inmateriales a otra empresa (el licenciario) para utilizarlos en un área geográfica específica durante un periodo determinado. A cambio. El licenciario normalmente paga regalías al licenciante. Los derechos pueden ser por licencia exclusiva (la empresa otorgante no puede conceder los mismos derechos a otra empresa para el área geográfica específica durante un periodo de tiempo) o no exclusiva (Daniels *et al.*, 2013).

Con frecuencia, un nuevo producto o proceso puede afectar sólo una parte de la producción total de una empresa y sólo por un tiempo limitado. La empresa puede prever un volumen insuficiente de ventas que no justificaría el establecimiento de sus propias instalaciones de fabricación y ventas en el extranjero. Mientras tanto, puede encontrar a un licenciario que sea capaz de producir y vender a un bajo costo y dentro de un corto tiempo de arrancar.

### **3.4.3. Franquicias**

La franquicia representa una modalidad especializada dentro de los acuerdos de licenciamiento. A diferencia de un simple otorgamiento de derechos sobre propiedad intangible, en este modelo el franquiciante no solo autoriza al franquiciario a utilizar su marca, procesos o tecnología, sino que también ofrece asistencia operativa continua. Esta colaboración puede incluir actividades como programas de capacitación, estrategias de promoción y, en muchos casos, el suministro de insumos o productos esenciales para la operación del negocio.

En este tipo de relación, ambas partes —franquiciante y franquiciatario— operan de manera interdependiente, lo que les permite funcionar de forma similar a una empresa integrada verticalmente. Cada uno contribuye con elementos específicos del bien o servicio final que es entregado al consumidor, conformando un sistema de negocio cohesionado que combina control de marca, eficiencia operativa y estandarización en la experiencia del cliente (Daniels *et al.*, 2013).

Una franquicia es una forma organizativa híbrida y una cadena de empresas que comparten recursos como marcas y *know-how*<sup>1</sup>, para mantener la ventaja de la marca, el franquiciador se compromete a colaborar con los franquiciados para lograr objetivos compartidos (Gassenheimer *et al.*, 1996).

#### **3.4.4. Adquisiciones**

Una empresa compra parte del capital de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente. Puede realizarse la compra mediante: 1) Comprando acciones o participaciones sociales, 2) Comprando activos, 3) Comprando un paquete de control (Chi, 1994).

Hennart y Reddy (1997), el realizar adquisiciones implica que: 1) Hay activos no necesarios o que no son importantes, no se pueden dividir de los importantes y al realizar la adquisición van en el paquete y es difícil deshacerse de ellos y/o recuperar inversión, 2) Hay costos de manejo de mano de obra por las diferencias culturales entre empresas, 3) Existen dificultades para evaluar el valor de la empresa objetivo ya que al adquirir no es posible saber el valor total de los activos,

---

<sup>1</sup> El saber hacer o «know how» son las capacidades, habilidades y conocimientos especiales que ha adquirido una persona o empresa para hacer o desarrollar una determinada tarea (Bernaert y Poels, 2011).

4) Las barreras gubernamentales e institucionales. También hacen mención de algunas características de la empresa adquiriente para decidirse por este modo de entrada entre los cuales se encuentran: a) Tener larga experiencia en la industria o medio ambiente del país de la empresa a adquirir, b) Cuando hay una concentración en la industria del mercado al que se pretende llegar, c) Cuando el mercado está creciendo muy rápido o muy lento.

### **3.4.5. Distribución**

Según Molinillo (2020), la distribución comercial tiene como propósito principal hacer que los productos o servicios estén disponibles para los consumidores finales. Para lograrlo, se requiere la planificación, ejecución y coordinación de una serie de actividades orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Dentro de un canal de distribución, se consideran diversos flujos interrelacionados, como el de mercancías, propiedad, pagos, logística física, negociación, financiamiento, promoción y gestión de riesgos. En aquellos casos donde una empresa no puede controlar de manera eficiente todos estos aspectos, suele delegar dichas funciones a profesionales especializados en distribución.

La participación de intermediarios especializados permite generar economías de escala y mejorar la eficiencia colectiva del sistema, ya que la especialización reduce la necesidad de coordinación intensiva. El éxito de un canal de distribución depende en gran medida de la capacidad de los participantes para mantener una adecuada planificación, una comunicación fluida y una coordinación efectiva de sus tareas.

Anderson y Coughlan (1987), en su estudio concluyen que la decisión de integrar la distribución extranjera puede tener un impacto grande y duradero en el éxito de las operaciones internacionales de la firma. Mencionan que la integración está asociada con el grado de especificidad de transacción de los activos en la distribución y si el producto que se está introduciendo es o no muy diferenciado. Dichos autores resaltan que cuando los activos específicos se acumulan es probable que se incremente la integración. El agente de distribución será valioso para la empresa por la experiencia en el mercado, incluso si hay oportunismo por su parte. Dichos agentes pueden ser monitoreados mejor por la empresa si están en lugares forasteros. La edad del producto también influye en la integración, es más probable que un producto nuevo entre en canales de distribución integrados y que un producto maduro tenga distribución independiente, porque ya es bien conocido. La integración del canal de distribución es probable si el nuevo producto está cerca (no en lugar periférico) con el negocio principal de la empresa, hay un mayor compromiso con dichos productos para asegurar el contacto directo con los clientes. Si hay un producto patentado o que tenga alguna protección empresarial de este tipo es mejor usar un canal de distribución integrado porque se requiere cuidado y vigilancia.

#### **3.4.6. Subsidiarias**

Rugman y Verbeke (2001), dicen que es un modo de entrar a mercados internacionales por parte de las EMN, ya que de esta manera tienen una participación mayoritaria en una empresa en el país huésped. Las ventajas específicas de las subsidiarias reflejan las competencias y capacidades que pueden

explotarse globalmente: 1) Incorporan conocimiento tácito, 2) Recursos especializados basados en el desarrollo y crecimiento en el mercado huésped, 3) Sinergia entre la subsidiaria y matriz permiten romper barreras a la entrada de mercados, 4) Ventajas son a largo plazo y se logran dejando a un lado las externalidades negativas.

### **3.4.7. Joint Ventures**

La creación de una Joint Venture (JV) implica que la empresa inversora combine sus capacidades con las de su socio local, integrando competencias específicas de ambas partes. Este tipo de acuerdo es particularmente atractivo cuando el conocimiento que se desea adquirir está profundamente arraigado en la estructura organizacional de la empresa local, lo que dificulta su transferencia directa y completa por parte de la empresa extranjera [Chi (1994); Balakrishnan y Koza (1993)].

Además, optar por una JV permite evitar la compra total de una compañía, lo que a su vez impide que se adquieran activos innecesarios o no deseados que podrían representar una carga operativa o estratégica para la empresa inversionista. En este sentido, la JV se convierte en una estrategia flexible para acceder a conocimientos clave y capacidades locales sin incurrir en los costos y complejidades asociados a una adquisición completa (Hennart y Reddy, 1997).

Hennart (1988), comenta que se ha considerado que las empresas conjuntas logran cuatro objetivos: (1) aprovechar de las economías de escalar y diversificar el riesgo; (2) superación de la entrada barreras a nuevos mercados; (3) combinación de complemente fragmentos de conocimiento; (4) apaciguando reacciones xeno-

reacciones fóbicas al ingresar a un mercado extranjero. Como se verá, cada una de estas cuatro razones constituye una necesidad, pero no suficiente condición para la existencia de JV. Las empresas conjuntas de enlaces se crean para remediar la falla instantánea de al menos dos mercados.

#### **3.4.8. Cadenas Productivas**

La noción de cadenas productivas fue introducida inicialmente por Hirschman (1973) como una secuencia de decisiones estratégicas de inversión que generan encadenamientos entre sectores económicos. Más adelante, según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2004), el concepto evolucionó para definirse como un conjunto ordenado de procesos productivos vinculados por un mercado común. En este sistema, las características tecnológicas y productivas de cada eslabón influyen directamente en la eficiencia y productividad de toda la economía.

Las cadenas productivas pueden clasificarse en dos grandes tipos:

- Encadenamientos hacia atrás, que implican decisiones de inversión y cooperación enfocadas en la producción de insumos, materias primas y bienes de capital.
- Encadenamientos hacia adelante, que se orientan a fomentar la creación y diversificación de mercados para la comercialización de productos terminados (Hirschman, 1973).

Ambos tipos de encadenamiento reflejan cómo la coordinación entre actores económicos en distintos niveles de la cadena puede generar sinergias que impulsan el desarrollo sectorial y regional.

Hennart (2010), hace la pregunta ¿por qué una empresa preferiría integrarse en la producción extranjera de bienes y servicios incorporando su *know-how*, con todas sus dificultades concomitantes, sobre la concesión de licencias o franquicias de fabricantes extranjeros? Esto lo llevó a argumentar que la IED debe entenderse como un intento de los monopolistas locales de salvaguardar su monopolio beneficios. Cuando una reducción de las barreras comerciales internacionales trajo consigo monopolistas nacionales y extranjeros en competencia, los monopolistas intentaron tomar el control o fusionarse con sus rivales, o para establecer la producción en países extranjeros para adelantarse la aparición de tales rivales.

### **3.4. Estrategia Internacional**

Los mercados perfectamente competitivos<sup>2</sup> conducen a ganancias a largo plazo que son promedio o normales. La estrategia no se recompensa con beneficios supranormales, sino con la supervivencia. Sin embargo, las empresas que obtienen ganancias superiores a lo largo de un horizonte de tiempo prolongado. Las fuentes de este exceso de ganancias son barreras a la entrada.

---

<sup>2</sup> Un mercado competitivo se caracteriza por la presencia de numerosos compradores y vendedores, la homogeneidad de los productos y la libre entrada y salida del mercado (Mankiw, 2020).

Yao (1988), hace mención de sobre que las fallas de mercado son necesarias para lograr la rentabilidad de las empresas. Entre algunas de las causas de la falla de mercado son: producción, economías de escala y alcance, los costos hundidos, la información imperfecta. Para hacer frente a las fallas de mercado, Yao, hace hincapié en que por ello es importante la innovación y emprendedurismo como actividades claves para la rentabilidad sostenida.

Impedimentos a la actividad económica, de acuerdo a Yao (1988), son:

1. Economías de producción. Ausencia de interferencia del gobierno, podría haber economías de escala, aprendizaje y alcance.

2. Costo hundido. Los costos son irrecuperables cuando no pueden eliminarse ni siquiera poniendo fin a la producción. En ausencia de costos irrecuperables, la entrada y la salida se vuelven esencialmente sin costo y el mercado es discutible, por lo que no se pueden sostener los precios no competitivos.

3. Costo de transacción. Básico causado por la inexistencia de incompetencia de mercado. El costo de excluir a los no compradores del uso de un producto o servicio y el costo de comunicación e información.

El costo de transacción sugiere que las estrategias de alineación de objetivos, como la integración vertical, la creación de una cultura que altere los objetivos de los empleados para que coincidan mejor con los objetivos de las organizaciones y el desarrollo de relaciones a largo plazo con organizaciones externas importantes, serán salvables.

4. Información imperfecta. Estos problemas de información pueden ser explotados a través de estrategias orientadas a la información. Desarrollo de reputaciones, diferenciación de productos a través de publicidad y señalización de calidad a través de garantías.

“Para sobrevivir las empresas deben tomar decisiones; entre esas decisiones se incluyen estrategias económicas, de productos, de servicios, alcanzar metas, mercados y estructura organizacional” (Rumelt *et al.*, 1991). Dichos autores en ese mismo artículo hacen un breve análisis de la evolución de administración estratégica en las empresas y entre los principales puntos se tiene lo siguiente:

- 1960 la administración estratégica estaba en función de coordinación o integración de actividades empresariales.
- 1970 la administración estratégica giraba en torno a las fortalezas que podían construirse a través de la especialización.
- 1980 la economía se acerca más a la administración estratégica, uno de los principales aportadores fue Michael Porter.
- Es necesaria la microeconomía para analizar estrategias en las empresas.

¿Por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras? Es planteada por Coff (2003), y su respuesta es que la literatura de estrategia y economía puede y debería de ser integrada y con ello tener como resultado la gestión estratégica que le permita a las empresas decidir mejor. Plantea que se pueda obtenerse la gestión estratégica plantea que hay tres aspectos que considerar, los cuales son: 1) determinar cómo y por qué una firma tiene más ventaja

competitiva que otra, 2) entender y predecir cuánto tiempo la ventaja competitiva puede persistir y 3) saber quién cosecha las ganancias producidas por la ventaja competitiva. Si una empresa es capaz de identificar y adoptar una forma eficiente particular, entonces puede disfrutar de la ventaja de costos; esto lleva a que la empresa sabe ahora la gestión estratégica de su firma que le permitirá tener beneficios al largo plazo.

De acuerdo con Williamson (1999), el mercado y la firma son alternativas de gobernanza y una vez que se hace la elección entre ellas, entonces las empresas toman diferentes estrategias para poder expandirse a otros mercados. Se tiene la TCT, la cual rompe con lo conocido y se busca dar una explicación a las decisiones que toman las empresas por medio de ella; entre una de las estrategias empresariales explicada por dicha teoría es la integración vertical. Otro punto del que habla Williamson en este artículo es sobre la importancia de los contratos para ayudar las relaciones de largo plazo entre las empresas.

“La ventaja sostenible y predecir los factores de una ventaja competitiva contribuyen a entender la razón del porque las firmas actúan diferentes” (Coff, 2003).

### **3.5. Teoría de Costos de Transacción**

Williamson (1991), es quien desarrolla la TCT, la cual habla sobre las formas de gobierno que puede optar las empresas: a) mercado, b) híbrido y c) jerarquía. Cada una de ellas se distingue por las coordinaciones, mecanismos de control, habilidades, adaptación y contratos. Se estudia la organización económica desde

un punto de vista institucional en donde se presenta economizar por medio de los costos de transacción.

Se tiene el concepto de análisis estructural discreto, dicho término se introdujo en el estudio de organización económica comparada por Simon (1978), el cual es que a medida que la economía se expande más allá de su núcleo central de teoría de precios, y su preocupación central por las cantidades de mercancías y dinero, observar en él un cambio de un análisis altamente cuantitativo, en cuyo equilibrio en el margen, juega un papel central, en gran medida análisis institucional más cualitativo, en el que las estructuras se comparan alternativas. Los principales factores que apoyan el análisis estructural discreto son: 1) las empresas no son extensiones del mercado, 2) diferencias en la ley contractual y definición de forma de gobernanza, 3) análisis marginal se ocupa de refinamientos para economizar.

El análisis estructural discreto considera, en primer lugar, los diferentes mecanismos de organización económica. Aunque el estudio de estas organizaciones se centra en los mercados y sus mecanismos, enfrenta un hecho preocupante: una gran cantidad de actividad económica ocurre dentro de las empresas (Barnard, 1938; Chandler, 1962, 1977).

No obstante, podría pensarse que dentro de las empresas no surgen problemas novedosos de economización, ya que la tecnología actúa como un factor determinante. Bajo esta perspectiva, las empresas se definen principalmente por las economías de escala y alcance, y se consideran meros instrumentos para transformar insumos en productos según las leyes tecnológicas. Además, se asume que los mecanismos del mercado son simplemente trasladados a las empresas. Sin

embargo, esta visión tecnológica ha sido objeto de crítica en otros análisis (Williamson, 1975).

En segundo lugar, el análisis considera el derecho contractual. El desafío del análisis contractual comparativo radica en identificar y explicar los diversos mecanismos organizativos. El derecho contractual clásico es congruente con la organización autónoma del mercado y la respalda (Macneil, 1974, 1978). Por otro lado, el derecho contractual neoclásico introduce elementos que responden a perturbaciones imprevistas (clasificadas como bajas, medias o altas), incluye una zona de tolerancia, exige la divulgación de información y justificación en caso de propuestas de adaptación, y prevé mecanismos de arbitraje cuando el acuerdo voluntario falla.

Finalmente, la ley de indulgencia establece que, dentro de las jerarquías, las disputas son abordadas internamente de manera más adaptativa, secuencial y cooperativa. En este marco, la jerarquía actúa como su propio tribunal, evitando el recurso a mecanismos externos y maximizando la capacidad de respuesta ante contingencias.

De acuerdo con Williamson (1991), hay una importancia en la especificidad de activos que también marca el estilo de gobernanza; sin embargo, es posible hacer un cambio de mercado a híbrido, a jerarquía o viceversa y entre los parámetros que influyen para hacer estos cambios están:

1) Derecho de propiedad o especificidad de activos que está influenciado por los rivales, proveedores y clientes. Es el grado en que un activo puede ser

reasignado a usos alternativos y por usuarios alternativos sin sacrificar el valor productivo. Se crea dependencia bilateral y plantea riesgos contractuales añadidos. Aumenta los costos de transacción de todas las formas de gobernanza.

2) Ley de contratos, en primer lugar, existe adaptación A (autonomía) en el que los consumidores y productores responden de forma independiente a los cambios de precios; y en segundo lugar existe adaptación C (cooperación) en el que hay esfuerzos conscientes, deliberados y de coordinación interna adaptativa. Puede haber instrumentos de incentivos (en el mercado) e instrumentos de control administrativos (en la jerarquía). La integración vertical y horizontal se considera útil como formas de organización de último recurso, para ser empleadas cuando todo lo demás falla. Las ganancias de adaptación (C) tienen un costo.

3) Efectos de reputación.

4) Incertidumbre, se producen más perturbaciones o las perturbaciones se vuelven más importantes.

Una de las principales ventajas que ofrece la estructura jerárquica frente a los modelos híbridos en términos de adaptación bilateral es la posibilidad de establecer contratos internos más detallados y completos. Más allá de esto, las empresas pueden responder a perturbaciones o cambios imprevistos de manera más eficiente y con menores costos operativos.

Esto se debe a varias razones:

1. Las propuestas de ajuste dentro de una organización requieren menos formalización y documentación.

2. La resolución de conflictos internos evita procesos externos como el arbitraje, lo que permite ahorrar recursos y facilita respuestas oportunas.
3. La información crítica puede ser recopilada y evaluada de forma más directa y precisa dentro de la estructura organizacional.
4. La solución de disputas internas se ve respaldada por mecanismos de organización informal, como lo han señalado Barnard (1938) y Scott (1987), lo que refuerza la colaboración y cohesión interna.
5. Además, las jerarquías internas tienen acceso a mecanismos adicionales de incentivos, tales como recompensas profesionales y esquemas de participación en beneficios, que fortalecen el compromiso colectivo y promueven una cultura de trabajo en equipo.

El modelo híbrido se caracteriza por la combinación de atributos que lo posicionan entre los extremos del mercado y la jerarquía. Sus principales características incluyen: incentivos semifuertes, que equilibran la autonomía de las partes con la necesidad de cooperación; un grado intermedio de aparato administrativo, que permite coordinar actividades sin incurrir en los altos costos de supervisión de las jerarquías completas; y adaptaciones semifuertes, que combinan la flexibilidad del mercado con mecanismos de ajuste interno propios de las jerarquías. Además, opera bajo un régimen de derecho contractual semilegalista, donde los contratos permiten cierta flexibilidad y están diseñados para facilitar adaptaciones cuando surgen contingencias.

En la siguiente tabla, se presenta la distinción de los atributos entre las estructuras de gobierno propuestas por Williamson (1975), que incluye el mercado, la jerarquía y el modelo híbrido, destacando las diferencias en incentivos, mecanismos de control, adaptación y régimen contractual:

**Tabla 4**

*Distinción de Atributos entre la Estructura de Gobierno. Mercado, Híbrido y Jerarquía*

Atributos	Estructura de Gobierno		
	Mercado	Híbrido	Jerárquica
Instrumentos			
Incentivos	++	+	0
Control Administrativo	0	+	++
Atributos de Desempeño			
Adaptación (A)	++	+	0
Adaptación (C)	0	+	++
Ley de Contratos	++	+	0

\* ++ = fuerte + = semifuerte 0=débil

Fuente: Williamson (1991).

¿Cómo funciona una empresa bien gestionada? Es una pregunta que de acuerdo con Williamson (1996), tiene respuesta en que la literatura en maestría en negocios y administración por sus siglas en inglés (MBA) es que la organización no importa mucho y se debe enfocar en la función de producción y la tecnología. Si las empresas son entidades tecnológicas entonces sus limitantes están determinadas por las economías de escala y alcance, y si llegan a pasar estos límites; los economistas dicen, que la expansión horizontal, vertical, conglomeraciones, estructuras desconocidas, se deben al monopolio.

La teoría de la economía de los costos de transacción se acerca al estudio de las organizaciones económicas de manera diferente. Se pregunta si la economía y la teoría de la organización pueden de una manera combinada (más verídicamente) abordar los mismos fenómenos: fusiones horizontales, verticales y conglomeradas; no estándar y desconocido prácticas de contratación, que eran de interés para los estudiantes de antimonopolio. Esta perspectiva describe a las empresas y los mercados como modos alternativos de gobierno. Si las empresas y los mercados son modos alternativos de organización, entonces el límite de la empresa debe derivarse en lugar de tomarse como dado (por tecnología). Si las empresas y los mercados son estructuras de gobierno para gestionar transacciones, entonces pasan a primer plano las características organizativas más que las tecnológicas.

Posteriormente en otro de sus artículos, Williamson (1996), habla sobre la integración vertical de las empresas y que gracias a ello se tiene mayor utilidad y beneficios para las empresas que participan en dicha integración, por ejemplo: transferencia tecnológica, redistribución, disminución de amenazas. Así mismo, sobre la teoría de los costos de transacción menciona que reside en los detalles de transacción y mecanismos de gobernanza, y que los riesgos y salvaguardas son considerados en dicha teoría.

La integración vertical es una estrategia empresarial mediante la cual una compañía asume actividades que forman parte del ciclo completo de producción y distribución de un bien o servicio. Al implementar este enfoque, la empresa busca

ampliar su control sobre diferentes etapas del proceso productivo, desde el desarrollo inicial del producto hasta su entrega al consumidor final.

Esta forma de organización permite a la firma capturar un mayor porcentaje del valor generado, ya que reduce la dependencia de terceros y mejora la eficiencia operativa. Al asumir funciones como producción, logística o comercialización, la empresa puede optimizar costos, tiempos de respuesta y coordinación interna.

Desde una perspectiva teórica, esta estrategia ha sido considerada justificable hasta cierto punto por diversos economistas, especialmente en contextos donde la integración permite reducir incertidumbres, mejorar la calidad del producto o evitar fallas de coordinación con proveedores y distribuidores externos.

La economía de costos de transacción, propuesta por Williamson (1996), utiliza un enfoque combinado de economía y organización para estudio de empresa y mercados. Enfoque institucional comparativo de la organización económica. Se quita el énfasis a la tecnología a favor de la empresa. La acción de economizar reside en los detalles de transacción y mecanismos de gobernanza. Se combinan para producir una teoría predictiva de la organización económica en la que el número de fenómenos aparentemente diferentes se muestran como variaciones en unos pocos temas de economizar los costos de transacción.

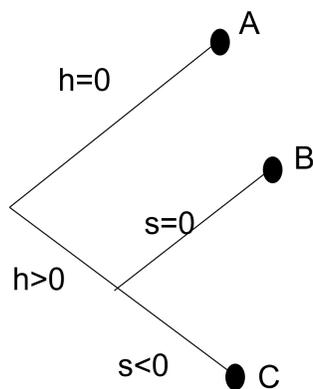
Algunos puntos importantes a resaltar en la economía de los costos de transacción, Williamson (1996), habla sobre las instituciones comparativas, a diferencia de la tradición anterior de invocar un gobierno impecable regulación como

el remedio estándar para las "fallas del mercado", la comparación ahora se convierte en uno de los mercados defectuosos con una regulación defectuosa. Comprensiblemente, la regulación no siempre gana en esta comparación, pero a veces lo hace saber cuándo las ganancias netas se realizarán recurriendo a una regulación (defectuosa) y cuándo es mejor dejar las transacciones en el mercado (defectuoso), por lo que conlleva compensaciones. Otro aspecto es economizar, los riesgos contractuales deben tomarse en cuenta y por tanto se debe alinearlos antes del contrato para que haya mayor orden en las relaciones entre empresas.

El esquema contractual simple en la Ilustración 2, deja más claros algunos de los puntos principales de la ley contractual en la teoría de costos de transacción. Riesgos y Salvaguardias son considerados en los contratos por la teoría de los Costos de Transacción.

## Figura 2

### *Esquema Contractual Simple*



Fuente: Williamson (1996).

$h=0$  Activos presenta riesgos insignificantes, en caso de que se rompa el contrato, se reasigna.

$h>0$  Activos con fines especiales plantea riesgos reales, significativos, ya que no se pueden reasignar.

El comprador que solicita a su proveedor que realice inversiones especializadas.

1. Una opción es pedirle al proveedor que se arriesgue a que el contrato funcionará bien ( $s = 0$ ).
2. El segundo es introducir salvaguardias que disuadan el incumplimiento y promueven la continuidad en caso de que el contrato experimente problemas durante la ejecución ( $s > 0$ ).

La economía de los costos de transacción reemplaza una preocupación por el mercado con un interés simétrico en todas las formas de organización, de ahí los detalles de las transacciones y los modos alternativos de gobernanza adquieren importancia. La hipótesis básica de la cual la economía del costo de transacción funciona es que de alineación discriminativa: transacciones, que difieren en sus atributos, se alinean con estructuras de gobernanza, que difieren en su costo y competencia, de modo de efectuar un resultado que economiza los costos de transacción.

Hennart (1993), dice que la TCT no explica el porqué del éxito de las empresas, y que no distingue entre los costos de transacción y costos de gestión y por ello casi todo es una mezcla entre el mercado y jerarquía, es decir un híbrido.

De igual manera hace una explicación sobre los mecanismos de la Jerarquía/Empresa y Precios/Mercado, en el primero se siguen directivas, se da un incentivo para minimizar esfuerzo, pero se tiene un alto costo de elusión; en el segundo se tiende a maximizar el esfuerzo, pero se inflan los precios por la baja calidad y se fomentan trampas.

Usar precios maximiza el esfuerzo (minimiza eludir) pero incita a las personas a inflar el precio y/o reducir la calidad de su producción (fomenta las trampas). Dependiendo de la jerarquía resulta en el sesgo opuesto: bajo la jerarquía, los individuos no son remunerados en función salida, pero en su lugar son recompensados por seguir las directivas. Tienen, por tanto, fuertes incentivos para minimizar el esfuerzo (eludir) a menos que esté debidamente supervisado, pero se le paga una suma fija para seguir órdenes, tienen pocos incentivos para hacer trampa. Por lo tanto, el sistema de precios experimenta una baja elusión, pero potencialmente altos costos de trampa, mientras que la jerarquía enfrenta bajos costos de trampa, pero altos costos de eludir.

Por lo tanto, el uso de una combinación de ambos los métodos generalmente minimizan la suma de los costos de engañar y eludir. Esto explica por qué la mayoría las transacciones exhiben características tanto de los mercados como de la jerarquía. El papel muestra claramente la compensación involucrada entre el precio y las restricciones de comportamiento. Explica los costos y beneficios utilizando dos tipos de incentivos de precios en las empresas: el trabajo a destajo y los centros de ganancias, y predice cuándo serán utilizados.

La cooperación no tendría costo si los individuos fueran desinteresados, es donde entra el oportunismo, que descrito por Williamson (1996), es que se busca el interés propio con astucia. La red social también influye en el oportunismo. Cooperación entre individuos debe ser conscientes del potencial al cooperar, debe hacerse en conjunto y ejecutar; y, como consecuencia es conciliar intereses de oportunistas.

Según Hennart (2010), la TCT es un lente para estudiar las EMN, las cuales deben centrarse en la asimetría de información, especificidad de activos y modos de entrada a mercados internacionales. Entre la aportación de la TCT y reparto de acuerdos se tienen como resultados las empresas *JV*, *Greenfield*, Adquisiciones parciales, Integraciones Verticales y Horizontales.

Una empresa puede poseer capacidad de fabricación y una distribución sistema en su país de origen, pero puede estar buscando tecnología extranjera para fabricar productos que completarán su producto de línea. Es posible que un fabricante extranjero ya haya desarrollado productos y puede estar dispuesto a licenciar su tecnología a la firma. Para que tenga lugar esta cooperación potencialmente fructífera, tanto las partes deben ser conscientes unas de otras y de las posibles ganancias de cooperar, deben poder establecer rápidamente un precio para la tecnología, y deben estar seguros de que los términos de la transacción se harán cumplir.

Una EMN será el método elegido para internalizar externalidades pecuniarias al organizar la interdependencia de agentes ubicados en diferentes países a través de la jerarquía resultarán en rentas más altas que el uso de precios y cuando los

beneficios de la organización de las interdependencias netas de sus costos son positivos. Hennart sostiene que la TCT puede predecir qué tipos de interdependencias internacionales es probable que sean internalizados por las EMN y que esto explica los tipos de EMN observados en la práctica.

La predicción fundamental de la TCT es que los actores organizacionales intentan maximizar las ganancias de la interdependencia asignando transacciones (que difieren en sus atributos) a estructuras de gobernanza (cuyas capacidades adaptativas y costos asociados difieren) de una manera discriminatoria (Williamson, 1985). Partiendo de los supuestos conductuales de la racionalidad limitada y el oportunismo, la TCT de Williamson sostiene que las transacciones se asignarán a estructuras de gobernanza en función de tres atributos clave: especificidad de los activos, incertidumbre y control interno. Según Williamson, el más importante de estos tres atributos es la especificidad de los activos, que es el grado de inversión específica involucrada en una transacción.

Dentro de la TCT se tiene los supuestos del comportamiento de los actores participantes, dos de ellos son muy marcados: 1) la racionalidad limitada que recuerda que los agentes tienen límites en sus capacidades analíticas y de procesamiento de datos y, por lo tanto, experimentan limitaciones en el procesamiento de información y en la formulación y resolución de problemas complejos, incluso cuando la información está disponible, 2) el oportunismo que de acuerdo con Williamson (1975) es "Búsqueda astuta del interés personal". En otras palabras, los actores no siempre comparten información completa. "Visión del comportamiento egoísta", en el que los actores realizan acciones que maximizan

sus beneficios (Hart y Moore, 1990; Holmstrom y Milgrom, 1991), pero va más allá para reconocer que los actores también pueden realizar actos de omisión o comisión que inclinan los beneficios a su favor.

Varios académicos destacados han argumentado que esta suposición en realidad es perjudicial para el mundo empresarial, porque alienta a los gerentes a asumir lo peor de los socios externos, o peor aún, a tratar de ser ellos mismos preventivamente oportunistas (Ghoshal, 2005; Ghoshal y Mooran, 1996).

Perrow (1986) describe el oportunismo de la siguiente manera: “el seguimiento de los contratos es costoso y algo ineficaz, especialmente en las organizaciones, lo que fomenta el comportamiento egoísta, la elusión y, especialmente, el oportunismo con astucia o, para decirlo más simple, con trampa”. Por lo tanto, los contratos se violarán por interés propio y pueden violarse por el costo y la ineficacia de la vigilancia.

## **Capítulo 4**

# **Implementación de la Teoría de Costos de Transacción en la Expansión y Entrada a Mercados Internacionales.**

### **Evidencia Empírica**

La expansión y entrada a mercados internacionales ha sido analizada por los economistas y administradores a través de diferentes teorías con la intención explicar la toma de decisión estratégica por parte de las empresas para llegar a nuevos mercados. Una de ellas es la TCT por Williamson, en la que se toman en cuenta ciertas variables para identificar lo más conveniente para la empresa, entre dichas variables se tiene la especificidad de los activos, control interno, ley de contratos, incertidumbre, así como la cooperación.

En su mayoría de las investigaciones, se han hecho con econometría y microeconometría y con ello se ha explicado la entrada y expansión a nuevos mercados por parte de las empresas, ya sea por exportación directa, licencias, franquicias, adquisiciones, distribución, subsidiarias, *JV* y cadenas productivas.

#### **4.1. Expansión y Entrada a Mercados Internacionales Explicado por la Teoría de Costos de Transacción**

Fan (2000), hace un análisis de regresión y datos panel en el que se explica a través de la TCT que las firmas optaron por una integración vertical, y esta integración afectó las relaciones contractuales de las firmas a mediano y largo plazo. En la fase 1 de su trabajo realizó un análisis de las estadísticas básicas de cada variable y tuvo resultados consistentes con la TCT respecto a la incertidumbre y especificidad de activos; en la fase 2 hizo un análisis de regresión multivariado para examinar los efectos individuales y efectos conjuntos, también fueron consistentes con la TCT dejando ver que la integración vertical hacia atrás de la firma es positivamente afectada por la especificidad de activos e incertidumbre; la fase 3 consistió en un análisis de los efectos de aglomeración de la industria, teniendo como resultado que dicha aglomeración facilita la transacción, reduce la especificidad de activos y por lo tanto debilita el efecto incertidumbre; y la última fase fueron las explicaciones alternativas a los cambios organizacionales (control de precios y poder de mercado).

Gulbrandsen *et al.*, (2009), realizan un estudio de la industria hidroeléctrica en la que toman como base la TCT y *Resource Based View* (RBV), en el que la primera teoría explica las fronteras y la segunda los recursos y competencias determinan el crecimiento y diversificación de las firmas. Como conclusión probaron que la especificidad de activos, la cercanía de la competencia y la interacción entre ambas afecta la integración vertical pero el conocimiento tácito no la afecta.

Plantean cuatro hipótesis: 1) La especificidad de las inversiones en activos de un comprador estará relacionada positivamente con el grado de integración vertical; 2) Cercanía entre la competencia actual del comprador y la competencia requerida para realizar una actividad específica se relacionará positivamente con la integración vertical; 3) El grado de conocimiento tácito involucrado en la realización de una nueva actividad se relacionará negativamente con la integración vertical; y 4) La interacción de la especificidad de activos y la cercanía a la competencia actual se relaciona positivamente con la integración vertical.

Los resultados fueron que la integración vertical, los límites de la firma, son afectados por factores contractuales (TCT), como relacionados según la teoría RBV. La hipótesis número cuatro es más posible que ocurra y sea eficiente cuando las fallas de mercado (costos de transacción, especificidad de activos) son altas y fallas organizacionales (costos internos de gobernanza, alta cercanía a competencia existente) son bajas.

Joskow (1988), identifica que la especificidad de activos, inversiones específicas, información asimétrica y contratos explica la integración vertical en la industria eléctrica. Cuando no se opta por la integración vertical entonces se realizan contratos a largo plazo para reforzar las relaciones. Para Joskow la TCT carecía de fundamentos matemáticos rigurosos, no estaba claro porque debería de esperarse que la organización interna produjera resultados superiores a las transacciones de mercado imperfectas.

Su estudio se basa en la duración de contratos entre generadores de energía y suministro de carbón. Mide las variaciones en la especificidad de activos física,

dedicada y de sitio que influye en la determinación de la duración de los contratos. Cuando las relaciones específicas de inversión son importantes las partes se comprometen con contratos detallados sobre las futuras transacciones, más que confiar en una negociación repetida.

Anderson y Coughlan (1987), realizan una investigación empírica de canales de distribución en empresas semiconductoras en EE.UU., a través de una regresión logística. Los fabricantes que introducen un producto industrial en un mercado extranjero se enfrentan a una decisión difícil, definir si el producto será comercializado principalmente por agentes cautivos (fuerza de ventas de la empresa y división de distribución de la empresa), o bien por intermediarios independientes (agentes de ventas externos y distribuidores). Este es un problema de aguas abajo o integración vertical. Los autores exploran el tema a través de una investigación empírica de los canales de distribución en elección en los mercados extranjeros por las empresas estadounidenses de semiconductores. Utilizando datos de entrevistas originales, escalas para medir variables clave. Con estas medidas construyen un modelo de regresión logística de qué factores afectan la forma del canal de distribución elegido en varios mercados extranjeros.

La decisión de integrar la distribución extranjera puede tener un impacto grande y duradero en el éxito de las operaciones internacionales de la firma. Tienen como resultados que la integración está asociada con el grado de especificidad de los activos en la distribución y si el producto es diferenciado o no.

De acuerdo a Williamson (1981), cuando los activos específicos se acumulan es probable que se incremente la integración. El agente de distribución será valioso

para la empresa por la experiencia en el mercado, incluso si hay oportunismo por su parte. Dichos agentes pueden ser monitoreados mejor por la empresa si están en lugares forasteros.

Por su parte para Anderson (1985), el conocimiento y las relaciones personalizadas son importantes y encuentra que la función de venta tiende a integrarse cuando dos tipos de conocimiento son específicos: conocimiento de marca e información confidencial privilegiada. La edad del producto también influye en la integración, es más probable que un producto nuevo entre en canales de distribución integrados y que un producto maduro tenga distribución independiente, porque ya es bien conocido.

Klein et al. (1990) utilizan la Teoría de los Costos de Transacción (TCT) para analizar los niveles de integración hacia adelante en los canales de distribución en mercados internacionales. Su planteamiento sostiene que la especificidad de los activos juega un papel determinante en la decisión de integrar o no dichos canales. A medida que aumenta la volatilidad del entorno comercial o el volumen de envíos gestionados a través del canal de distribución, también se incrementa la probabilidad de que la empresa opte por establecer una subsidiaria propia en lugar de depender de intermediarios externos. Esta decisión busca reducir riesgos asociados al oportunismo y mejorar el control sobre las operaciones.

Por su parte, Brickley y Dark (1987) analizan las franquicias como una forma organizacional híbrida, situada entre la centralización total (propiedad directa) y la descentralización (operación autónoma). A través de su estudio, examinan las condiciones bajo las cuales las empresas eligen franquiciar o mantener la propiedad

directa de sus unidades. Entre sus principales hallazgos destacan que la opción de franquiciar tiende a ser menos común en empresas donde el costo de inversión inicial por unidad es elevado, ya que esto incrementa el riesgo para el franquiciado.

Los resultados empíricos obtenidos respaldan la idea de que la elección entre franquicia y propiedad directa representa un equilibrio entre distintos tipos de problemas de agencia, como la supervisión, el control de calidad y la alineación de intereses entre el franquiciante y el franquiciado.

Davidson y McFetridge (1984), hacen una estimación de máxima verosimilitud para definir las circunstancias en las que es ventajoso internalizar transacciones que involucran tecnología. Llegan a concluir que la probabilidad de transferencia tecnológica interna es mayor cuando más nueva y más radical es dicha tecnología.

Hennart (1988), su modelo busca explicar porque las empresas JV se eligen como estrategia empresarial en lugar de licencias, distribución, acuerdos de suministro. Se llega a la conclusión de que las JV son el resultado del fracaso simultáneo en mercados de dos o más activos o servicios.

En resumen, siempre que se disponga de los activos necesarios bienes públicos es más caro replicar que adquirirlos. Si estos activos también específicos de la empresa, adquiriéndolos al hacerse cargo de la firma de poseerlos a veces significará comprar una colección de otras empresas y una fuerza laboral que es extranjero y / o está empleado en el campo desconocido por el comprador.

Las JV de enlace son el resultado del fracaso simultáneo de los mercados para el servicios de dos o más activos siempre que estos los activos son bienes públicos específicos de la empresa, y la posición de la empresa que los posee implicaría costos de gestión significativos. Por lo tanto, las empresas conjuntas representan una estrategia óptima en un número limitado de circunstancias específicas. Claramente, las JV son a menudo el producto de múltiples factores, y cualquier teoría debe necesariamente abstraer de algunos de ellos. Este papel ha intentado para mostrar que la teoría de los costos de transacción puede proporcionar nuevos conocimientos sobre este complejo fenómeno.

Hennart y Reddy (1997), a través de un modelo logístico binomial, concluyen que las empresas JV se prefieren sobre las adquisiciones cuando los activos deseados están vinculados a activos no deseados, y que con mayor experiencia en el mercado se prefiere una adquisición sobre una JV.

El estudio compara adquisiciones completas con empresas conjuntas totalmente nuevas, *greenfield*, controlar factores que empujan a las empresas a realizar adquisiciones entrada (ya sea a través de propiedad total unidades de empresas conjuntas). Las adquisiciones tienen dos principales ventajas frente a las *greenfields*: permiten entrada más rápida, ya que se necesita más tiempo para construir una subsidiaria desde cero que comprar un contrato en marcha.

Sus resultados sugieren que una empresa conjunta es principalmente un dispositivo para obtener acceso a los recursos que están integrados en otras organizaciones. Cuanto mayor sea la experiencia de las empresas en el mercado estadounidense, es más probable que elijan adquisiciones en lugar de empresa

conjunta, así mismo cuando la industria estadounidense está creciendo muy rápido o muy lento. Se preferirá la JV cuando el socio japonés y el socio estadounidense están en industrias diferentes, también cuando hay una industria estadounidense concentrada.

Meyer y Estrin (2001), explican en qué consiste una *Brownfield* y su éxito en mercados emergentes, en síntesis, dicha empresa se combina con recursos altamente competitivos o una alta integración organizacional con activos locales cruciales. La empresa adquirida puede tener una reestructuración radical.

Los inversores extranjeros con frecuencia persiguen objetivos estratégicos relacionados con el control de los recursos en los mercados oligopólicos. Esta intención estratégica a menudo predetermina el modo de entrada, es decir, prepara el escenario para esta elección.

La elección del modo de entrada no es solo entre adquisición y *greenfield*; se ha identificado una opción híbrida que es *brownfield*. El cual es elegido especialmente por empresas con competencias básicas basadas en una combinación de recursos internacionales específicos de la empresa con activos locales específicos. En un terreno abandonado, la empresa adquirida puede esperar una reestructura radical, ya que muchos de sus activos no son interesantes para el inversor.

## 4.2. Expansión y Entrada a Mercados Internacionales de PyMes

### Explicado por la Teoría de Costos de Transacción

Anderson y Coughlan (1987), exploran el tema a través de una investigación empírica de la elección del canal de distribución en los mercados extranjeros por parte de las empresas estadounidenses de semiconductores. Utilizando datos de entrevistas originales, desarrollan escalas para medir variables clave. Con estas medidas construyen un modelo de regresión logística de qué factores afectan la forma del canal de distribución elegido en varios mercados extranjeros. Los resultados indican que la integración está asociada con el grado de especificidad de transacción de los activos en la función de distribución y si el producto que se está introduciendo es o no altamente diferenciado. Existe evidencia de que el producto se venderá a través de cualquier canal que ya exista, si lo hay. Además, parece más probable que las empresas estadounidenses integren el canal de distribución en países industrializados altamente desarrollados.

Los autores realizaron entrevistas con *Chief Executive Order* (CEO) y gerentes *seniors*, hay cierta subjetividad, por tanto, se tuvieron dos codificadores para que pudieran ser usados en el análisis. Para su estudio tomaron en cuenta los siguientes puntos y resultados:

a) Descripción general del desarrollo de escalas.

De las preguntas, de ahí se pusieron como indicador, cada indicador fue tratado como variable independiente de una regresión logística que predijo la probabilidad de utilizar un canal integrado al entrar a un mercado extranjero.

b) Activos específicos de la transacción.

Se hizo una lista de las cinco preguntas que representan la medida en que los activos específicos de la transacción se incluyen involucrado en la distribución del producto en cuestión. Tuvieron como resultado el alfa de Cronbach de .69, lo que indica un nivel razonable de confiabilidad para la investigación exploratoria.

c) Edad del producto.

La edad del producto se mide como el número de años entre la fecha de comercialización (no desarrollo) del producto en los EE. UU. y la fecha de entrada en el mercado exterior en cuestión.

d) Requisitos de servicio.

Mideron los requisitos de servicio de un producto por sumatoria de 5 preguntas.

e) La diferenciación del producto.

Tuvieron una medida de diferenciación de productos por una variable codificada 1 para componentes y materiales (alta diferenciación) y 0 para equipos (baja diferenciación). Los productos asociados tenían más probabilidades de venderse a través de canales integrados en los mercados exteriores.

f) Restricciones jurídicas.

Examinar el impacto de las restricciones legales en el canal elección, se pidió a los encuestados que describieran el impacto de la ley antimonopolio estadounidense sobre la forma de esta transacción. Sus respuestas abiertas fueron

codificadas 1 para "poco o ningún impacto en la toma de posiciones de renta variable" y 0 por "lo desanimó de tomar posiciones de capital".

Del mismo modo, se pidió a los encuestados que "describieran el impacto de las leyes arancelarias del país receptor en la forma de esta transferencia".

g) Acuerdos de distribución existente.

El "canal de distribución" se trató como el conjunto de todas las unidades involucradas en la transferencia del producto desde del fabricante al cliente. Algunas de estas unidades realizan solo la función de venta (el título no cambia de manos), mientras que otros toman el título (asumiendo así la autoridad de fijación de precios), así como casa, transporte y extender crédito.

Se utilizaron variables ficticias para indicar qué si cualquiera de las empresas de canales de distribución tenía en un mercado cuando entraron con el producto en cuestión. La observación es un caso de expansión (más que una nueva entrada) por la firma, y los encuestados indicaron qué porcentaje de capital que tenían en la organización de distribución(es).

h) Relación con el Negocio principal.

Los encuestados indicaron si el producto era mejor clasificado como "relevante para el tradicional y actividades de producción deseadas "(codificadas 1) o como" productos derivados tecnología "(codificado en 0). Este elemento sirve como medida de relación con el negocio principal de la empresa.

i) Fuerza de la patente.

La fuerza de la patente del participante se evaluó mediante tres preguntas. El alfa de Cronbach para esta escala es relativamente modesto.

j) Comportamiento competitivo.

Las entrevistas constituyeron un censo prácticamente completo de un sector de la industria de los semiconductores. Las empresas entrevistadas para cada tecnología producida en al menos el 95% de la cuota de mercado de esa tecnología. Por lo tanto, fue posible inferir del conjunto de entrevista el número de competidores de un participante que, cuando el fabricante entró en el mercado, listo establecido en el área geográfica de entrada (por ejemplo, Europa Occidental) y tenía una distribución integrada de canal allí.

k) País de entrada.

Se crearon variables ficticias para representar la región (Europa occidental, Japón o el sudeste asiático) donde se produjo la entrada. De las 94 entradas representadas aquí, 36 estaban en países de Europa Occidental, 33 en Japón y 24 en el sudeste asiático. La única entrada restante, para Australia, fue clasificada con Europa Occidental como causa de similitud cultural.

Los hallazgos más originales del estudio se refieren a dos dimensiones de la Incertidumbre externa, volatilidad ambiental y la diversidad ambiental han demostrado tener efectos diferenciales sobre el nivel de integración en la distribución de canales en los mercados extranjeros, lo que sugiere que el modelo

costos de transacción debe profundizar su tratamiento de los constructos de incertidumbre.

Aunque la mayor parte de la investigación empírica en la literatura de canales se ha centrado en la gestión de los procesos diádicos continuos relaciones de canal, una corriente reciente de investigación se ha centrado sobre la naturaleza de la integración de canales de la empresa opciones. Se necesita más investigación para desarrollar el conocimiento de lo que impulsa los métodos de una empresa para introducir sus productos a los mercados exteriores.

Klein *et al.*, desarrollan un modelo de análisis de costos de transacción diseñado para explicar las opciones de integración de canales de las empresas en los mercados internacionales. En una prueba con datos recopilado de un grupo de empresas exportadoras canadienses, el modelo recibe importantes apoyos, lo que sugiere que una contingencia importante al decidir sobre la estructura del canal en un país extranjero es la capacidad del mercado para limitar las tendencias oportunistas de los intermediarios externos. Cuando no se puede confiar en el cumplimiento de los acuerdos contractuales en el mercado, diferentes grados de integración a futuro son alternativas viables. Otros resultados empíricos sugieren que la empresa puede preferir uso de intermediarios en un mercado externo con alta diversidad ambiental para para hacer frente a su complejidad inherente y mantener la flexibilidad. Volumen del canal, el uso de canales compartidos y el país de destino también afectan la naturaleza de integración en canales en mercados internacionales.

Los costos de producción son aparentemente importantes en términos de eficiencia planteados para controlar, pero por sí solos son ineficientes para explicar las variaciones en la integración de canales.

Tomaron en cuenta las siguientes variables:

a) Volumen del Canal

De sus ventas de exportación totales el año pasado, ¿qué porcentaje se compone por este producto en particular a este mercado en particular?, del porcentaje de sus ventas totales del año pasado ¿cuánto provino de exportaciones?, y Aproximadamente, ¿cuál fue el total valor de las ventas de su empresa el año pasado?

b) Especificidad de Activos

La especificidad de los activos se refiere al grado a los que se encontraron activos duraderos específicos de la transacción en el canal de exportación. Activos tanto físicos como humanos fue evaluado.

c) Incertidumbre externa

"Volatilidad" se refiere en la medida en que el medio ambiente cambia rápidamente y permite que una empresa sea sorprendida y "externa" se refiere a la medida en que existen múltiples fuentes de incertidumbre en el medio ambiente.

d) Variables de control

Variable ficticia 1 si el canal fue compartido (50%) y 0 en caso contrario.

Variable para igualar 1 si el mercado estaba involucrado (65%) y 0 caso contrario.

Brouthers y Nekos (2004), realizaron un estudio de PyMes solo de los Países Bajos y Grecia. La TCT se ha utilizado ampliamente para estudiar la selección del modo de entrada para las grandes empresas. Ellos aplicaron la teoría a las opciones del modo de entrada de PyMes. Descubrieron que la TCT hizo un buen trabajo al explicar la elección del modo de las PyMes y que las PyMes que utilizaron opciones de modo predicho por el costo de transacción se desempeñaron significativamente mejor que las empresas que utilizaron otros modos.

Ellos conceptualizaron el modo de entrada como una variable dicotómica: (1) modos basados en acciones de mercado, como licencias, franquicias y exportación, y (2) modalidades de participación jerárquica, como subsidiarias extranjeras de propiedad total y empresas conjuntas. Hay varias razones para utilizar esta conceptualización dicotómica. Williamson (1985), sugiere que la TCT se ocupa de la elección entre mercados y formas jerárquicas de gobernanza, lo que sugiere una elección dicotómica.

Tomaron en cuenta las variables:

a) Especificidad de activos.

La especificidad de los activos se refiere a la propiedad física y recursos humanos, que pueden perder valor en otro uso, que una empresa emplea para completar una tarea específica (Klein *et al.*, 1990; Williamson, 1985; Williamson y Ouchi, 1981). Una empresa que posee tecnología y conocimientos únicos tiene que

tomar precauciones adicionales con el fin de proteger sus activos diferenciados de caer en las manos de los competidores. Además, la especificidad de los activos puede crear costos de cambio cuando los agentes extranjeros iniciales no funcionan bien. La TCT sugiere que cuando la especificidad de los activos es baja, las empresas incurrirán en pocos costos en proteger su *know-how* de los competidores. Cuando las empresas realizan inversiones altas en activos específicos, el capital jerárquico tiende a preferirse los modos de entrada. La especificidad de estos activos puede formar la base de la ventaja competitiva específica de la empresa, cuya difusión afectar adversamente el desempeño de la organización inversora. Cuando la especificidad de los activos es alta, la pérdida de un intermediario extranjero puede resultar muy costoso.

b) Incertidumbre externa.

Las incertidumbres de comportamiento surgen de la incapacidad de una empresa para predecir el comportamiento de personas en un país extranjero. De acuerdo con la TCT, el comportamiento la incertidumbre puede conducir a un comportamiento oportunista que implique trampas, distorsión de la información, eludir la responsabilidad y otras formas de comportamiento deshonesto (Williamson,1985). Para minimizar el comportamiento oportunista, una empresa tiene que desarrollar algún tipo de los mecanismos de control (Klein *et al.*, 1990; Williamson, 1985)

c) Control Interno.

El control interno se puede lograr a través de la propiedad jerárquica que otorga a la empresa el derecho legal de controlar las acciones de los empleados en el extranjero (Klein *et al.*, 1990; Williamson, 1985). Sin embargo, la propiedad jerárquica transmite el derecho, pero no los medios para controlar una operación extranjera. El control de operaciones extranjeras es una habilidad especial que requiere tiempo para desarrollarse y refinarse. Las PyMes pueden no tener la capacidad o la voluntad de establecer una estructura de control gerencial competente en otro país. Por lo tanto, las incertidumbres de comportamiento pueden disuadir a las PyMes de organizar operaciones en el extranjero de forma jerárquica. Esta puede ser la razón por la que estudios anteriores sobre la internacionalización de las PyMes, han encontrado que éstas tienden a depender de la exportación como su modo de entrada internacional favorito.

d) Tamaño de la empresa: como variable de control.

La cantidad de empleados que trabajan en la empresa.

e) Restricciones legales: como variable de control.

Las empresas pueden elegir el modo de entrada de acuerdo a las restricciones legales de un país y si pueden cumplirse con facilidad o no.

f) Industria: como variable de control.

Para saber a qué industria pertenecían cada una de las empresas y poder tener conclusiones más certeras.

Mesquita y Lazzarini (2009), integraron la RBV, la economía de costos de transacción y teoría institucional para modelar cómo los esfuerzos de colaboración entre las PyMes inmersas en una infraestructura débil y entornos institucionales les ayudan a lograr una serie de eficiencias colectivas y un mayor acceso a los mercados globales. Utilizando una base de datos de encuestas de 232 PyMes argentinas del mueble, encontraron que mientras que los lazos verticales generan productividad en la manufactura a lo largo de la cadena de suministro, los lazos horizontales permiten el acceso a recursos colectivos y la innovación conjunta de productos. Estas eficiencias colectivas, a su vez, sirven como monedas competitivas para que las PyMes accedan a los mercados mundiales.

Como tal, se preguntaron ¿cómo pueden las acciones conjuntas de las PyMes superar la debilidad de la infraestructura y los entornos institucionales y convertirse en competitivo internacionalmente? Para abordar esta pregunta, se basaron en tres lentes teóricos complementarios: la visión basada en recursos, el costo de transacción económica y teoría institucional. En pocas palabras, emplearon la lógica (Barney, 1991) para modelar cómo los esfuerzos coordinados para articular conjuntos distintos de recursos y competencias interempresariales permiten a las PyMes alcanzar colectivos eficiencias, es decir, eficiencias que no están disponibles para las empresas que operan solas. Dichas eficiencias, a su vez, mejoran el acceso de las PyMes a los mercados mundiales.

En este artículo se tuvieron las siguientes variables:

a) Eficiencia colectiva.

Aquí, las empresas unen sus necesidades comunes para colectivamente fuente la provisión de un amplio conjunto de recursos eficientes en escala, como la infraestructura de exportación estructura (por ejemplo, carreteras y puertos), información de mercado agregada y otros tipos de apoyo gubernamental (por ejemplo, la promoción de productos en mercados extranjeros). Segundo, Las actividades de las empresas pueden estar relacionadas entre sí de una manera secuencial, donde la entrada es la salida de otro. Este tipo de interdependencia ocurre típicamente entre empresas en una cadena de suministro, donde el desempeño de una actividad en particular (por ejemplo, ensamblaje) dependen en gran medida del desempeño de las etapas iniciales de producción. Por tanto, las empresas pueden alcanzar la productividad de fabricación si coordinan sus actividades secuenciales y desarrollar conjuntamente las competencias para gestionar su cadena de suministro. Finalmente, actividades pueden estar relacionados entre sí de manera recíproca, por lo que la entrada de cada agente depende de la producción de los demás y viceversa.

b) Gobernanza relacional.

Supera dilemas de coordinación al mejorar su capacidad para alinear expectativas y diseñar estrategias comunes para asegurar recursos colectivos. A demás desalienta el oportunismo y promueve la confianza mutua debido a la evolución de las normas y procedimientos sociales. También afectan la eficiencia

con la que las partes coordinan mutuamente sus sistemas de asamblea interdependientes y desarrollar competencias para gestionar mejor las actividades.

c) Especificidad de activos.

Se determina si el producto o servicio es innovador, único o que no es fácil de conseguir por parte de los competidores en el mercado. Con ello se considera que si se tiene un activo específico tiene un plus que ofrecer al consumidor y debe cuidar.

d) Volumen de exportaciones.

La cantidad de producto o servicio que se está llevando a nuevos mercados, puede ser medido por unidad de medida del producto o servicio, o bien monetariamente (que es lo más común en los estudios). Cuando se tienen diferentes mercados se propone dividir por mercado la cantidad de exportaciones y posteriormente sacar el porcentaje correspondiente de cada uno de ellos.

e) Incertidumbre externa.

Lo que no puede ser controlado en el mercado externo, o bien todas aquellas variables que influyen en el desempeño de las empresas y que no están bajo el control de las mismas.

Para Bruneel y De Cook (2016), la investigación sobre los modos de entrada de las PyMes sigue siendo limitada y se extiende a varios campos de investigación, a menudo desconectados, utilizando una amplia variedad de teorías, características de muestra y métodos. Esto hace que sea un desafío para los investigadores identificar oportunidades de investigación interesantes. La revisión muestra que los

académicos deben tener más cuidado al conceptualizar PyMe, y recomiendan el uso de diseño de investigación longitudinal tanto cuantitativa como cualitativa.

Los inversores coporativos puedes demostrar un compromiso creíble a través de la cantidad de inversión previa y formar un *Joint Venture Capital*. Tocan el tema de *Startups*<sup>3</sup> y su auge, empuje e importancia en la economía de EE.UU. (Sears et al., 2020).

En un estudio enfocado en pequeñas y medianas empresas (PyMes) de la ciudad de Riobamba, Ecuador, Alexander y Ortega (2021) analizaron los factores que inciden en su proceso de internacionalización durante el año 2020. La investigación se basó en la aplicación de encuestas a un total de 102 unidades económicas. Para el análisis estadístico, los autores emplearon un modelo econométrico logit, el cual permitió evaluar la relación entre la propensión a internacionalizarse y variables como alianzas internacionales, acceso a financiamiento, redes de apoyo, nivel tecnológico, distancia psíquica, tamaño empresarial, experiencia, capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad.

Los resultados obtenidos muestran que la experiencia acumulada y la reducción de las distancias psíquicas se posicionan como factores clave que favorecen la inserción de las PyMes en mercados internacionales, facilitando así la exportación de sus productos.

---

<sup>3</sup> Una empresa emergente que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo. Un *startup* es, así pues, una pequeña empresa en un momento de búsqueda de un modelo de negocio escalable y rentable (Salamzadeh y Kawamorita, 2015).

Como resultados obtuvieron que las PyMes riobambeñas que adquieren los factores de: experiencia y reducción de distancias psíquicas tienen una probabilidad del 58% de internacionalizar.

Sestu y Majocchi (2020), examinaron los efectos del control familiar en la elección del modo de entrada integrando la economía de los costos de transacción con la literatura de la empresa familiar. Utilizando un conjunto de datos de 951 inversiones extranjeras, investigaron el papel de la participación familiar en los modos de entrada por medio de un modelo Logit. Después de controlar por endogeneidad, encontraron que, si tanto la empresa inversora como la local son empresas familiares, se prefiere formar una empresa conjunta (JV), mientras que, si solo la empresa inversora es una empresa familiar, es más probable que sea una subsidiaria de propiedad total. Los resultados muestran que el control familiar tiene un impacto importante en los modos de entrada, una hipótesis que aún no se ha explorado completamente.

Ellos mencionan que su contribución es triple. Primero, es que ampliaron el debate sobre el modo de entrada actual al mostrar que el tipo de propiedad tanto del inversionista como de la empresa local es importante. En segundo lugar, en términos de teoría, brindaron evidencia adicional de que la participación familiar es un determinante importante de la elección del modo de entrada. Esto plantea la cuestión de qué características de las empresas familiares son los determinantes más relevantes de la elección del modo de entrada. Y tercero, contribuyeron a la creciente literatura que aplica TCT a la internacionalización de empresas familiares.

Arana-Coronado *et al.*, (2019), estudiaron los factores que influyen en el porcentaje de café certificado orgánico y de comercio justo vendido a través de una cooperativa por productores de cinco cooperativas en México. El porcentaje de café vendido a través de la cooperativa se utilizó como indicador del compromiso de los productores con una cooperativa. Mediante el análisis factorial y la regresión probit fraccional, evaluaron la proposición de que el nivel de compromiso puede explicarse por la economía de los costos de transacción, las normas y conexiones sociales, y las características de los agricultores y las empresas agrícolas. Se encontró que el tamaño de la finca, la incertidumbre con respecto al tiempo de pago de la cooperativa a los miembros y el compromiso de la cooperativa sobre el precio a pagar influyen negativamente en el nivel de compromiso. Por el contrario, la especificidad de los activos, el compromiso relacional y el precio tienen un impacto positivo en el compromiso. Sus resultados pueden ayudar a las cooperativas y los mercados de políticas a construir estrategias destinadas a aumentar este nivel de compromiso. Esto es relevante porque se ha encontrado que un menor compromiso de los productores se correlaciona positivamente con cooperativas de bajo rendimiento.

La TCT ha sido ampliamente aplicada al estudio de las PyMEs agrícolas, analizando cómo estas empresas gestionan sus operaciones y relaciones comerciales para minimizar costos y maximizar eficiencia. Los trabajos encontrados son:

Los costos de transacción en la comercialización agropecuaria: un estudio de caso por Andrea Barbero (2006). Este estudio examina los costos de transacción

en la comercialización de cebolla en el Valle Bonaerense del Río Colorado, Argentina. Analiza cómo los agricultores eligen sus canales de comercialización para reducir costos y maximizar ingresos, concluyendo que la estructura de mercado y los intermediarios influyen significativamente en los costos de transacción y en la competitividad de los pequeños productores.

En su estudio sobre el sector agrícola en Perú, Escobal (2000) desarrolla una propuesta metodológica para cuantificar los costos de transacción, con énfasis en cómo estos afectan a los pequeños productores rurales. Su análisis revela que los elevados costos de transacción representan una barrera significativa para la incorporación de estos agricultores a los mercados formales, lo cual repercute negativamente en su productividad y capacidad para competir.

A partir de estos hallazgos, el autor sugiere la implementación de políticas públicas orientadas a mejorar el acceso a la información y a facilitar la conectividad con los mercados, como estrategias clave para reducir dichos costos y fomentar una mayor inclusión económica en el sector.

Aranna-Coronado *et al.*, (2014), examinan las estrategias de gestión de la cadena de suministro y sugiere que la integración y coordinación efectiva en la cadena pueden reducir los costos de transacción, mejorando la eficiencia y rentabilidad de los pequeños productores.

Pequeños agricultores desarticulados *versus* asociados: un enfoque de costos de transacción y política agraria por Valenzuela (2018), compara los costos de transacción entre pequeños agricultores independientes y aquellos que están

organizados en asociaciones. Concluye que los agricultores asociados enfrentan menores costos de transacción debido a economías de escala y apoyo mutuo. El estudio sugiere que las políticas agrarias deben fomentar la asociación de pequeños agricultores para mejorar su acceso a los mercados y su competitividad.

El Cuadro 1 presenta las Variables de Modo de Expansión y Entrada a Mercados Internacionales a través de Costos de Transacción.

## Cuadro 1

*Variables de Modo de Expansión y Entrada a Mercados Internacionales a través de Costos de Transacción.*

Variable /Autor	Ander son y Coug hlan (1987)	Klein, Frazier, y Roth, (1990)	Escobal, J. (2000).	Brouthers y Nakos (2004)	Barbero, A. (2006)	Mesquita y Lazzarini (2009)	Alexander y Ortega (2016)	Sestu y Majocchi (2020)	Valenzuel a Silva, L. et.al. (2018)	Arana-Coronado , Trejo-Pech, Velandia y Peralta-Jimenez (2019)
Especificidad de activos	x	x	x	x	x	x			x	x
Volumen de exportaciones		x				x			x	
Incertidumbre externa	x	x	x	x		x			x	x
Control Interno			x	x					x	x
Eficiencia colectiva	x	x				x	x		x	x
Tamaño Empresa		x		x		x	x	x		x
Restricciones Legales	x			x			x			
Industria		x		x	x					
Edad de Empresa	x						x			x
Financiamiento							x			
Nivel Tecnológico							x			
Distancia Psíquica							x	x		
Investigación y Desarrollo								x		
Crecimiento de la Industria								x		

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada (2024).

Solo hubo una evidencia empírica de costos de transacción en México enfocada en negocios internacionales, con ello puede observarse una importante oportunidad como línea de investigación y con ello realizar estudios sobre empresas que han realizado expansión de negocios a mercados internacionales.

Una de las principales limitaciones de la TCT en su aplicación al análisis de los negocios internacionales es que suele restringirse a dos formas de gobernanza: jerárquica y de mercado, dejando de lado las estructuras híbridas, a pesar de que estas fueron contempladas originalmente por el autor de la teoría. Esta omisión reduce la flexibilidad analítica frente a modalidades organizativas que no encajan estrictamente en los extremos de jerarquía o mercado.

Para que los estudios basados en TCT sean efectivos, es fundamental que los indicadores asociados a cada variable estén claramente definidos, permitiendo así una correcta clasificación según el tipo de gobernanza. Otra dificultad radica en que, dada la diversidad de estrategias de internacionalización existentes, muchas de ellas presentan características que se superponen entre los modelos de mercado y jerarquía. No obstante, en la práctica, se suelen clasificar dentro del tipo de gobernanza que concentra la mayoría de sus atributos, lo cual puede generar cierta pérdida de precisión en el análisis.

La especificidad de activos es muy distinta de acuerdo con los productos y mercados, por ello también es una de las críticas y limitante, ya que no puede especificarse indicadores exclusivos para dicha variante, y debe adecuarse según sea el producto o entidad de análisis.

En su mayoría de los estudios, se ha realizado el procesamiento de información a través de levantamiento de encuestas con preguntas directas sobre las variables principales de la TCT, entre dichas variables se tiene la especificidad de los activos, control interno, ley de contratos, incertidumbre, así como la cooperación. Para obtener los indicadores respectivos a las variables, en la encuesta se solicita información sensible y no se tiene mucha apertura en México para contestar encuestas por parte del sector empresarial.

Por tanto, una de las limitantes es la baja participación para responder las encuestas de primera mano para poder procesar y analizar los datos bajo la TCT.

## Capítulo 5

### Análisis Econométrico de la Expansión de PyMEs

#### Agrícolas mediante la Teoría de Costos de Transacción

El comportamiento de las variables económicas es de interés de investigación para las carreras del área económico-administrativo desde hace ya varias décadas. Con el tiempo se han ido perfeccionado tanto teorías, modelos y ramas de investigación de acuerdo con los resultados obtenidos. Para poder realizar el análisis correspondiente de dichas variables económicas, existen diferentes áreas y ramas de interés para el procesamiento y análisis de datos. Entre éstas se encuentra la econometría y la microeconometría.

Tanto la econometría como la microeconometría han tenido influencia importante en los estudios y aportaciones del comportamiento de variables económicas a través del tiempo. En el presente capítulo se abordará brevemente la econometría, y se enfocará más en la microeconometría debido a que el trabajo es sobre empresas pequeñas y medianas.

#### 5.1. Econometría

Según Gujarati y Porter (2011), aunque el término *econometría* puede interpretarse literalmente como "medición económica", esta disciplina abarca mucho más que eso. La econometría representa una integración de teoría económica, estadística matemática, economía matemática y estadística aplicada, lo que le otorga un enfoque autónomo dentro del análisis económico. Su función principal es

proporcionar soporte empírico a las teorías económicas, permitiendo su validación, interpretación y aplicación en el análisis de datos reales.

Dentro de esta disciplina, se distinguen dos ramas principales:

La econometría teórica, que se ocupa del desarrollo de métodos cuantitativos adecuados para estimar relaciones económicas descritas por modelos, estableciendo los supuestos bajo los cuales operan estos métodos y analizando su validez cuando tales supuestos no se cumplen.

La econometría aplicada, que utiliza dichas herramientas teóricas para abordar problemas económicos específicos como el análisis de funciones de demanda y oferta, modelos de inversión, producción o evaluación de carteras financieras.

El proceso metodológico en econometría generalmente sigue una serie de pasos sistemáticos:

1. Formulación de la hipótesis o teoría económica.
2. Representación del modelo en términos matemáticos.
3. Transformación de dicho modelo en uno econométrico, incorporando términos de error.
4. Recolección de los datos necesarios.
5. Estimación de los parámetros del modelo.
6. Realización de pruebas estadísticas y validación de hipótesis.
7. Elaboración de pronósticos o proyecciones basadas en el modelo estimado.

La econometría tiene una aplicación predominante en el análisis macroeconómico, ya que permite estudiar el comportamiento de variables agregadas como el PIB, la inflación, el desempleo o el comercio internacional. Para ello, se utilizan bases de datos confiables, tanto locales como internacionales, que luego son procesadas para identificar patrones, relaciones causales y tendencias económicas relevantes.

## **5.2. Microeconometría**

La microeconometría es la aplicación de la investigación econométrica en el campo de la microeconomía. Esta modalidad permite simular o estudiar condiciones económicas resultantes de elecciones realizadas por personas o empresas, teniendo en cuenta diferentes variables.

Cameron y Trivedi (2005), hacen mención de que, mediante el uso de la microeconometría, se analizan comportamientos en un sentido económico y diseñar situaciones que nos ayuden a comprender su impacto en un mercado en particular. Formalmente, suele definirse como la parte de la investigación económica que sirve para contrastar diferentes hipótesis y situaciones relevantes para las decisiones que toman los actores microeconómicos en su día a día. Al combinar las herramientas del conocimiento econométrico y microeconómico, este campo puede ayudar a comprender los hábitos de los agentes económicos en su vida cotidiana útil para evaluar variables estadísticas y sus posibles relaciones.

### **5.1.1. Introducción**

En el análisis de datos individuales ha tenido una larga historia. Ernst Engel (1857) fue de los primeros investigadores cuantitativos sobre presupuestos del hogar. Allen y Bowley (1935), Houthakker (1957), y Prais y Houthakker (1955) hicieron una importante contribución siguiendo la misma línea de investigación. Otros estudios de referencia que han sido también de influencia para estimular el desarrollo de la microeconometría, a pesar de que no siempre usaron información a nivel individual, se encuentran los trabajos de Marschak y Andrews (1944) sobre la teoría de la producción y Wold y Jureen (1953), Stone (1953), y Tobin (1958) sobre la demanda del consumidor.

Para Cameron y Trivedi (2005), la microeconometría moderna basada en datos a nivel de individuos, hogares y establecimientos se debe en gran medida a la mayor disponibilidad de datos de encuestas por muestreo longitudinal y por secciones y datos censales. Los últimos años con la expansión de recolección y procesamiento electrónicos a nivel individual, el volumen de información de datos ha crecido demasiado. Ahora existen nuevas ramas de economía, como la experimentación social y economía experimental, que han generado datos “experimentales”. Estos desarrollos han creado nuevas oportunidades de modelos cuando existe ausencia de datos disponibles a nivel de mercado.

Los datos que son a menudo discretos o categóricos, lo cual hace que se usen métodos no lineales como lo son Logit, Probit y Tobit. Esto conduce a la inferencia estadística basada en una teoría más difícil.

El primer punto y el más obvio es que los datos microeconómicos suelen tener un bajo nivel de agregación. Esto tiene una gran consecuencia para las formas funcionales utilizadas para analizar las variables de interés. Más fundamentalmente, la desagregación pone en primer plano la heterogeneidad de individuos, empresas y organizaciones que deben controlarse adecuadamente si se quiere hacer inferencias válidas sobre las relaciones subyacentes (Cameron y Trivedi, 2005).

Aunque la agregación no está totalmente ausente en los microdatos, el nivel de agregación es usualmente más bajo que en los análisis macroeconómicos. En el último caso, el proceso de agregación conduce a la suavización, y muchos de los movimientos en direcciones opuestas se cancelan en el curso de la suma. Las variables agregadas a menudo muestran un comportamiento más suave que sus componentes, y las relaciones entre los agregados frecuentemente muestran una mayor suavidad que los componentes. Después de la agregación, es probable que la relación se aproxime bien mediante una función suave. Por lo tanto, una consecuencia inmediata de la desagregación es la ausencia de características de continuidad y uniformidad tanto de las variables mismas como de las relaciones entre ellas (Wisniewski, 2015).

Una clase importante de modelos no lineales en microeconometría trata con variables dependientes limitadas (Maddala, 1983). Esta clase incluye muchos modelos que proporcionan marcos adecuados para analizar respuestas discretas y respuestas con un rango de variación limitado. Por supuesto, estas herramientas de análisis también están disponibles para analizar macrodatos, si es necesario. El

punto es que son indispensables en microeconomía y le dan su característica distintiva.

Para Wagner (1995), la macroeconomía a veces se basa en suposiciones sólidas. Desde el punto de vista de la teoría de microeconomía, el análisis cuantitativo basado en microdatos puede considerarse más realista que el basado en datos agregados. Primero, la medición de las variables involucradas en tales hipótesis suele ser más directa y tiene una mayor correspondencia con la teoría que se está probando. En segundo lugar, las hipótesis sobre el comportamiento económico suelen desarrollarse a partir de teorías del comportamiento individual. Debido a que tales suposiciones pueden evitarse en la microeconomía, y generalmente lo son, en principio los microdatos proporcionan un marco más realista para probar hipótesis microeconómicas.

Los datos microeconómicos a menudo se derivan de encuestas de hogares o empresas, que generalmente abarcan una amplia gama de comportamientos, y muchos de los resultados de comportamiento toman la forma de respuestas discretas o categóricas.

Las ventajas potenciales de los conjuntos de microdatos se pueden realizar si dichos datos son informativos. Debido a que las encuestas por muestreo a menudo brindan observaciones independientes en miles de unidades transversales, se cree que estos datos son más informativos que las macroseries de tiempo estándar, y están altamente correlacionadas, que generalmente consisten en, como máximo, unos pocos cientos de observaciones (Maddala, 1983; Wagner, 1995).

Los conjuntos de microdatos brindan un entorno más prometedor para el enfoque estructural, esencialmente porque permiten una mayor flexibilidad en la especificación del modelo.

A veces se dice que muchos problemas de la macroeconometría surgen de la correlación serial de macroseries de tiempo, y los de la microeconometría surgen de la heteroscedasticidad de los datos de nivel individual. Aunque esta es una caracterización útil del esfuerzo de modelado en muchos análisis microeconómicos, necesita amplificación y está sujeta a importantes calificaciones. En una variedad de modelos microeconómicos, el modelado de la dependencia dinámica puede ser un tema importante (Gujarati y Porter, 2011).

Los autores mencionados en el párrafo anterior, afirman que los beneficios de la desagregación tienen un costo: a medida que los datos se vuelven más desagregados, aumenta la importancia de controlar la heterogeneidad interindividual. La heterogeneidad, o más precisamente la heterogeneidad no observada, juega un papel muy importante en la microeconometría. Obviamente, muchas variables que reflejan la heterogeneidad interindividual, como el género, la raza, la educación, los antecedentes y los factores sociales y demográficos, se observan directamente y, por lo tanto, se pueden controlar. Por el contrario, las diferencias en la motivación individual, la capacidad, la inteligencia, etc., no se observan o, en el mejor de los casos, se observan imperfectamente.

De acuerdo con Cameron y Trivedi (2005), la respuesta más simple es ignorar tal heterogeneidad, es decir, absorberla en la perturbación de regresión. Un enfoque para manejar la heterogeneidad es tratarla como un efecto fijo y estimarla

como un coeficiente de una variable ficticia 0/1 variable *dummy*. Esto conduce a una proliferación extrema de parámetros porque cuando se agrega un nuevo individuo a la muestra, también se agrega un nuevo parámetro de intersección. Este enfoque no funcionará si los datos son transversales. Un segundo enfoque para modelar la heterogeneidad no observada es a través de un modelo de efectos aleatorios. Hay varias formas en que se puede formular el modelo de efectos aleatorios, una forma asume que uno o más parámetros de regresión, a menudo solo la intersección de la regresión, varía aleatoriamente a lo largo de la sección transversal. El modelo de efectos aleatorios intenta estimar los parámetros de la distribución de la que se extrae el componente aleatorio.

### **5.1.2. Modelos Binarios**

En el ámbito de la microeconometría, los enfoques analíticos se dividen comúnmente en dos grandes categorías: modelos de datos de panel y modelos de elección cualitativa. Dentro de estos últimos, destacan especialmente los modelos Probit y Logit, ampliamente utilizados en investigaciones empíricas basadas en información recolectada a través de encuestas y estudios microeconómicos.

Los modelos de respuesta cualitativa o de resultados discretos se emplean cuando la variable dependiente representa una clasificación mutuamente excluyente, es decir, cuando el fenómeno de interés solo puede tomar uno de varios estados posibles. En particular, los modelos binarios —donde la variable dependiente asume dos posibles valores— son de los más utilizados para este tipo de análisis.

Según Cameron y Trivedi (2005), este tipo de resultados binarios es relativamente sencillo de modelar, y su estimación se realiza generalmente mediante el método de máxima verosimilitud, dado que los datos siguen una distribución tipo Bernoulli. En este contexto, si la probabilidad de un evento es  $p$ , la probabilidad del evento alternativo será  $(1 - p)$ . Para fines de regresión, dicha probabilidad varía entre observaciones según los valores de las variables independientes incluidas en el modelo.

Los modelos Logit y Probit son los más comunes para abordar estas situaciones, ya que transforman la función de probabilidad de manera que las predicciones queden acotadas en el intervalo  $[0, 1]$ , lo cual corrige las limitaciones del modelo lineal de probabilidad. Ambos son modelos no lineales en los parámetros, y se diferencian en la especificación de su función de distribución acumulada:

- El modelo Logit emplea la distribución logística estándar.
- El modelo Probit utiliza la distribución normal estándar.

Aunque sus predicciones tienden a ser similares, existen diferencias sutiles en sus curvas: la función Probit se aproxima a los ejes más rápidamente, mientras que la curva logística (Logit) presenta colas más planas. Estas propiedades permiten seleccionar el modelo más adecuado en función del comportamiento de los datos y los supuestos estadísticos del estudio.

Para los datos de resultados binarios, la variable  $y$  toma una de los valores:

$$Y = \{1 \text{ con probabilidad } p, 0 \text{ con probabilidad } 1-p\}$$

### **5.1.3. Modelo Logit**

La función logística se puede utilizar para modelar una variedad de situaciones, incluidas variables dependientes binarias, variables dependientes dicotómicas y datos categóricos. El modelo Logit se utiliza para modelar las probabilidades de éxito de un evento en función de variables independientes. El siguiente es el punto de partida para llegar a la función logística que se utiliza para modelar la probabilidad de ocurrencia de un evento.

Una función Logit se puede escribir de la siguiente manera:

$$\text{Logit}(l) = \log\left[\frac{P}{1-P}\right] = Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

donde  $P$  es la probabilidad de que ocurra un evento y  $l$  es la probabilidad de que ocurra un evento.  $Z$  es la combinación lineal de variables independientes con coeficientes. La ecuación anterior se puede resolver aún más para llegar a la siguiente función que se puede usar para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos.

$$P = \frac{e^Z}{1 + e^Z}$$

La  $\sigma(Z)$  también se denomina función logística o sigmoidea. A medida que el valor de  $Z$  se acerca a  $-\infty$ , el valor de  $\sigma(Z)$  o  $P$  se acerca a 0. Y, a medida que el valor de  $Z$  se acerca a  $+\infty$ , el valor de  $\sigma(Z)$  o  $P$  se acerca a 1.

#### **5.1.4. Modelo Probit**

El modelo Probit es un tipo de herramienta estadística empleada para estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento binario, es decir, cuando la variable dependiente puede asumir únicamente dos posibles resultados, como "sí" o "no", "verdadero" o "falso". Este enfoque es conceptualmente similar al modelo Logit, aunque se diferencia en la función matemática que utiliza para modelar la probabilidad: mientras el Logit emplea la distribución logística, el Probit se basa en la distribución normal estándar acumulada.

El objetivo del modelo Probit es calcular la probabilidad de que una observación, dada una serie de características o variables independientes, pertenezca a una categoría específica dentro de un conjunto de opciones mutuamente excluyentes. En aplicaciones típicas, esto implica determinar si una unidad de análisis (persona, empresa, producto, etc.) presenta o no una característica particular en función de sus atributos.

Este tipo de modelo es ampliamente utilizado en estudios donde se requiere analizar decisiones binarias, como la participación en el mercado laboral, adopción de tecnología, probabilidad de compra, o cualquier otra situación donde el resultado pueda clasificarse en dos grupos excluyentes.

El modelo Probit se puede representar mediante la siguiente fórmula:

$$\Pr(Y = 1|X) = \Phi(Z) = Z = \Phi(b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n)$$

Donde  $Y$  es la variable dependiente y representa la probabilidad de que ocurra el evento (por lo tanto,  $Y = 1$ ) dadas las variables  $X$ .  $\Phi$  es la función de distribución normal estándar acumulada.  $Z$  es la combinación lineal de variables independientes ( $X$ ) con coeficientes ( $b_0, b_1, b_2 \dots b_n$ ). En el caso del modelo Logit, la función logística o sigmoidea en lugar de  $\Phi$ , que es una función de distribución normal estándar acumulativa.

#### **5.1.5. Elección entre Logit y Probit**

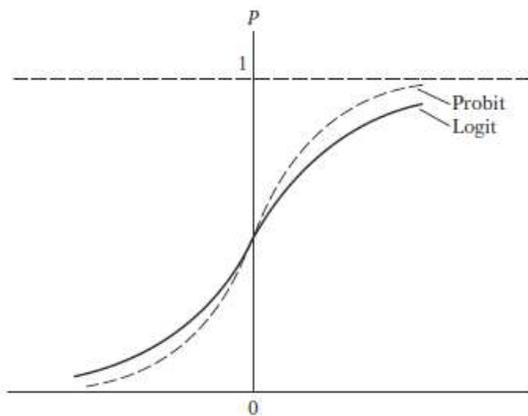
En situaciones como el análisis de calificaciones u otras variables binarias, surge la duda sobre qué modelo es preferible utilizar entre el Logit y el Probit. En la mayoría de los casos prácticos, ambos enfoques producen resultados similares, ya que comparten estructura y propósito. La diferencia más notoria entre ellos radica en la forma de sus funciones de distribución: la distribución logística utilizada por el modelo Logit presenta colas ligeramente más amplias que la distribución normal estándar usada en el modelo Probit.

Esta característica implica que, bajo el modelo Logit, la probabilidad condicional ( $P_i$ ) tiende a acercarse a los valores extremos (0 o 1) de manera más gradual que en el caso del modelo Probit. Sin embargo, esta diferencia rara vez tiene un impacto significativo sobre los resultados generales del análisis.

Por lo tanto, no existe un argumento teórico contundente para preferir uno sobre el otro. En la práctica, muchos investigadores optan por el modelo Logit, debido a su mayor simplicidad en términos matemáticos y de interpretación. Aun así, es importante ser cauteloso al momento de interpretar los coeficientes estimados, ya que estos no son directamente comparables entre ambos modelos debido a la distinta escala de sus funciones subyacentes (Gujarati y Porter, 2011).

### Gráfica 11

*Distribuciones acumulativas Logit y Probit.*



Fuente: Gujarati y Porter (2011).

Teóricamente la respuesta se desconoce, el modelo Logit tiene una forma relativamente simple para las condiciones de primer orden y la distribución asintótica. Berkson (1951), quien popularizó el modelo Logit, dio esto como una de varias razones para preferir el modelo Logit al modelo Probit original. En el marco de los modelos lineales generalizados, muy utilizados en bioestadística, el modelo Logit es el modelo natural, ya que corresponde al uso del enlace canónico para la

distribución binomial. La interpretación de los coeficientes en términos de la razón de probabilidades logarítmicas también es un atractivo del modelo Logit.

Otra motivación más para el modelo Logit es un análisis discriminante<sup>4</sup>. En el análisis discriminatorio, tanto  $y$  como  $x$  son variables aleatorias;  $x$  se observa, pero  $y$  no se observa. Dado  $x$ , se necesita determinar si  $y$  es igual a cero o a uno. El modelo Probit, en cambio, tiene el atractivo de estar motivado por una variable aleatoria normal latente y se extiende naturalmente a los modelos Tobit (Cameron y Trivedi, 2005).

A menudo hay poca diferencia entre las probabilidades predichas de los modelos Probit y Logit. La diferencia es mucho menor si el interés radica solo en el efecto marginal promediado sobre la muestra en lugar de para cada individuo.

Los diferentes modelos producen estimaciones bastante diferentes de los parámetros de regresión  $\beta$ . Sin embargo, esto es solo un artefacto del uso de diferentes fórmulas para las probabilidades. Es más significativo comparar el efecto marginal entre modelos, ya que esta medida se escala de manera similar en los tres modelos. Esto sugiere la regla general:

$$\beta_{\text{Logit}} \approx 4\beta_{\text{OLS}},$$

$$\beta_{\text{Probit}} \approx 2.5\beta_{\text{OLS}},$$

---

<sup>4</sup> El análisis multivariante comprende un conjunto de técnicas estadísticas y matemáticas utilizadas para examinar y comprender datos que involucran múltiples variables observadas de forma simultánea. Su objetivo principal es identificar patrones, relaciones y estructuras que no pueden apreciarse mediante el análisis univariado o bivariado. En este contexto, el análisis discriminante se presenta como una herramienta útil para diferenciar entre dos o más grupos previamente definidos, a partir de un conjunto de variables independientes consideradas al mismo tiempo. Cuando se compara únicamente entre dos categorías, se habla de análisis discriminante simple, mientras que si se incluyen tres o más grupos, el procedimiento corresponde al análisis discriminante múltiple ( Contreras y Vera, 2014).

$$\beta_{\text{Logit}} \approx 1.6\beta_{\text{Probit}}.$$

Amemiya (1981), demuestra que estas comparaciones funcionan cuando los parámetros se encuentran entre  $0.1 \leq p \leq 0.9$ .

Los modelos Logit y Probit se pueden ampliar para manejar muchas de las complicaciones que comúnmente surgen en el análisis microeconómico. En particular, los regresores endógenos se acomodan utilizando métodos similares a los de los datos censurados.

Se decide realizar con modelo Logit, de acuerdo que con los artículos revisados sobre investigaciones de expansión y entrada a mercados internacionales explicados por la TCT han usado dicho modelo.

#### ***5.1.6. Microeconometría en los Negocios Internacionales***

El proceso productivo de la empresa de estudio, en gran parte, está fallando dentro de un ámbito de aplicabilidad econométrica. El requisito de racionalidad en todas las decisiones y acciones significa que esta persona debe ser consciente de las relaciones de causa y efecto que ocurren entre varias variables económicas relevantes en una empresa determinada. La producción es el proceso final descrito en un mecanismo de interrelaciones en una gran (mediana) empresa. Este tipo de empresa tiene una estructura compleja que contiene servicios especializados, que se ocupan de los elementos individuales que ocurren.

El mecanismo que vincula variables económicas importantes de una pequeña empresa tiene muchas características que son comunes a la estructura de

una empresa grande o mediana. Hay, sin embargo, más diferencias que similitudes. La percepción de la producción de una empresa de tamaño pequeño se divide en tres partes. Por ejemplo, la especificidad de una empresa manufacturera de tamaño pequeño requiere la distinción de tres conceptos: fabricación de productos terminados, el monto de los ingresos por ventas y las entradas de efectivo obtenidas de las ventas. Entre esos conceptos, cada uno de los cuales representa una categoría de producción económica, hay un intervalo de tiempo que es significativo para una pequeña entidad empresarial.

En una empresa de tamaño pequeño, el acceso a la información es mucho más difícil. Los propietarios de este tipo de empresas sí consideran importantes los datos del pasado. Solo recopilan información que están obligados por ley a mantener en sus registros. Uno de los problemas más significativos de una pequeña empresa es contar con el efectivo necesario para el pago oportuno de las obligaciones. En una empresa de tamaño pequeño, la escasez de datos estadísticos hace que la liquidez juegue un papel particular.

Aunado a lo mencionado anteriormente, cuando se trata de las firmas que están involucradas en los negocios internacionales, surgen nuevas variables que hacen desarrollar nuevas líneas de investigación en microeconomía, aunque hagan un poco más complicado el mismo análisis por la falta de información en pequeñas y medianas empresas.

Como se ha visto en capítulos anteriores del presente trabajo, la principal entrada en negocios internacionales por parte de las empresas, sin importar el tamaño es la exportación. Es por ello que la mayor cantidad de trabajos en

microeconometría también están enfocados en realizar análisis sobre estas empresas.

Wagner (1995), presenta hechos sobre las exportaciones y el tamaño de la empresa, mostrando que la probabilidad de que una empresa sea exportadora aumenta con el tamaño de la empresa. Hay muchos exportadores exitosos entre las pequeñas empresas y no exportadores también entre las empresas más grandes, mientras que la mayoría de las exportaciones provienen de los grupos de empresas de mayor tamaño. El crecimiento de la empresa y el desempeño de las exportaciones están positivamente relacionados, como se espera de un modelo de monopolio que discrimina precios.

La literatura de primera generación se ha centrado en la investigación empírica de la fuerza y la dirección de los vínculos entre la actividad exportadora de una empresa y su productividad (Wagner, 2007).

Durante los años siguientes, la literatura microeconométrica sobre las actividades y el desempeño de las empresas internacionales creció exponencialmente y cubrió muchos temas nuevos, incluido el papel del destino de las exportaciones para el comercio y la productividad; el vínculo entre importaciones y productividad; comercio internacional y productividad en las empresas de servicios; y el comercio internacional y otras dimensiones del desempeño de la empresa más allá de la productividad, incluidos los salarios, las ganancias y la supervivencia de la empresa.

Uno de los hallazgos nuevos y emocionantes informados en el artículo pionero de Bernard y Jensen (1995), es que los exportadores tienden a pagar salarios y beneficios más altos: los salarios y beneficios promedio son más altos en las plantas exportadoras que en las no exportadoras de todos los tamaños y clases. Las primas salariales de los exportadores son estadísticamente significativas para todas las categorías de salarios y prestaciones después de controlar el capital por trabajador, el tamaño de la planta, la variable *dummy* multiplanta, la industria, el año, la antigüedad de la planta y la región. Los coeficientes de las variables *dummies* de la condición de exportador son estadísticamente significativos en las regresiones de efectos fijos que controlan el capital por trabajador, las horas por trabajador, el tamaño de la planta y el año. Los resultados de varios otros estudios que usan la misma estrategia de estimación y los datos de diferentes países son ampliamente consistentes con estos hallazgos.

Las empresas exportadoras tienen que asumir costos adicionales debido, entre otros, a la investigación de mercado, la adaptación de los productos a las reglamentaciones locales o el costo del transporte.

Wagner (2014), encontró por primera vez el vínculo entre la rentabilidad de las empresas y la diversificación de las exportaciones sobre bienes y mercados de destino. Encontró que las ganancias tienden a ser mayores en empresas con ventas de exportación menos diversificadas sobre bienes y en empresas con ventas de exportación más diversificadas sobre países de destino.

Wagner (2013), investiga por primera vez los vínculos entre la supervivencia de las empresas y tres tipos de actividades comerciales internacionales

(exportaciones, importaciones y comercio bidireccional) para un país altamente desarrollado. Los resultados indican un fuerte vínculo positivo entre la supervivencia de la empresa, por un lado, y las importaciones y el comercio bidireccional, por otro lado, mientras que la exportación por sí sola no juega un papel en la salida o no del mercado.

Los gerentes de empresas son muy conscientes del hecho de que las restricciones crediticias pueden obstaculizar o incluso impedir la exportación. La economía comenzó recientemente a incorporar estos argumentos en modelos teóricos de empresas heterogéneas y a probar econométricamente las implicaciones de estos modelos con datos a nivel de empresa. Greenaway *et al.*, (2007), en un número creciente de artículos empíricos analizaron los vínculos entre las restricciones financieras y las actividades de exportación utilizando datos a nivel de empresa.

Los debates sobre el papel de las exportaciones en la promoción del crecimiento en general y de la productividad en particular han estado en curso durante muchos años. Hasta hace unos 10 años, los estudios empíricos en este campo utilizaban datos a nivel de país o industria para probar si las exportaciones promueven el crecimiento de la productividad o viceversa.

Hay dos hipótesis alternativas, pero no mutuamente excluyentes, sobre por qué se puede esperar que las empresas exportadoras sean más productivas que las empresas no exportadoras (Bernard y Jensen, 1999) y (Bernard y Wagner, 1997).

La primera hipótesis plantea que las empresas con mayores niveles de productividad son las que tienden a incursionar en los mercados internacionales, debido a que enfrentan costos adicionales asociados con la venta de productos en el extranjero. Esta idea sugiere un proceso de autoselección, en el que únicamente aquellas firmas con ventajas competitivas previas logran superar las barreras de entrada al comercio exterior. Asimismo, se considera que algunas compañías adoptan un enfoque proactivo, es decir, mejoran su rendimiento actual con el propósito de estar preparadas para competir a futuro en escenarios internacionales.

Por otro lado, la segunda hipótesis se refiere al concepto de aprendizaje a través de la exportación (*learning-by-exporting*). Esta visión sostiene que, una vez que las empresas comienzan a participar en mercados globales, se benefician de los flujos de conocimiento provenientes de clientes y competidores internacionales, lo cual puede traducirse en mejoras significativas en su desempeño tras su inserción en el comercio exterior.

Dejando a un lado los detalles, el panorama general que emerge después de 10 años de investigación microeconómica en la relación entre exportar y productividad es que los exportadores son más productivos que los no exportadores, y que las empresas más productivas se autoseleccionan en los mercados de exportación, mientras que exportar no necesariamente mejora la productividad.

Wagner (2016), realizó una investigación de estudios empíricos sobre el comercio internacional y el desempeño de las empresas con base microeconómica, teniendo como resultado alrededor de 60 estudios. Sin

embargo, los que se realizaron en México y América Latina fueron 6 los encontrados; se concluye que los diferenciales de productividad difieren considerablemente según la industria, así mismo, las empresas hacen esfuerzos conscientes para aumentar la productividad antes de comenzar a exportar.

## **Capítulo 6**

### **Investigación de las PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro-Occidente de México**

El diseño metodológico constituye el esquema general que guía el desarrollo de una investigación. Este diseño incluye tanto la estructura del estudio como el conjunto de procedimientos organizados para responder a las preguntas planteadas en la investigación. En otras palabras, no solo delimita el problema que se desea abordar, sino que también define el plan operativo mediante el cual se obtendrán datos empíricos que permitan analizar las relaciones entre las variables involucradas (Torres y Navarro, 2007).

En el presente capítulo se da a conocer que el enfoque es cuantitativo, la metodología es microeconomía con modelo Logit para explicar la variable dependiente es la entrada a mercado internacional y expansión de PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán).

#### **6.1. Diseño de la Investigación**

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo los principios del método científico, adoptando un enfoque cuantitativo. Dicho enfoque se caracteriza por el uso de técnicas sistemáticas para la recolección y análisis de datos numéricos, con el fin de responder a las preguntas planteadas y, eventualmente, comprobar las

hipótesis formuladas. Según Hernández (2006), este tipo de enfoque permite ampliar la generalización de los resultados, lo cual fortalece la validez externa de los hallazgos obtenidos.

La metodología a usar es microeconometría con modelo Logístico (Logit), en donde la Entrada a Mercado Internacional y Expansión de PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) la cual será (EMI), es dependiente de Especificidad de Activos (EA), Control Interno (CI), Incertidumbre Externa (IE), y Eficiencia Colectiva (EC). Se tienen las variables de control: Tamaño de Empresa (TE), Restricciones Legales (RL), Volumen de Exportaciones (VE) y Edad (E). Las hipótesis sobre los factores que conducen al modo de entrada y expansión de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) se probarán mediante regresión logística. En regresión logística, la variable dependiente es binaria (0, 1); en este caso modo de Entrada a Mercado Internacional y Expansión de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). Una vez estimado el modelo, los valores predichos son probabilidades (de modo de entrada y expansión).

$$\ln\left(\frac{p_{EMI}}{1-p_{EMI}}\right)=\beta_0+\beta_1EA+\beta_2CI+\beta_3IE+\beta_4VE+\beta_5EC$$

### **6.1.1. Variable Dependiente**

En este estudio hay una variable dependiente. La variable dependiente es la entrada a mercado internacional y expansión de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). Se conceptualiza el modo de entrada como una variable dicotómica: (1) modos basados en acciones de mercado, como exportación directa, distribución y adquisiciones en mercado extranjero, y (2) modalidades de participación jerárquica, como subsidiarias extranjeras, JV y cadenas productivas. Hay varias razones para utilizar esta conceptualización dicotómica. Primero, Williamson (1991) sugiere que la TCT se ocupa de la elección entre mercados y formas jerárquicas de gobernanza, lo que sugiere una elección dicotómica. Segundo, investigación del modo de entrada anterior (Pan y Tse, 2000; Klein *et al.*, 1990; Anderson y Coughlan 1987) incluida la investigación sobre PyMe (Mesquita y Lazzarini 2009; Nakos y Brouthers, 2004; Erramilli y D'Souza, 1993), clasifican los modos de esta manera. Finalmente, Pan y Tse (2000), encontraron que cuando se utilizó la variable dicotómica del modo de entrada, se encontró que muchos determinantes que afectan la elección del modo de entrada fueron predictores significativos de la elección del modo de entrada. Esto sugiere que, al menos para los estudios que aplican la teoría del modo de entrada a situaciones nuevas, la elección del modo dicotómico puede ser más útil. Por lo tanto, la variable dependiente se codificará como cero (0) para modo de entrada con participación jerárquica (como subsidiarias extranjeras, JV y cadenas productivas) y una (1) para modo de entrada basada en acciones de mercado (distribución, adquisiciones y exportación). Por lo tanto, se tiene la Hipótesis 1:

Hipótesis 1: El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado dependerá de la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.

### **6.1.2. Variables Independientes**

Especificidad de Activos. La EA se refiere al grado en que se encontraron activos duraderos específicos de la transacción en el canal de exportación. La EA se refiere a la inversión en capital físico y humano que es específica de la transacción y que pierde valor en otros usos (Williamson, 1991). El capital físico incluye recursos financieros, de producción y de investigación / desarrollo. El capital humano surge de la formación especializada (Williamson, 1991). La EA se medirá utilizando una escala de varios elementos con una escala tipo Likert de siete puntos que examinan la especificidad de los programas de formación específicos de la empresa, la capacidad de la organización para crear nuevos productos y el alcance de los recursos disponibles para la expansión internacional. Se evaluarán tanto los activos físicos como humanos. Los nueve ítems usados para medir este constructo son: 1. Diferenciación del producto, 2. Diferenciación detallada, 3. Dificultad para aprender formas de hacer cosas en mercado extranjero, 4. Se necesita mucho tiempo para conocer el producto, 5. El conocimiento de procesos puede ser útil a competidores, 6. Se requieren instalaciones especializadas para el producto, 7. Se necesita gran inversión en instalaciones o equipos para el producto, 8. Procesos de comercialización y 9. Región para cultivo. Se plantea:

Hipótesis 2: Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la especificidad de los activos es alta.

Esto se debe a que los activos específicos son diseñados para cumplir funciones concretas dentro de una relación comercial particular, lo cual limita su reutilización o adaptación en otros contextos. Esta condición incrementa la exposición a comportamientos oportunistas por parte de socios externos, así como los posibles costos asociados a la transacción, ya que la dependencia del activo puede ser explotada estratégicamente.

En este sentido, optar por un modo de entrada jerárquico —como puede ser la integración vertical o la creación de una subsidiaria de propiedad total— permite a la empresa mantener un mayor control sobre estos activos. Esto facilita la protección de sus inversiones y reduce la probabilidad de conflictos derivados de contratos incompletos o renegociaciones. Por el contrario, cuando se recurre a un modo de entrada basado en el mercado —como licencias o acuerdos contractuales con terceros—, la empresa podría enfrentar mayores desafíos para alinear intereses y mantener el valor estratégico de los activos, ya que estos pueden resultar menos útiles fuera del entorno organizacional original.

Control Interno. Se usará esta variable para medir el nivel de experiencia internacional por medio de procesos de control que impactan el desempeño de la empresa internamente y por tanto también impactan en el desempeño en el

mercado extranjero. Como se ha visto en el marco teórico, el CI en los costos de transacción (Williamson, 1991), la organización interna tiene acceso a instrumentos de incentivos adicionales, que incluyen especialmente recompensas profesionales y ganancias conjuntas compartir que promueven una orientación de equipo, se usarán con escala tipo Linkert los indicadores: 1. Uso y Aplicación de indicadores de desempeño, 2. Uso y Aplicación de contratos internacionales y 3. Capacitación de Personal.

Hipótesis 3: Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismos de CI, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismos de CI.

Esto se debe a que un alto grado de control interno (CI) refleja una estructura organizacional orientada a la supervisión rigurosa, la coordinación constante y el control directo sobre los recursos y procesos empresariales. Este nivel de control resulta complejo de aplicar cuando la empresa opera mediante relaciones de mercado con terceros.

En esquemas de entrada jerárquica —como la integración vertical o el establecimiento de una subsidiaria totalmente controlada—, la organización tiene la posibilidad de implementar sus propios protocolos de control interno, garantizando el cumplimiento estricto de políticas internas y reduciendo así el riesgo de conductas oportunistas por parte de colaboradores externos. Esta forma de entrada favorece

una mayor coherencia en los objetivos estratégicos y permite una gestión más eficiente tanto de los activos específicos como de la información confidencial.

Por el contrario, en modelos de entrada basados en el mercado —como puede ser el uso de distribuidores independientes o acuerdos de licenciamiento—, el control directo se ve limitado. Esto puede generar un aumento en los costos de transacción, especialmente si la empresa desea mantener altos estándares organizacionales sin tener acceso directo al proceso operativo. Por ello, un sistema con elevado control interno resulta más compatible con estructuras jerárquicas, ya que estas permiten una gestión centralizada y reducen la necesidad de depender de terceros.

Incertidumbre Externa. Se desarrollaron medidas separadas para los dos tipos de incertidumbre. "Volatilidad" se refiere en la medida en que el entorno cambia rápidamente y permite que una empresa sea sorprendida y la "diversidad" se refiere a la medida en que existen múltiples fuentes de incertidumbre en el medio ambiente. Se refiere a la estabilidad de las condiciones políticas, sociales y económicas del mercado objetivo. Los ítems para medir el constructo de volatilidad son: 1. A menudo nos sorprenden las acciones de los minoristas y mayoristas, 2. A menudo nos sorprenden las acciones de nuestros competidores, 3. A menudo nos sorprenden las reacciones de nuestros clientes. Los ítems para medir el constructo de Diversidad son: 1. Hay muchos usuarios finales de este producto o servicio en el mercado extranjero, 2. Hay muchos competidores para este producto o servicio en el mercado extranjero y 3. Hay pocos clientes inmediatos en el mercado extranjero.

Hipótesis 4: Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la IE es alta, pero tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la IE es baja.

Cuando una empresa decide ingresar a un nuevo mercado mediante una estructura jerárquica, como la creación de una subsidiaria propia o mediante integración vertical, adquiere un mayor nivel de control operativo. Esta modalidad le permite gestionar de manera más directa los riesgos asociados y ajustar sus estrategias internas en función de las dinámicas del entorno, sin la necesidad de depender de intermediarios externos.

Este tipo de entrada resulta especialmente útil para reducir conflictos potenciales que podrían surgir en esquemas basados en el mercado, tales como la renegociación constante de contratos, la exposición a comportamientos oportunistas o la falta de capacidad de los socios comerciales para responder con agilidad a condiciones imprevistas. El control centralizado facilita la implementación de cambios, el resguardo de activos estratégicos y la alineación de objetivos dentro de la organización.

Eficiencia Colectiva. Se desarrolló la variable para saber los beneficios que tienen las empresas con el modo de entrada a mercado internacional, se tomaron en cuenta los trabajos de Anderson y Coughlan; 1987 y Klein *et al.*; 1990 para algunos indicadores. En escala tipo Likert se medirán: 1. Acceso a capacitación y asistencia técnica, 2. Creación de historial crediticio, 3. Certificación de capacidad, 3. Acceso a otros mercados, 4. Mejores prácticas de administración y planeación,

5. Compartir información, 6. Mayor estabilidad de demanda de precio, y 7. Distribución de producto.

Hipótesis 5: Cuando la EC sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación de mercado, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la EC sea baja.

La EC hace referencia a la habilidad de los equipos internos y actores clave de una organización para trabajar de forma coordinada y eficiente, maximizando el uso de recursos y avanzando juntos hacia objetivos compartidos. Esta alineación interna contribuye a reducir los costos asociados a la coordinación y la comunicación, facilitando así las interacciones externas y la gestión de relaciones comerciales en el mercado.

Cuando una organización presenta un alto nivel de EC, posee mejores capacidades para manejar contratos y acuerdos con terceros, ya que sus integrantes están alineados y coordinados, incluso sin necesidad de recurrir a una estructura jerárquica formal. Esto le permite colaborar de manera efectiva con socios externos, administrar adecuadamente los compromisos adquiridos y evitar la necesidad de integrarse verticalmente, lo cual genera ahorros en costos estructurales y proporciona mayor flexibilidad operativa.

Por otro lado, una entrada jerárquica puede ser menos necesaria porque la organización ya tiene la capacidad interna de coordinar y supervisar sus actividades en el mercado. La EC actúa como un "lubricante" en las relaciones de mercado, reduciendo la probabilidad de conflictos y la necesidad de una integración jerárquica para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

### **6.1.3. Variables de Control**

En un modelo microeconómico, una variable de control es una variable que se incluye en el modelo para aislar el efecto de la variable de interés sobre la variable dependiente. Es decir, se usa para controlar el impacto de factores adicionales que podrían influir en la relación que se está estudiando, asegurando que se puedan obtener estimaciones más precisas del efecto real de las variables clave.

Justificación de las variables de control en el contexto de la entrada a mercados internacionales en PyMEs

A continuación, se justifica el uso de cuatro variables de control en el contexto de las PyMEs que entran a mercados internacionales, basadas en la TCT. La TCT, desarrollada por Coase (1937) y Williamson (1975), postula que las empresas toman decisiones de inversión y expansión en función de los costos asociados con la realización de transacciones, los cuales pueden variar dependiendo de factores como el tamaño de la empresa, el volumen de exportación y las restricciones legales, entre otros.

El volumen de exportación es una variable clave cuando se estudian los costos de transacción asociados con la entrada a mercados internacionales. En la TCT, una empresa con un mayor volumen de exportaciones probablemente enfrentará menores costos unitarios en sus transacciones internacionales debido a la economía de escala. Esto se debe a que, al aumentar las exportaciones, las empresas pueden negociar mejores condiciones con proveedores y distribuidores

internacionales, lo que reduce los costos de información y búsqueda, que son fundamentales en los mercados internacionales.

Según Batra y Khan (2005), el volumen de exportación tiene un impacto directo sobre la capacidad de una empresa para reducir costos transaccionales mediante la expansión de su red de relaciones comerciales. Las empresas que han logrado aumentar su volumen de exportación pueden beneficiarse de una mayor familiaridad con los mercados internacionales y de un mayor poder negociador, lo que disminuye los costos de transacción relacionados con la información, la negociación y la ejecución de contratos. Görg y Greenaway (2004) también encontraron que las empresas con mayor volumen de exportación son más competitivas y exitosas en los mercados internacionales, pues sus costos de transacción disminuyen a medida que ganan experiencia.

En México, las PyMEs enfrentan barreras de entrada en mercados internacionales debido a su limitado tamaño y capacidad operativa. Sin embargo, al aumentar su volumen de exportación, pueden acceder a beneficios de escala, reducir costos asociados con el cumplimiento de normativas internacionales, y mejorar su competitividad. Según datos de ProMéxico, las PyMEs que logran exportar un volumen más alto tienen mayores posibilidades de expandirse a nuevos mercados y competir de manera más eficaz frente a grandes empresas multinacionales. Por lo tanto, el volumen de exportación actúa como un indicador clave para entender la capacidad competitiva de las PyMEs mexicanas en el contexto internacional.

Tamaño de la empresa. Se incluye esta variable en estudios del modo de entrada de las grandes empresas y se ha encontrado que las empresas con mayores recursos (empresas más grandes) tienden a preferir los modos de entrada de jerárquica, mientras que las empresas con menos recursos (empresas más pequeñas) tienden a preferir modalidades en participación de mercado (Contractor, 1984). Debido a las diferencias entre países en las normas contables, el TE se medirá utilizando el número de empleados y ventas totales de los últimos años (Brouthers, 2004; Mesquita y Lazzarini, 2009).

El tamaño de la empresa es otro factor crucial en los costos de transacción asociados con la entrada a mercados internacionales. Williamson (1981), destaca que las empresas grandes tienden a reducir sus costos de transacción mediante el aprovechamiento de economías de escala, el acceso a capital y la posibilidad de organizar y gestionar mejor los contratos internacionales. Las PyMEs, debido a su tamaño más pequeño, enfrentan mayores costos de transacción, ya que tienen menos recursos para gestionar la complejidad de las transacciones internacionales, lo que aumenta su vulnerabilidad frente a los costos de búsqueda de información, negociación y ejecución de contratos.

Dunning (1988), argumenta que las empresas de mayor tamaño tienen una ventaja significativa al operar en mercados internacionales, ya que pueden acceder a recursos y capacidades que les permiten reducir los costos de transacción. Las empresas grandes tienen más capacidad para organizar y coordinar actividades en mercados internacionales, lo que les permite reducir los costos asociados con la entrada a nuevos mercados. Por lo tanto, el tamaño de la empresa es una variable

de control esencial en el análisis de los costos de transacción de la internacionalización.

El tamaño de la empresa es un factor fundamental en la internacionalización de las PyMEs, ya que influye directamente en la capacidad de las empresas para gestionar los costos de transacción asociados con la entrada a mercados internacionales. Según la teoría de costos de transacción, las empresas más grandes suelen enfrentar menores costos de transacción en comparación con las pequeñas, debido a varios factores como la economía de escala, el acceso a recursos y la capacidad de organización. La internacionalización de las empresas implica una serie de costos de transacción relacionados con la información, la negociación, el cumplimiento normativo y la gestión de contratos internacionales, que pueden ser más fácilmente gestionados por empresas de mayor tamaño.

El tamaño de las PyMEs mexicanas tiene un impacto significativo en su capacidad para internacionalizarse. Las empresas grandes en México tienen más recursos para asumir los costos iniciales de la internacionalización, como el establecimiento de redes de distribución y la adaptación de productos a mercados extranjeros. Las PyMEs más grandes también tienen una mayor capacidad para negociar con distribuidores internacionales y adaptarse a las normativas internacionales, mientras que las más pequeñas pueden enfrentar barreras de financiamiento y carecen de la infraestructura necesaria para gestionar transacciones internacionales. Según el INEGI, las PyMEs grandes en México tienen más probabilidades de acceder a mercados internacionales y negociar

contratos más favorables, lo que les permite reducir los costos asociados con la entrada a mercados globales.

**Restricciones Legales.** Las restricciones legales juegan un papel crucial en los costos de transacción, especialmente en el contexto internacional, donde las barreras regulatorias pueden incrementar significativamente los costos de entrada al mercado. Williamson (1985), señala que las restricciones legales, como los aranceles, las cuotas de importación y las normativas de seguridad, son una forma importante de costos de transacción que las empresas deben considerar al expandirse a mercados internacionales. Estas restricciones aumentan el costo de negociación de los contratos y reducen la eficiencia de las transacciones, ya que las empresas deben invertir más recursos en entender y cumplir con las regulaciones locales.

Grosse y Behrman (1992), argumentan que las empresas de pequeñas y medianas dimensiones enfrentan mayores dificultades que las grandes empresas debido a las restricciones legales al ingresar a mercados internacionales. Estas restricciones aumentan los costos asociados con la búsqueda de información, negociación y cumplimiento, lo que puede disuadir a las PyMEs de expandirse a nuevos mercados. La inclusión de las restricciones legales como variable de control es esencial para ajustar el impacto de estos costos de transacción en la decisión de internacionalización de las PyMEs.

Las restricciones legales también pueden afectar la viabilidad de entrada a ciertos mercados. Empresas que deseen exportar productos a un mercado con altas barreras arancelarias o normativas estrictas pueden enfrentarse a costos de

adaptación elevados, lo que puede disuadirlas de entrar a esos mercados o incluso llevarlas a buscar alternativas de entrada menos costosas, como alianzas estratégicas o inversiones directas en el extranjero. Esto es especialmente relevante en sectores como el agroalimentario, donde las normativas sobre seguridad y etiquetado pueden ser particularmente rigurosas. Williamson (1981), argumenta que los costos de cumplimiento con las leyes extranjeras son, en sí mismos, una forma de costos de transacción, ya que requieren negociación adicional y una gestión compleja de las relaciones comerciales.

Para las PyMEs, las restricciones legales son un desafío particularmente importante, ya que los costos de adaptación y cumplimiento pueden ser significativos. Además, el poder negociador de las PyMEs es generalmente limitado, lo que las coloca en una situación desventajosa al tratar de cumplir con estas normativas. Según Dunning (1988), las grandes empresas, debido a su tamaño y recursos, tienen más capacidad para manejar estas barreras regulatorias, mientras que las PyMEs pueden ser disuadidas por los altos costos de transacción que conllevan las restricciones legales.

En México, las PyMEs enfrentan barreras arancelarias y normativas locales complejas que aumentan los costos de entrada a mercados internacionales. Por ejemplo, las restricciones legales en mercados como la UE o EE.UU. pueden ser un desafío considerable, especialmente para las empresas que no cuentan con departamentos de cumplimiento normativo robustos. Además, las barreras regulatorias en ciertos sectores como el agroalimentario o el farmacéutico pueden ser significativas, lo que aumenta los costos de adaptación de productos. Sin

embargo, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ha logrado reducir algunas barreras comerciales, pero las PyMEs mexicanas aún enfrentan costos adicionales de adaptación a las normativas internacionales, lo que convierte las restricciones legales en una variable de control esencial.

La elección del modo de empresa puede variar simplemente debido a restricciones legales sobre el modo de operación en un país específico. Se medirán a través de escala Likert de los indicadores: 1. Nivel de restricciones legales, 2. Impacto de las leyes arancelarias, 3. Impacto de las regulaciones y restricciones arancelarias, 4. Impacto de las leyes de inversión extranjera directa.

Edad. La edad de la empresa se ha vinculado con la capacidad para reducir costos de transacción a través de la acumulación de experiencia. Las empresas más antiguas tienden a tener un mayor conocimiento de las dinámicas del mercado, una mejor red de relaciones y un mayor acceso a información clave para operar en mercados internacionales. Williamson (1979), argumenta que las empresas más antiguas tienen un mayor know-how organizacional y mejores capacidades contractuales, lo que les permite minimizar los costos transaccionales asociados con la búsqueda de socios internacionales, la negociación de acuerdos y la gestión de relaciones comerciales. En el contexto de las PyMEs que se internacionalizan, la edad de la empresa es un factor importante que influye en su capacidad para reducir los costos asociados con la expansión internacional. Williamson (1979), argumenta que las empresas más antiguas tienen una ventaja comparativa en términos de su experiencia organizacional y su capacidad para gestionar contratos internacionales, lo que les permite minimizar los costos de transacción.

Según López y Rodríguez (2010), las empresas con mayor antigüedad tienen un historial de transacciones que les proporciona una ventaja comparativa en la toma de decisiones sobre la internacionalización. Esta experiencia acumulada reduce la incertidumbre y el costo de las transacciones, lo que permite a las empresas expandirse más fácilmente a mercados internacionales. Por lo tanto, la edad de la empresa se convierte en un factor de control esencial para distinguir el impacto de la experiencia acumulada frente a los costos de transacción inherentes a la internacionalización.

En México, las PyMEs más antiguas suelen tener más experiencia en la gestión de relaciones comerciales internacionales y una mejor comprensión de las complejidades de los mercados internacionales. A medida que las empresas envejecen, acumulan conocimiento sobre cómo manejar las transacciones internacionales, lo que les permite reducir los costos asociados con la búsqueda de socios comerciales, negociación de acuerdos, y adaptación a normativas extranjeras. Sin embargo, muchas PyMEs mexicanas siguen siendo jóvenes en términos de internacionalización y tienen menos experiencia al ingresar a mercados internacionales. Por lo tanto, la edad de la empresa puede jugar un papel crucial en la determinación de su capacidad para competir en mercados globales.

Dicha variable es para conocer en la que las empresas comenzaron con la internacionalización. Se pregunta directamente ¿A los cuántos años de apertura de la empresa comenzaron con el modo de expansión y/o entrada a mercados internacionales?.

Volumen de Exportaciones. Esto se debe a que el VE refleja una mayor experiencia y estabilidad en los flujos comerciales internacionales, lo cual reduce las incertidumbres y los riesgos inherentes a las transacciones.

Con un alto VE, la empresa ya cuenta con experiencia en el mercado internacional y es probable que tenga sistemas de control y relaciones establecidas que faciliten las transacciones externas sin necesidad de una integración vertical o de un control total. Esto significa que los costos de transacción se pueden gestionar eficazmente sin asumir el compromiso financiero y administrativo de una entrada jerárquica, como establecer una subsidiaria de propiedad total o integrarse verticalmente.

Conocer la cantidad de exportaciones respecto a las ventas, se tomaron las preguntas e indicadores de Klein, Frazier, y Roth (1990): Volumen del canal. Se preguntará a los encuestados: (1) ¿Cuál es el monto de exportaciones del año pasado?, (2) ¿Qué porcentaje de sus ventas totales el año pasado provino de exportaciones?, y (3) ¿Cuáles fueron sus mercados de exportación?

Según Batra y Khan (2005), el volumen de exportación tiene un impacto directo sobre la capacidad de una empresa para reducir costos transaccionales mediante la expansión de su red de relaciones comerciales. Las empresas que han logrado aumentar su volumen de exportación pueden beneficiarse de una mayor familiaridad con los mercados internacionales y de un mayor poder negociador, lo que disminuye los costos de transacción relacionados con la información, la negociación y la ejecución de contratos. Görg y Greenaway (2004) también encontraron que las empresas con mayor volumen de exportación son más

competitivas y exitosas en los mercados internacionales, pues sus costos de transacción disminuyen a medida que ganan experiencia.

En México, las PyMEs enfrentan barreras de entrada en mercados internacionales debido a su limitado tamaño y capacidad operativa. Sin embargo, al aumentar su volumen de exportación, pueden acceder a beneficios de escala, reducir costos asociados con el cumplimiento de normativas internacionales, y mejorar su competitividad. Según datos de ProMéxico, las PyMEs que logran exportar un volumen más alto tienen mayores posibilidades de expandirse a nuevos mercados y competir de manera más eficaz frente a grandes empresas multinacionales. Por lo tanto, el volumen de exportación actúa como un indicador clave para entender la capacidad competitiva de las PyMEs mexicanas en el contexto internacional.

## **6.2. Delimitación de la Investigación**

### **6.2.1. Descriptivo**

La investigación por desarrollar es descriptiva ya que se detallarán las características relevantes de PyMes comercializadoras del Centro-Occidente y sus estrategias como modos de entrada y expansión a mercados internacionales, así mismo el cómo la EA, CI, IE, VE, EC juegan un papel importante en el modo de entrada de dichas unidades económicas.

### **6.2.2. Explicativo**

Se dará a conocer indicadores para poder evaluar el modo de entrada y expansión a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras del Centro-Occidente, así mismo el cómo la EA, CI, IE, VE, EC.

### **6.2.3. Correlacional**

Se mostrará la relación y el impacto que hay la EA, CI, IE, VE, EC y el modo de entrada y expansión a mercados internacionales de PyMes comercializadoras del Centro-Occidente.

### **6.2.4. Corte Transversal**

La presente investigación es de corte transversal, ya que la información a procesar es por levantamiento de cuestionario a directivos de PyMes comercializadoras del Centro-Occidente.

## **6.3. Objeto de Estudio**

En esta investigación se tomará como referencia la Región Centro-Occidente de México, con un enfoque específico en los estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, los cuales destacan como entidades representativas. Esta región contribuye con el 16.9% del total nacional de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dedicadas a actividades de comercialización.

Se plantea centrar el análisis en el subgrupo de PyMEs Agrícolas Comercializadoras, debido a que constituyen aproximadamente el 31% de las unidades económicas comercializadoras dentro de esta región. A pesar de esta participación, su peso en el comercio exterior es significativo, ya que las

exportaciones agrícolas provenientes de esta zona representan el 29.9% del total nacional.

A nivel estatal, Michoacán sobresale con una participación promedio del 62% de las exportaciones agrícolas entre 2018 y 2021. Por su parte, Guanajuato aportó cerca del 3% en el mismo periodo, mientras que Jalisco alcanzó el 4% de sus exportaciones totales en ese lapso (INEGI, 2022).

#### **6.4. Universo y Muestra**

De acuerdo con la ENAPROCE 2018 y al Censo del INEGI del año 2019, el total de PyMes agrícolas comercializadoras de la región Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) son 431 empresas.

En cuanto a la definición de muestra, Hernández (2018), dice que es un subconjunto de elementos que pertenecen a la población que poseen las mismas características.

Según lo planteado por Anderson *et al.* (2012), una muestra estadística se define como un subconjunto extraído de una población con el propósito de llevar a cabo un estudio específico, cuyo objetivo es representar adecuadamente las características de dicha población y facilitar su análisis.

Los métodos de muestreo se dividen generalmente en dos categorías: aleatorios y no aleatorios. En los primeros, los elementos de la muestra se eligen de forma completamente aleatoria, sin intervención de criterios subjetivos, lo que garantiza imparcialidad en la selección. En cambio, en los métodos no aleatorios,

esta condición no siempre se cumple, ya que pueden intervenir juicios personales u otros factores externos en el proceso de elección.

Tanto en el muestreo aleatorio como en el no aleatorio, la selección puede realizarse considerando elementos individuales de la población o bien grupos de elementos. Por esta razón, dentro del campo del muestreo se emplean términos como unidad muestral o unidad de muestreo, que hacen referencia a los componentes seleccionados de la población, ya sean individuos o grupos específicos.

Para el cálculo de muestra se usará la fórmula siguiente, Anderson *et.al.*,(2012):

$$n = \frac{P(1 - P)}{\left(\frac{E^2}{Z^2}\right) + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

En donde:

n= Número de elementos de la muestra.

Z= Número de unidades de desviación estándar en la distribución de confianza (1.96 al cuadrado, si la seguridad es del 95%)

P= Proporción de la población que posee la característica de interés (50%=0.5)

E= error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que está dispuesta a aceptar en el nivel de confianza señalado (5%)

N= tamaño de la población

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{0.5(1 - 0.5)}{\left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + \frac{0.5(1 - 0.5)}{431}}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.001230817)}$$

$$n = 203$$

El número que corresponde a la muestra concierne a 203.

## 6.5. Obtención de Datos

Los cuestionarios se solicitarán contestar a PyMes comercializadoras que tengan participación en mercado internacional consta de preguntas abiertas y con escala tipo Likert, se pretende que contesten los ejecutivos que conocen sobre la entrada e internacionalización de la PyMes. El listado de las empresas se buscará a través de las Cámaras de Comercio por Estado y Padrón de Importadores y Exportadores. Se les hará llegar el cuestionario de manera de electrónica. De las 431 PyMes que reporta la ENAPROCE (2018) y Censo de INEGI (2019), se esperaba tener una muestra de aproximadamente 203. Sin embargo, considerando que no todas las empresas responden se propondrá enviar 431 encuestas con esperanza de respuesta del 40%.

## **6.6. Instrumentos Usados**

Un instrumento de medición se considera apropiado cuando es capaz de registrar de manera precisa los datos observables, reflejando fielmente los conceptos y variables que se desean analizar. En otras palabras, permite determinar si realmente se está midiendo aquello que se pretende observar (Hernández *et al.*, 2014).

En el contexto de esta investigación, se ha diseñado un instrumento específico para la recolección de información, el cual será ajustado y validado durante el trabajo de campo. Para ello, se requiere una correcta selección de escalas de medición, que estén alineadas con las variables que se van a evaluar.

El objetivo central de este instrumento es operacionalizar el Marco Teórico mediante la formulación de hipótesis, de forma que, al recopilar los datos empíricos, se pueda continuar con su análisis estadístico correspondiente.

## **6.7. Medición y Escalas de Medición**

Stevens (1946) definió la medición como la asignación de símbolos numéricos a objetos o eventos, de acuerdo con ciertas reglas. Estos valores numéricos, como 1, 2, 3 o I, II, III, no tienen un valor cuantitativo por sí mismos, a menos que se les atribuya dicho significado; en esencia, son símbolos específicos.

Una vez que las variables han sido operativizadas, el siguiente paso consiste en recopilar datos que permitan cuantificarlas. Esto posibilita aplicar análisis estadísticos para validar o refutar las hipótesis propuestas en esta investigación.

Para trabajar adecuadamente con variables, es fundamental conocer su nivel de medición, ya que esto determina qué técnicas estadísticas son aplicables.

Existen cuatro niveles principales de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. Cada uno implica un tipo diferente de asignación numérica o "escala" y, a medida que se avanza del nivel más básico (nominal) al más complejo (razón), aumentan tanto los requisitos matemáticos como las posibilidades analíticas.

**Escala nominal:** Este tipo de medición es el más básico y se limita a clasificar elementos en categorías mutuamente excluyentes y exhaustivas. Su uso se restringe a la identificación, sin permitir operaciones matemáticas significativas.

**Escala ordinal:** Permite ordenar los elementos en función del atributo medido, aunque no se puede determinar la magnitud exacta de las diferencias entre ellos.

**Escala de intervalo:** Introduce la idea de distancia entre valores, con una unidad constante de medición, aunque carece de un cero absoluto.

**Escala de razón:** Es la más robusta, ya que incluye un cero verdadero y permite todas las operaciones matemáticas, siendo común en las ciencias físicas más que en las sociales.

Desde un punto de vista estadístico, recolectar datos en un nivel superior y analizarlos con métodos de menor exigencia (por ejemplo, tratar datos de intervalo como nominales) puede generar pérdida de información valiosa. Por ello, es fundamental "medir" de forma adecuada para lograr precisión científica.

Para esta investigación se adoptará la escala de intervalo, particularmente útil para medir actitudes. Entre las opciones de escalas utilizadas en ciencias sociales, Padua (2018) menciona las siguientes:

**Escala de Stouffer:** Deriva una variable cuantitativa a partir de distribuciones multivariadas, permitiendo caracterizar objetos mediante dicha variable.

Escala tipo Likert: Se basa en afirmaciones que miden el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, lo que la convierte en una escala ordinal ampliamente utilizada en estudios de opinión.

Escala de Thurstone: Requiere la participación de jueces para valorar ítems en una escala de once puntos, de donde se seleccionan aquellos que representen toda la gama de actitudes posibles.

Escalograma de Guttman: Asegura que todos los ítems midan una sola dimensión (unidimensionalidad), organizándose en función de la intensidad de la actitud.

Método de comparación por pares: Consiste en presentar enunciados a una muestra para que actúe como juez y determine cuál es más favorable o desfavorable frente a un objeto específico.

Diferencial semántico de Osgood: Usa pares de adjetivos opuestos para medir actitudes hacia un objeto, con base en una teoría psicológica del significado.

En esta investigación se utilizará la escala tipo Likert, debido a su simplicidad y efectividad para evaluar actitudes. Esta escala puede presentarse en distintas versiones. Algunas de las más utilizadas, según Malavé (2007), son:

Opción A:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Opción B:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral / Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Opción C:

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

Opción D:

- Completamente verdadero
- Verdadero
- Ni falso ni verdadero
- Falso
- Completamente falso

Opción E:

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

## Capítulo 7

### Prueba Piloto y Recolección de Datos

Dado que en ocasiones resulta complejo formular preguntas de forma clara y comprensible para personas con distintos niveles educativos, se optó por realizar un pretest inicial. Este ejercicio incluyó únicamente aquellas secciones que se consideraron fundamentales para la recolección de los datos necesarios para el estudio.

La aplicación de este pretest se llevó a cabo con informantes clave, seleccionados por su relevancia estratégica dentro del contexto de la investigación, así como por su disposición para participar en el proceso de validación del instrumento.

#### 1.1. Encuesta Piloto y Evaluación

El cuestionario aplicado en esta prueba, constó de un total de 57 preguntas, las cuales mostraron la pauta para realizar correcciones y poder elaborar el cuestionario final; las preguntas se formularon a partir de la operacionalización de las variables. Se detectó que el lenguaje redactado en el cuestionario no es tan claro para los empresarios, ya que es más técnico por lo cual se procederá a buscar una redacción más coloquial para dicho gremio; así mismo, se pondrán definiciones de algunos conceptos para que estén más claros como lo es JV, Cadena Productiva, Subsidiaria.

Una vez que se realizaron las correcciones, se aplicó de nuevo la encuesta para verificar si efectivamente habían quedado los ajustes. Después de la verificación, se prosiguió con la validez y la confiabilidad del instrumento.

Para el *pre-test* corregido se enviaron 25 via *googleforms* a directivos correspondiente a la muestra estudio, se obtuvieron 8 respuestas de directivos de PyMes Comercializadoras Agrícolas de Michoacán (6), Jalisco (1) y Guanajuato (1).

El Alfa de Cronbach es uno de los métodos más comúnmente empleados para evaluar la confiabilidad de un instrumento de medición, razón por la cual fue seleccionado para este estudio. Su propósito es determinar si el instrumento aplicado para recolectar datos presenta un nivel adecuado de consistencia interna.

Este coeficiente fue introducido por J.L. Cronbach en 1951 como una medida estadística que permite estimar la fiabilidad de una prueba o de cualquier conjunto de ítems sumados en una escala (Cervantes, 2005).

El resultado que arroja dicho coeficiente indica el grado de consistencia con el que el instrumento mide aquello que pretende evaluar, minimizando la posibilidad de ambigüedad en su aplicación y en la interpretación de resultados. La fórmula matemática correspondiente utilizada para calcular este coeficiente fue la propuesta por Cronbach y Shavelson (2004):

$$\alpha = \frac{\kappa}{\kappa - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

En donde:

K = Numero de ítems

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems

$Sx^2 = \text{Varianza del puntaje total}$

Los resultados de las encuestas se procesaron en el programa *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*; dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.750 con un total de 44 ítems, en el *software* se quitaron las preguntas generales de la empresa ya que son abiertas y escala nominal y con ello quedaron al final 44. De acuerdo al intervalo al que pertenece el coeficiente en la valoración de fiabilidad, el valor anteriormente obtenido se encuentra en aceptable. Oviedo y Campo-Arias (2005), señalan que, si se obtiene como resultado un valor del alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90, esto indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional.

**Tabla 5.**

*Estadística de Fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.750	44

Fuente: Elaboración propia con base a resultados (2023).

Se propone modificar las preguntas de la 7 a la 9, relacionadas con el tamaño de la empresa. En la 7 poner por rango de ingresos o bien omitirla, ya que varios de ellos comentaron posterior a responder que no se sentían en confianza en responder el monto de ingresos por inseguridad y únicamente lo hicieron por conocerme. Sin embargo, hubo 3 que pusieron que no daban información por ser confidencial. La pregunta 8 se propone eliminarla ya que no es relevante para la

investigación. En cuanto a la pregunta 9 se propone únicamente preguntar el total de personal que trabaja en la empresa y no dividir en remunerado y no remunerado para no crear confusión en los encuestados.

En la variable VE, se propone que las preguntas 17 y 18 se proporcione un rango al igual que los ingresos, por las mismas razones explicadas anteriormente y así poder tener más confianza por parte de los empresarios para contestar.

En la variable de EA, se propone modificar la pregunta 21 de abierta a cerrada con opciones de respuesta, o incrementar la cantidad de preguntas a que sean en escala Likert.

Se proponen 34 indicadores para la variable independiente dicótoma Entrada y Expansión de PyMes Comercializadoras Mexicanas, dichos indicadores es la suma de los indicadores de variables independientes, 27, y variables de control, 7, se tiene el resumen siguiente a las variables, dimensiones y número de indicadores:

## **Cuadro 2.**

### *Variables por Tipo e Indicador*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>
Entrada a mercado internacional y expansión de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán)	Dependiente	34 indicadores
Volumen de Exportaciones	Control	3 indicadores
Especificidad de Activos	Independiente	12 indicadores
Incertidumbre Externa	Independiente	2 indicadores
Control Interno	Independiente	3 indicadores

Eficiencia Colectiva	Independiente	7 indicadores
Tamaño de Empresa	Control	2 indicadores
Restricciones Legales	Control	4 indicadores
Edad Empresa	Control	1 indicadores

Fuente: Elaboración propia con base al Marco teórico (2022).

## 1.2. Descripción de Variables e Indicadores

Los cuadros 3 y 4 presentan la descripción del indicador por variable, que se proponen para la prueba piloto y recolección de datos.

### Cuadro 3.

*Descripción de Indicadores por Variable de Control*

<b>Variables de Control (Generales de la empresa)</b>	<b>Descripción del Indicador</b>	<b>Pregunta</b>
Tamaño de empresa	Ventas totales del último año	8
	Número de empleados	7
Restricciones Legales	Nivel de restricciones legales	9-10
	Impacto de leyes arancelarias	11-12
	Impacto de Restricciones y Regulaciones no Arancelarias	13-14
	Impacto de leyes IED	15
Volumen de exportaciones	Rango de exportaciones respecto a la cantidad de producto comercializado	16
	Rango de exportaciones respecto del total de ventas cantidad	17
Edad empresa	Principal mercado de exportación	18

Fuente: Elaboración propia con base al Marco teórico (2022).

#### Cuadro 4.

##### *Descripción de Indicadores por Variable Dependiente e Independiente*

Variable Dependiente	Variable Independiente	Descripción de Indicadores	Preguntas
<b>Jerárquica</b>			
Subsidiarias			
JV			
Cadenas productivas	Especificidad de Activos	Diferenciación del Producto (alto, medio, bajo)	19
		Diferenciación del Producto detallado	20
		Es difícil para un extranjero aprender nuestras formas de hacer las cosas	21
		Para ser eficaz, le toma mucho tiempo al vendedor para conocer al cliente final	22
		Un vendedor necesita mucho tiempo para conocer mi producto	23-24
		El conocimiento de nuestros procesos podría ser útil para los competidores	25
		Se necesitan instalaciones especializadas para comercializar el producto	26
		Se necesita gran inversión en equipos para comercializar el producto	27
		Procesos de comercialización únicos	28
		Especificidad regional	29
Incertidumbre Externa		Único en comercializar	30
		Volatilidad (A menudo nos sorprenden las acciones de los minoristas y mayoristas, competidores y clientes)	31
		Diversidad (Hay muchos usuarios finales, clientes y competidores de este producto en mercados extranjeros)	32

Control Interno	Indicadores de desempeño	33-34
	Cumplimiento de Contratos	35-37
	Capacitación a personal	38
Eficiencia Colectiva	Acceso a capacitación y asistencia técnica	50
	Creación de historial crediticio	51
	Certificación de capacidades	52
	Acceso a otros mercados	53
	Mejores prácticas de administración y planeación	54
	Mayor estabilidad de demanda precio	55
	Distribución de producto	56

### **Mercado**

Exportación

Directa

Distribución

Adquisiciones

Especificidad de Activos	Diferenciación del Producto (alto, medio, bajo)	19
	Diferenciación del Producto detallado	20
	Es difícil para un extranjero aprender nuestras formas de hacer las cosas	21
	Para ser eficaz, le toma mucho tiempo al vendedor para conocer al cliente final	22
	Un vendedor necesita mucho tiempo para conocer mi producto	23-24
	El conocimiento de nuestros procesos podría ser útil para los competidores	25
	Se necesitan instalaciones especializadas para comercializar el producto	26
	Se necesita gran inversión en equipos para comercializar el producto	27

	Procesos de comercialización únicos	28
	Especificidad regional	29
	Único en comercializar	30
Incertidumbre Externa	Volatilidad (A menudo nos sorprenden las acciones de los minoristas y mayoristas, competidores y clientes)	31
	Diversidad (Hay muchos usuarios finales, clientes y competidores de este producto en mercados extranjeros)	32
Control Interno	Indicadores de desempeño	33-34
	Cumplimiento de Contratos	35-37
	Capacitación a personal	38
Eficiencia Colectiva	Acceso a capacitación y asistencia técnica	41
	Creación de historial crediticio	42
	Certificación de capacidades	43
	Acceso a otros mercados	44
	Mejores prácticas de administración y planeación	45
	Mayor estabilidad de demanda precio	46
	Distribución de producto	47

Fuente: Elaboración propia con base al Marco teórico (2022).

### 1.3. Obtención de Datos

El volumen de datos que se obtuvo al aplicar el cuestionario a 103 PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México, se muestra en Anexo III. Si la información, de la tabla anterior, concentra los indicadores por cada una de las variables que se estudian, se forma el Anexo IV.

Variable dependiente EEMI: Entrada y Expansión a Mercados Internacionales. Las variables independientes quedaron de la siguiente manera: EAT: Especificidad de los Activos, IE: Incertidumbre Externa, CI:Control Interno, ECT= Eficiencia Colectiva (ECM= Eficiencia Colectiva de Mercado+ ECJ= Eficiencia Colectiva Jerárquico). Variables de control: EE: Edad de la Empresa, TE: Tamaño de la Empresa, VE: Volumen de Exportaciones. RL: Restricciones Legales, VE: Volumen de Exportaciones.

De la recolección de datos se obtuvieron los siguientes desgloses para tener escala Likert:

Pregunta número 3, ¿En qué año inició operaciones la empresa? (Años de la empresa)

1 (1-10 años)

2 (11-20 años)

3 (21-30 años)

4 (31-40 años o más)

Pregunta número 5, Indique los modos de entrada y expansión al mercado internacional que la empresa ha utilizado en los últimos 5 años:

0 jerárquica (como subsidiarias extranjeras, Joint Ventures y cadenas productivas)

1 mercado (distribución, adquisiciones y exportación)

Pregunta número 7, Registre el promedio del personal ocupado que trabajó en la empresa durante el año 2023:

1 (1-39 empleados)

2 (40-79 empleados)

3 (80-119 empleados)

4 (120-159 empleados)

5 (160-200 empleados)

Pregunta número 8, Indique el monto de ventas totales en el año 2023 en pesos mexicanos.

1 (0-49 millones)

2 (50-99 millones)

3 (100-149 millones)

4 (150-199 millones)

5 (200-250 millones)

Las preguntas de las 9 a la 15, correspondientes a la variable de Restricciones Legales quedaron de la siguiente manera:

1 (Sin importancia)

2 (De poca importancia)

3 (Moderadamente importante)

4 (Importante)

5 (Muy Importante)

Las preguntas 16 y 17 que son ítems de la variable Volumen de Exportaciones:

1 (0%-20%)

2 (21%-40%)

3 (41%-60%)

4 (61%-80%)

5 (81%-100%)

La pregunta 18, Indique su principal mercado al que se van sus exportaciones:

1 (Ninguno)

2 (América)

3 (Europa)

4 (Asia)

5 (África)

Pregunta 19, Existe una diferenciación de los tres principales productos respecto a la competencia.

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (En desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (De acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

Pregunta 20, Indique la diferenciación de sus tres principales productos.

1 (Ninguna)

2 (Precio)

3 (Tamaño)

4 (Calidad)

5 (Certificaciones)

Preguntas de la 21 a la 30, pertenecen a la variable Especificidad de los Activos:

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (En desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (De acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

De la 31 a la 32, que son ítems de la variable Incertidumbre Externa:

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (En desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (De acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

Pregunta 33, Durante el año 2023, ¿Cuántos indicadores clave de desempeño monitorearon en la empresa?

Si la respuesta es No se monitorearon indicadores, pase a la pregunta 35:

1 (No se monitorean)

2 (1-2 se monitorean)

3 (3-5 se monitorean)

4 (6-9 se monitorean)

5 (10 o más se monitorean)

Pregunta 34, Durante el año 2023, ¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores de desempeño?:

1 (Anualmente)

2 (Semestralmente)

3 (Trimestralmente)

4 (Mensualmente)

5 (Semanalmente)

Preguntas de la 35 a la 38, son parte de la variable Control Interno:

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (En desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (De acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

Pregunta 39, ¿La empresa participó durante el periodo 2023 mediante contratos o programas de colaboración en Joint Ventures, Subsidiarias o Cadenas Productivas (procesos integrados con otras unidades económicas para el diseño, suministro, distribución o comercialización de productos)?:

0 jerárquica (como subsidiarias extranjeras, Joint Ventures y cadenas productivas)

1 mercado (distribución, adquisiciones y exportación)

Preguntas de Eficiencia Colectiva, 41-47 y 50-56:

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (En desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (De acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

## Capítulo 8

### Recolección de la Información y Procesamiento de Datos

#### 8.1. Resultados preliminares

Para la aplicación del cuestionario final, se obtuvieron bases de datos por parte de SADER, Padrones de Producción por parte de la SAGARPA, Cámaras de Comercio de los estados de Michoacán y Jalisco. Con dichas bases de datos se enviaron alrededor de 300 correos electrónicos con la carta firmada por director de tesis y coordinación del programa que avala la veracidad y confidencialidad de los datos, para solicitar la participación de las PyMes comercializadoras agrícolas de Jalisco, Michoacán y Guanajuato. De los cuales solo se obtuvo respuesta de 2; posteriormente se intentó contactar vía telefónica para agendar una cita con las personas que pudieran ser de apoyo para responder la encuesta final. Sin embargo, el 50% que respondieron, dijeron que no estaban dispuestos a responder la encuesta incluso si se iba personalmente a aplicarlo o al leer la encuesta comentaron que por la sensibilidad de datos no podrían apoyar.

Algunos de los directivos fueron sinceros en responder que no se contestaba la encuesta no sólo por la sensibilidad de datos, sino por la situación de inseguridad que se vive en el país y que por ello no deseaban poner en riesgo la integridad de su empresa y familia, y al no conocerme preferían abstenerse.

Se lograron obtener 103 PyMes Comercializadoras de Michoacán, Jalisco y Guanajuato. Para poder obtener dichos datos, se identificó que por ser desconocida

no había mucha respuesta por parte de los empresarios aunado a lo de inseguridad. Familiares que son productores agrícolas en Jalisco y Michoacán contestaron la encuesta y pidieron a sus amigos o conocidos su apoyo, y algunos accedieron para responder vía electrónica la encuesta y otros se les hizo de forma presencial. Familiares que no son productores, pero sí conocían a empresarios de la región que podían contestar las encuestas, se ofrecieron a realizar el contacto con ellos y fue así que se obtuvo otra cantidad de respuesta en encuestas. La mayoría de las encuestas contestadas se logró a través de la red cristiana, es decir por medio de presbíteros contactaron dentro de sus feligreses personas que pudieran contestarme la encuesta.

Dentro de las limitantes del cuestionario se puede observar que hay ciertas preguntas técnicas y aunque se trató de que fuera más claro con notas dentro del mismo, es posible que no fueran entendidas en su totalidad.

Se tienen los resultados preliminares siguientes:

**Gráfica 12.**

*Giro de Unidad Económica*

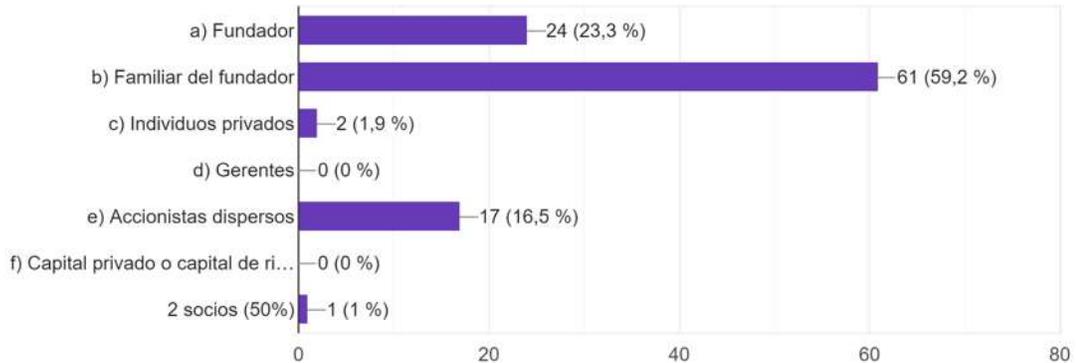


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2023).

De la muestra total analizada, el 57% corresponde a empresas dedicadas exclusivamente a la producción agrícola, lo que las posiciona como el grupo predominante. A su vez, las organizaciones que combinan actividades de producción y comercialización de productos del sector representan un 17% del total. En tercer lugar, se encuentran las empresas comercializadoras, con una participación de 15%, y finalmente, las empacadoras conforman el 11% restante.

### Gráfica 13.

*¿Quién es el Propietario o Accionista Mayoritario de la Empresa?*

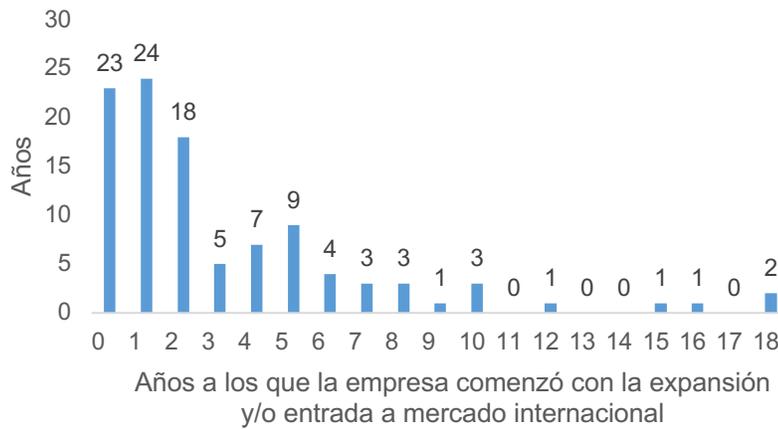


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2023).

Como se abordó previamente, en México las pequeñas y medianas empresas continúan siendo predominantemente de carácter familiar. En este estudio, se observa que el 59.2% de las empresas ya son dirigidas por miembros de la siguiente generación, es decir, por familiares del fundador original. Un 23.3% permanece bajo la propiedad o control mayoritario del fundador, quien sigue teniendo un papel activo en la gestión. Por otro lado, el 16.5% corresponde a empresas con accionariado disperso, integradas principalmente por productores que han decidido sumar esfuerzos, capital y experiencia con el fin de cumplir los requisitos necesarios para exportar sus productos.

### Gráfica 14.

*¿A los Cuántos Años de Apertura de la Empresa Comenzaron con el Modo de Expansión y/o Entrada a Mercados Internacionales?*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2023).

### Gráfica 15.

*Modos de Entrada y Expansión al Mercado Internacional que la Empresa ha Utilizado en los Últimos 5 años*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2023).

Según se observa en los resultados representados gráficamente, la principal vía de internacionalización de las PyMes agrícolas comercializadoras ha sido su

participación en Cadenas Productivas. Una proporción significativa de los encuestados no identificaba inicialmente el concepto; sin embargo, tras explicar que este consiste en formar parte de la cadena de suministro de empresas que comercializan productos en el extranjero, los participantes reconocieron que sus bienes son solicitados por grandes empacadoras o comercializadoras con operaciones internacionales. Este grupo representa el 47.6% de la muestra total.

Por otra parte, el 35% de las empresas realiza exportaciones de forma directa, siendo Estados Unidos el principal destino, debido tanto a la cercanía geográfica como a las relaciones comerciales existentes. A este mercado le siguen en importancia algunos países asiáticos y, en menor medida, mercados europeos. En cuanto a otros modos de ingreso internacional, solo el 11.7% utiliza distribución directa, mientras que el 4.7% (equivalente a cinco empresas) ha optado por alianzas tipo Joint Venture (JV). Finalmente, una sola empresa reportó contar con una subsidiaria en el extranjero.

En cuanto al estado de Guanajuato se tiene que 9 de 15 empresas han realizado su expansión por cadenas productivas con los productos de granada, jitomate, jitomate Cherry, maíz, trigo y sorgo; 1 por distribución directa con los productos pimiento, pepino y tomate; y 5 por exportación directa con los productos de granada, maíz y sorgo.

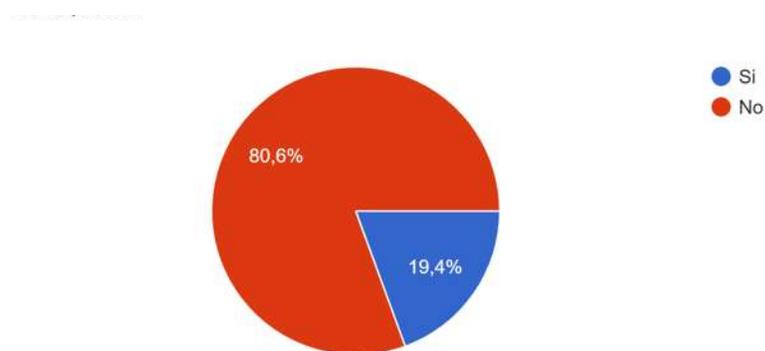
Por su parte el estado de Jalisco 7 de las 29 empresas han realizado su expansión por cadenas productivas con los productos de frambuesa, higo, jitomate, pepino, mango y pitahayas; 4 por exportación directa con aguacate, *berries*, limón y tomate; 16 por exportación directa con aguacate, arándano, chía, frambuesa,

arándanos, guayaba, higo, jitomate, limón, plátano, tequila, pulpas, oleorresinas, y fibras de chile; JV 2 empresas con chayote, plátano y mango.

Del estado de Michoacán, 33 de las 59 empresas han realizado su expansión por cadenas productivas con productos de aguacate, mango, guayaba, chile manzano, arándano, berries, durazno, carambola, toronja; 7 usan distribución directa con productos como aguacate, jitomate, coco y *berries*; 15 exportación directa con aguacate, guacamalo, berries, higos, piñas, guayaba, limón, papaya, limas mangos y variedad de fruta congelada; JV son 3 con productos de aguacate, mango y berries; 1 tiene subsidiaria y manda arándano, aguacate y lenteja.

### Gráfica 16.

*Participación de Capital Extranjero Social de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2023).

Como se puede observar en la gráfica en su mayoría, el 80.6% de las PyMes comercializadoras agrícolas son de capital mexicano y únicamente el 19.4% tiene participación de capital extranjero para su operación, para lo cual en su mayoría viene de EE.UU.

## **8.2. Procesamiento de Datos con Estadística Descriptiva**

El objetivo principal de la investigación fue determinar las variables de la entrada y expansión a mercados internacionales por parte de PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). Por lo anterior, se reporta lo siguiente: las variables de entrada y expansión a mercados internacionales de acuerdo a la información que se tiene en el marco teórico de costos de transacción, se percibió que las que con mayor frecuencia se mencionan fueron

1. Variable Dependiente: Entrada y Expansión en Mercados Internacionales (EEMI)
2. Variables de Control: Edad de la Empresa, Tamaño de la Empresa, Volumen de Exportaciones, y Restricciones Legales.
3. Variables Independientes: Especificidad de los Activos, Incertidumbre Externa, Control Interno y Eficiencia Colectiva.

El procesamiento de la variable dependiente arrojó los siguientes datos:

**Tabla 6.**

*EEMI*

N	Válido	103
	Perdidos	0
Media		165.3010
Mediana		165.0000
Moda		187.00
Desviación estándar		14.15657
Varianza		200.409
Asimetría		-.442
Error estándar de asimetría		.238
Curtosis		-.263
Error estándar de curtosis		.472

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo (2024).

En relación con la variable EEMI, los resultados muestran una mediana de 165 puntos, mientras que el promedio se ubicó en 165.3010. La moda, es decir, el valor que más se repite en la distribución, fue de 187, lo que sugiere que una parte considerable de las empresas presenta un desempeño superior en comparación con el valor medio de esta métrica. La desviación estándar fue de 14.15657, lo cual refleja una variación moderada de los datos respecto a la media, y la varianzacorrespondiente fue de 200.409, indicando el nivel de dispersión entre los valores registrados.

En cuanto a la asimetría, se obtuvo un valor de -0.442, lo que señala una ligera inclinación negativa en la distribución de los datos; es decir, hay una menor proporción de valores a la izquierda de la media. Por su parte, el índice de curtosis fue de -0.263, lo que caracteriza la distribución como platicúrtica, evidenciando una baja concentración de valores alrededor del promedio y una distribución más achatada.

**Tabla 7.**

*EEMI Frecuencia*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
130.00	2	1.9
132.00	1	1.0
138.00	1	1.0
139.00	1	1.0
140.00	3	2.9
142.00	1	1.0
143.00	2	1.9
147.00	2	1.9
152.00	3	2.9
153.00	5	4.9
154.00	1	1.0
155.00	2	1.9
156.00	2	1.9
157.00	2	1.9
158.00	1	1.0
159.00	5	4.9
161.00	3	2.9
162.00	3	2.9
163.00	4	3.9
164.00	3	2.9
165.00	5	4.9
166.00	4	3.9
168.00	2	1.9
169.00	1	1.0
170.00	2	1.9
171.00	4	3.9
172.00	3	2.9
173.00	5	4.9
174.00	2	1.9
175.00	1	1.0

176.00	4	3.9
177.00	2	1.9
178.00	2	1.9
179.00	1	1.0
180.00	2	1.9
181.00	2	1.9
182.00	1	1.0
183.00	1	1.0
184.00	2	1.9
185.00	2	1.9
187.00	6	5.8
188.00	2	1.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo (2024).

Esta tabla presenta la frecuencia de cada valor de la variable EEMI. Los valores más frecuentes son 165 y 159, con 5 respuestas para cada uno. La tabla muestra una distribución amplia en la que los valores más altos de la variable tienden a concentrarse entre 160 y 170.

La tabla resalta que la mayoría de las empresas están por encima de la media, con una ligera tendencia a los valores más altos, lo que refuerza la idea de que muchas de las PyMEs están avanzando en su proceso de expansión internacional.

Se tiene el siguiente análisis estadístico para las variables de control e independientes:

**Tabla 8.***Estadísticos de Variables*

		EE	TE	RL	VE	EAT	IET	CI	ECT
N	Válido	103	103	103	103	103	103	103	103
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.2718	4.6602	28.446	10.624	50.261	20.108	21.753	27.178
Mediana		2.0000	4.0000	29.000	11.000	50.000	20.000	22.000	29.000
Moda		2.00	2.00	29.00 <sup>a</sup>	12.00	47.00 <sup>a</sup>	21.00	22.00	31.00
Desviación estándar		.93089	2.3574	3.2834	2.8764	6.2214	2.8595	2.7527	5.4606
Varianza		.867	5.560	10.779	8.277	38.705	8.175	7.578	29.812
Asimetría		.246	.587	-.809	-.004	-.256	-.199	-.437	-1.790
Error estándar de asimetría		.238	.238	.238	.238	.238	.238	.238	.238
Curtosis		-.782	-.614	.821	-.825	-.159	.451	-.247	4.065
Error estándar de curtosis		.472	.472	.472	.472	.472	.472	.472	.472

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo (2024).

En lo que respecta a la variable EE, se observó una mediana de 2 puntos, con un promedio de 2.27 y una moda también de 2, lo cual indica una distribución centrada en ese valor, mostrando uniformidad entre los resultados. La desviación estándar fue de 0.93089, reflejando una dispersión baja en torno al promedio, lo cual es favorable desde un punto de vista de consistencia. La varianza registrada fue de 0.867, lo que refuerza esa homogeneidad. El índice de asimetría arrojó un valor de 0.246, mostrando una leve inclinación hacia la derecha de la distribución. Por su parte, la curtosis fue de -0.782, caracterizándose como platicúrtica, es decir, con menor concentración de datos alrededor de la media.

En cuanto a la variable TE, la mediana fue de 4 puntos, mientras que el promedio se situó en 4.66 y la moda fue de 2, sugiriendo cierta dispersión entre las

medidas centrales. La desviación estándar fue de 2.3579 y la varianza de 5.560, lo cual representa una dispersión moderada. La asimetría de 0.587 indica que hay más valores ligeramente inclinados hacia la derecha, mientras que la curtosis de -0.614 señala una distribución platicúrtica, es decir, con menos concentración en los valores centrales.

Respecto a RL, se obtuvo una mediana de 29 puntos, con un promedio cercano de 28.44 y moda de 29, lo cual muestra congruencia entre los valores centrales. La desviación estándar fue de 3.2831 y la varianza fue de 10.779, lo que indica una dispersión baja. La asimetría de -0.809 refleja una ligera inclinación hacia la izquierda, mientras que la curtosis positiva de 0.821 clasifica la distribución como leptocúrtica, con una mayor concentración de valores alrededor de la media.

Para la variable VE, se observó una mediana de 11, promedio de 10.6214 y moda de 12, mostrando una distribución con valores muy próximos entre sí. La desviación estándar fue de 2.8769 y la varianza alcanzó 8.277, lo que revela una dispersión controlada. La asimetría fue prácticamente nula (-0.004), lo que sugiere una distribución simétrica, y la curtosis de -0.825 indica una distribución platicúrtica, es decir, con valores menos concentrados alrededor del promedio.

En cuanto a la variable EA, se identificó una mediana de 50, con un promedio de 50.262 y una moda de 47, lo que refleja un comportamiento muy homogéneo entre las observaciones. La desviación estándar fue de 6.2213 y la varianza de 38.705, mostrando una leve dispersión. La asimetría de -0.256 evidencia una leve

inclinación hacia la izquierda, mientras que la curtosis de  $-0.159$  clasifica esta distribución también como platicúrtica.

En el caso de IE, se encontró una mediana de 20 puntos, un promedio de 20.106 y moda de 21, con una desviación estándar de 2.8591 y varianza de 8.175, indicando estabilidad en los datos. La asimetría de  $-0.199$  refleja una distribución ligeramente inclinada hacia la izquierda. La curtosis fue de 0.451, lo que indica una distribución leptocúrtica, es decir, con mayor concentración de valores cercanos a la media.

Para CI, la mediana fue de 22 puntos, con un promedio de 21.757 y moda de 22, lo que evidencia una buena consistencia en los datos. La desviación estándar fue de 2.7527 y la varianza de 7.578, lo que señala una baja variabilidad. La asimetría de  $-0.437$  sugiere una ligera inclinación hacia valores menores, y la curtosis de  $-0.247$  clasifica esta variable como platicúrtica.

Finalmente, respecto a EC, se registró una mediana de 29, un promedio de 27.174 y una moda de 31, con una desviación estándar de 5.4600 y varianza de 29.812, lo cual indica una variabilidad moderada. La asimetría negativa de  $-1.790$  señala una mayor concentración de valores hacia la derecha. Además, la curtosis de 4.065 define la distribución como leptocúrtica, con una concentración significativa de valores alrededor del promedio.

### Tabla 9.

Con respecto a la variable de Edad de la Empresa se tiene la pregunta número 3, ¿En qué Año Inició Operaciones la Empresa? (Años de la empresa)

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (1-10 años)	23	22.3
2.00 (11-22 años)	40	38.8
3.00 (21-30 años)	29	28.2
4.00 (31-40 años)	11	10.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Esta tabla clasifica las empresas según el número de años que han estado operando, dividiéndolas en rangos de 1 a 10 años, 11 a 22 años, 21 a 30 años y 31 a 40 años. La mayoría de las empresas (38.8%) tienen entre 11 y 22 años de existencia, lo que sugiere que las empresas encuestadas son mayoritariamente establecidas pero no demasiado antiguas.

La tabla muestra que las empresas más jóvenes (1-10 años) constituyen solo un 22.3% de la muestra, lo que puede indicar que las empresas que ya tienen una experiencia considerable son más activas en la expansión hacia mercados internacionales. Esta categoría también muestra la estabilidad de las empresas dentro de los mercados internacionales.

**Tabla 10.**

*a la pregunta 5 y variable Entrada y Expansión a Mercados Internacionales:*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
.00 (Jerárquico)	55	53.4
1.00 (Mercado)	48	46.6
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

En esta tabla se presentan los modos de entrada y expansión utilizados por las empresas para ingresar a mercados internacionales, categorizando a las empresas en dos grupos: aquellas que usan un modelo jerárquico (subsidiarias, joint ventures, cadenas productivas) y aquellas que emplean un modelo de mercado (exportación, distribución, adquisiciones).

Un 53.4% de las empresas optan por el modelo jerárquico, mientras que el 46.6% utiliza el modelo de mercado. Esto refleja que la mayoría de las empresas prefieren establecer relaciones más controladas en el extranjero, como a través de subsidiarias y alianzas, en lugar de simplemente vender o distribuir productos en mercados internacionales.

Para la variable TE son las preguntas 7 y 8.

**Tabla 11.**

*Registre el Promedio del Personal Ocupado que Trabajó en la Empresa durante el año 2023*

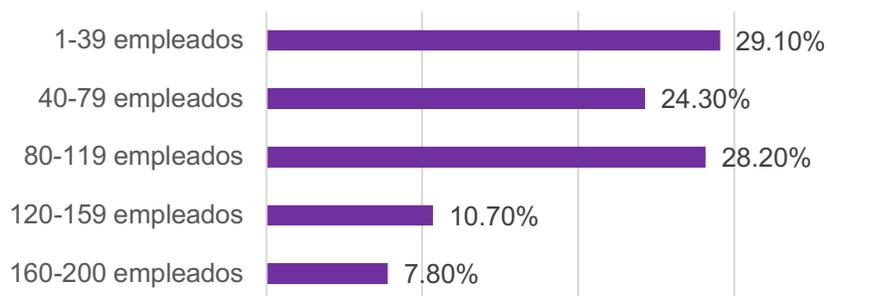
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (1-39 empleados)	30	29.1
2.00 (40-79 empleados)	25	24.3
3.00 (80-119 empleados)	29	28.2
4.00 (120-159 empleados)	11	10.7
5.00 (160-200 empleados)	8	7.8
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Esta tabla detalla el número de empleados ocupados por las empresas durante el año 2023, dividiendo las categorías en rangos de 1-39 empleados, 40-79, 80-119, 120-159 y 160-200 empleados.

**Gráfica 17.**

*Promedio del Personal Ocupado en la Empresa en año 2023*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Las empresas encuestadas tienen entre 80 a 119 empleados un 28.2%, seguido de 0-39 empleados con 29.1%, de 20-79 empleados un 25%; siendo estos tres

rubros los de mayor participación en la muestra. En la filtración de resultados, se puede observar que las empresas que tienen esta mayor participación son las empresas productoras o bien productoras y comercializadoras de productos agrícolas de la región.

Esto indica que la mayoría de las empresas tienen un tamaño relativamente pequeño, lo que puede influir en sus capacidades y recursos disponibles para expandirse a mercados internacionales.

**Tabla 12.**

*Indique el Monto de Ventas Totales en el año 2023 en pesos mexicanos*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (0-49 millones)	39	37.9
2.00 (50-99 millones)	25	24.3
3.00 (100-149 millones)	21	20.4
4.00 (150-199 millones)	21	20.4
5.00 (200-250 millones)	13	12.6
Total	5	4.9
	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 18.**

*Monto de Ventas Totales en el año 2023 en Pesos Mexicanos*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 37.9% de PyMes comercializadoras agrícolas tiene hasta 49 millones de pesos anuales, el 24.3% tiene ventas totales de 50 a 99 millones de pesos anuales, el 20.4% de las entidades empresariales tiene ventas totales de entre 100 y 149 millones de pesos anuales.

La mayoría de las empresas se encuentran dentro del rango de ventas más bajo (hasta 49 millones de pesos). Esto puede indicar que la mayoría de las empresas en la muestra son de tamaño pequeño a mediano, y sus capacidades para expandirse a mercados internacionales podrían estar limitadas por sus ventas anuales.

**Tabla 13.***Distribución de Frecuencia Variable Tamaño de la Empresa*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
2.00	27	26.2
3.00	13	12.6
4.00	13	12.6
5.00	13	12.6
6.00	18	17.5
7.00	2	1.9
8.00	9	8.7
9.00	4	3.9
10.00	4	3.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Las empresas de tamaño pequeño (1-39 empleados) representan la mayor parte de la muestra. Esto sugiere que las PyMEs en esta investigación tienden a ser de menor tamaño, lo que puede tener implicaciones en su capacidad para manejar la expansión internacional debido a limitaciones de recursos humanos.

La variable RL, va desde la pregunta 9 a la 15 del cuestionario.

**Tabla 14.**

*Describe el Impacto de las Restricciones Legales Nacionales (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Sin importancia)	1	1.0
2.00 (De poca importancia)	3	2.9
3.00 (Moderadamente importante)	32	31.1
4.00 (Importante)	47	45.6
5.00 (Muy Importante)	22	21.4
Total	103	100.0

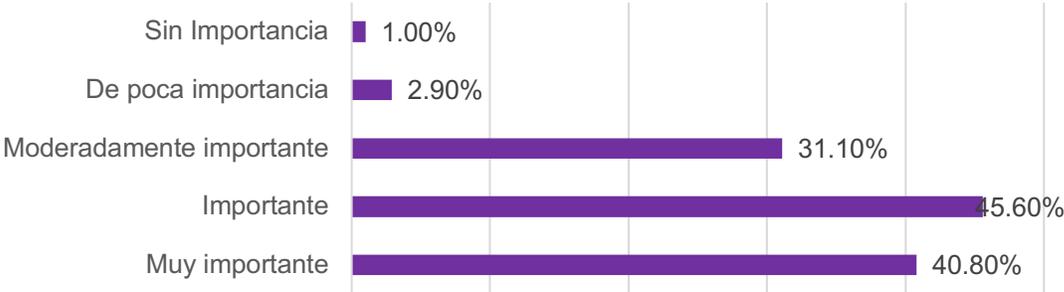
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

En esta tabla se muestra cómo las empresas valoran el impacto de las restricciones legales nacionales sobre su capacidad de expansión internacional. La mayoría de las empresas consideran estas restricciones como moderadamente importantes (31.1%) o importantes (45.6%).

La alta frecuencia de respuestas que indican que las restricciones legales nacionales son importantes resalta la necesidad de adaptarse a los marcos regulatorios locales para poder competir en mercados internacionales, lo que puede implicar costos adicionales y tiempo de adaptación.

**Gráfica 19.**

*Impacto de Restricciones Legales Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Sin importar el modo de entrada y expansión a mercados internacionales, las empresas son conscientes del impacto que tienen las restricciones legales nacionales para que los productos puedan ir a otros mercados. El 67% de las empresas consideraron importantes dichas restricciones y por lo tanto buscan cumplir con ellas.

Esto refleja que las restricciones legales nacionales tienen una influencia significativa en las decisiones empresariales sobre la expansión internacional, lo que puede implicar que las empresas buscan cumplir con las normativas locales antes de poder ingresar a mercados internacionales.

**Tabla 15.**

*Describe el Impacto de las Restricciones Legales en Mercados Extranjeros (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (De poca importancia)	1	1.0
3.00 (Moderadamente importante)	16	15.5
4.00 (Importante)	50	48.5
5.00 (Muy Importante)	38	36.9
Total	103	100.0

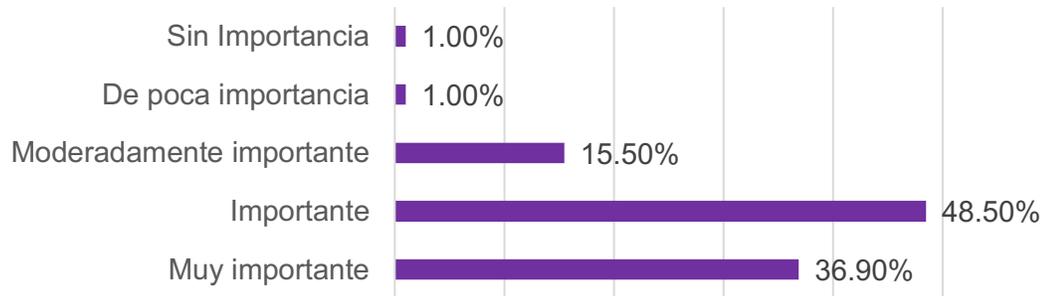
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Esta tabla revela cómo las empresas perciben las restricciones legales en mercados extranjeros para la expansión de sus productos. El 48.5% de las empresas consideran estas restricciones como importantes.

La importancia atribuida a las restricciones legales extranjeras refleja que las empresas están muy conscientes de las barreras regulatorias en los mercados extranjeros. Esta percepción de obstáculos regulatorios podría influir en sus decisiones sobre qué mercados internacionales intentar abordar.

## Gráfica 20.

### *Impacto de Restricciones Legales en Mercados Extranjeros para Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Para el 85.4% de las entidades económicas encuestadas, les es de importancia las restricciones legales en mercados extranjeros para que sus productos puedan ingresar a los mismos. Sin embargo, un área de oportunidad es hacerles ver que las restricciones legales en nuestro país pueden ser equiparables en otros mercados y eso facilitaría el proceso de exportación.

Esto demuestra que la mayoría de las empresas están conscientes de los desafíos que presentan las leyes extranjeras al ingresar a nuevos mercados, lo que puede limitar su capacidad de expansión si no se cumplen los requisitos legales específicos de esos mercados.

**Tabla 16.**

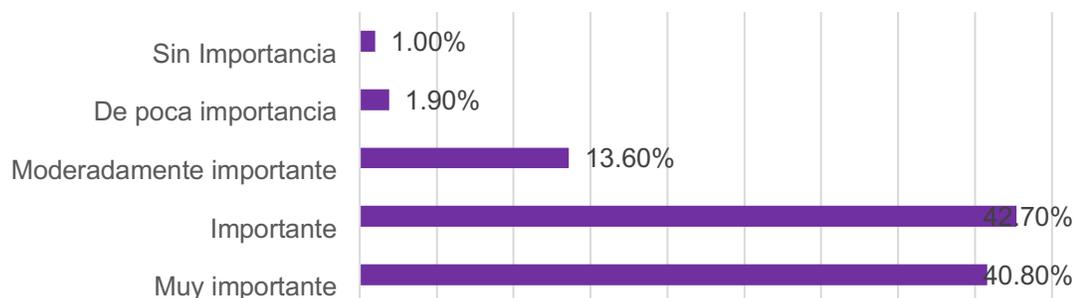
*Describe el Impacto de las Restricciones Legales en Mercados Extranjeros (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Sin importancia)	1	1.0
2.00 (De poca importancia)	2	1.9
3.00 (Moderadamente importante)	14	13.6
4.00 (Importante)	44	42.7
5.00 (Muy Importante)	42	40.8
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 21.**

*Impacto de Leyes Arancelarias Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Hay buen conocimiento del impacto que hay en los impuestos que se tienen para que los productos puedan entrar o salir del mercado nacional, puesto que el

83% de las empresas reconocen que los aranceles nacionales tienen un impacto para la salida de mercancía.

Esto indica que la mayoría de las empresas son conscientes de los costos y obstáculos impuestos por las normativas locales, especialmente en lo que respecta a los impuestos y tarifas sobre la salida de productos del país. La conciencia sobre los aranceles nacionales muestra la importancia de una planificación adecuada para superar las barreras económicas al comercio internacional. Esto podría ser un desafío especialmente para las PyMEs que carecen de los recursos suficientes para adaptarse a estas normativas.

**Tabla 17.**

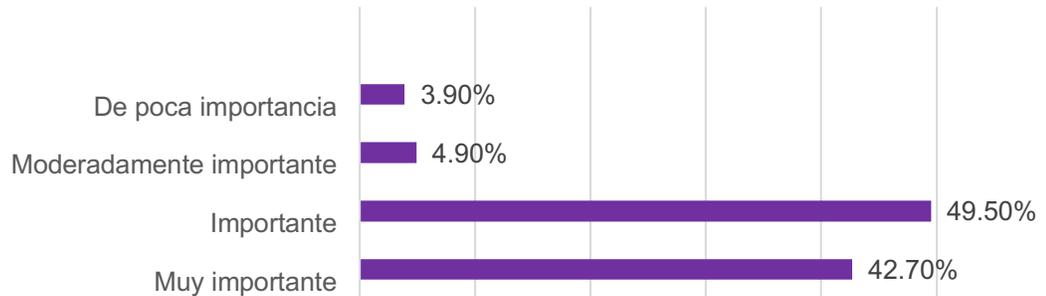
*Describe el Impacto de las Leyes Arancelarias en Mercados Extranjeros (impuestos al producto, leyes que regulan la salida de mercancía, despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste) como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (De poca importancia)	3	2.9
3.00 (Moderadamente importante)		
4.00 (Importante)	5	4.9
5.00 (Muy Importante)		
Total	51	49.5
	44	42.7
	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

## Gráfica 22.

### *Impacto de Leyes Arancelarias en Mercados Extranjeros para la Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

De igual manera, los encuestados saben que los impuestos arancelarios en otros mercados tienen influencia para que sus productos sean recibidos y comercializados en dichos mercados, siendo que el 93.2% de las PyMes comercializadoras agrícolas encuestadas reconocen la importancia de los aranceles en mercado extranjero.

Las altas tarifas en mercados extranjeros pueden representar una barrera significativa para las empresas, lo que puede llevar a buscar formas de adaptación como asociaciones o ajustes en la estrategia de precios para asegurar la viabilidad de la exportación.

**Tabla 18.**

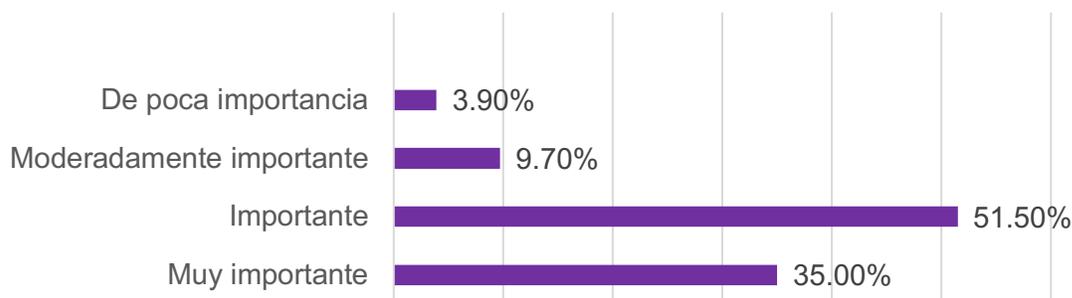
*Describe el Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias Nacionales como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (De poca importancia)	4	3.9
3.00 (Moderadamente importante)	10	9.7
4.00 (Importante)	53	51.5
5.00 (Muy Importante)	36	35.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 23.**

*Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias Nacionales para la Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La mayoría de los encuestados, con un 86.5%, reconocen que aquellas certificaciones de calidad, producción, normas nacionales obligatorias, entre otras son cruciales para que su producto pueda ser comercializado a nivel nacional e internacional.

Las regulaciones no arancelarias, como las normas de seguridad y calidad, son fundamentales para garantizar el acceso a mercados internacionales. La alta percepción de su importancia demuestra que las empresas mexicanas están conscientes de la necesidad de cumplir con estos requisitos para facilitar su expansión.

**Tabla 19.**

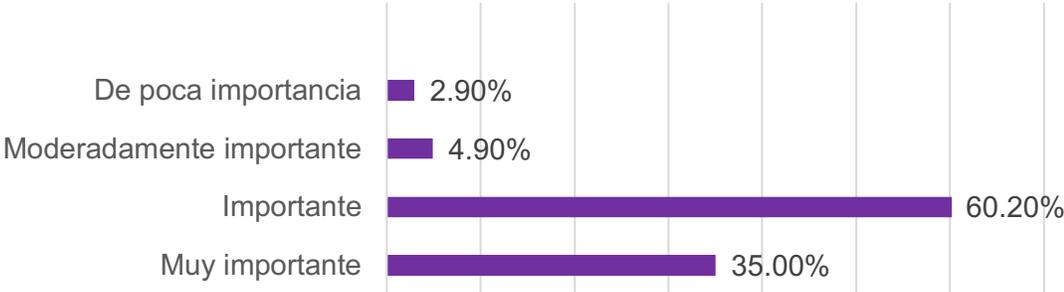
*Describe el Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias en Mercados Extranjeros (cumplimiento de reglas, normas, certificaciones, regulaciones, cupos, etc.) como un Obstáculo para la Expansión Internacional de la Empresa*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (De poca importancia)	3	2.9
3.00 (Moderadamente importante)	5	4.9
4.00 (Importante)	62	60.2
5.00 (Muy Importante)	36	35.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 24.**

*Impacto de las Regulaciones y Restricciones no Arancelarias en Mercados Extranjeros para la Expansión Internacional de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

En esta gráfica se puede observar que las empresas al tener realizar envíos de su producto a otros mercados, reconocen que el impacto que tienen las regulaciones y restricciones no arancelarias también son importantes de cumplir y les permite tener mayores beneficios para la comercialización del producto tanto en mercado extranjero como en el nacional.

Similar a las regulaciones nacionales, las barreras no arancelarias en mercados extranjeros representan un obstáculo significativo para las empresas. Esto refleja la necesidad de adaptarse a diversas normativas que varían entre países, lo cual puede ser un reto para las PyMEs con recursos limitados.

**Tabla 20.**

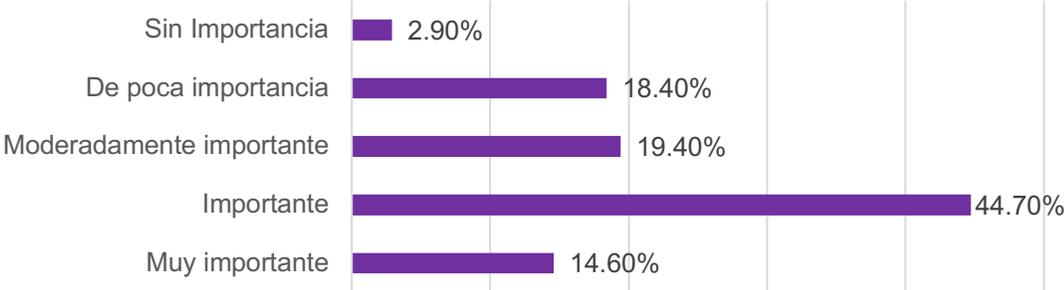
*Describe el Impacto de las Leyes de Inversión Extranjera Directa en otros Mercados*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Sin importancia)	3	2.9
2.00 (De poca importancia)	19	18.4
3.00 (Moderadamente importante)	20	19.4
4.00 (Importante)	46	44.7
5.00 (Muy Importante)	15	14.6
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 25.**

*Impacto de las Leyes de Inversión Extranjera Directa en otros Mercados*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 44% de las empresas encuestadas considera que las leyes de IED son importantes, aunque muchos aún no tienen el capital necesario para realizar inversiones en mercados internacionales.

Aunque las leyes de IED pueden ofrecer oportunidades de expansión, especialmente en términos de asociaciones y expansión directa, la falta de recursos para realizar estas inversiones limita su impacto en las empresas pequeñas y medianas.

**Tabla 21.**

*Distribución de Frecuencias Variable Restricciones Legales*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
17.00	1	1.0
20.00	2	1.9
22.00	2	1.9
23.00	1	1.0
24.00	10	9.7
25.00	4	3.9
26.00	3	2.9
27.00	11	10.7
28.00	10	9.7
29.00	15	14.6
30.00	15	14.6
31.00	12	11.7
32.00	11	10.7
33.00	3	2.9
34.00	2	1.9
35.00	1	1.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La tabla presenta la distribución de las respuestas sobre el impacto de las restricciones legales, con una alta concentración de respuestas en los rangos de 27 a 30 puntos, lo que indica que la mayoría de las empresas consideran las restricciones legales como una preocupación significativa.

La frecuencia de respuestas altas en la tabla subraya que las empresas están muy influenciadas por las normativas legales en su proceso de internacionalización. Esto refuerza la idea de que las barreras regulatorias, tanto locales como extranjeras, son una de las principales limitaciones para la expansión.

La variable de VE abarca de las preguntas 16 a la 18.

**Tabla 22.**

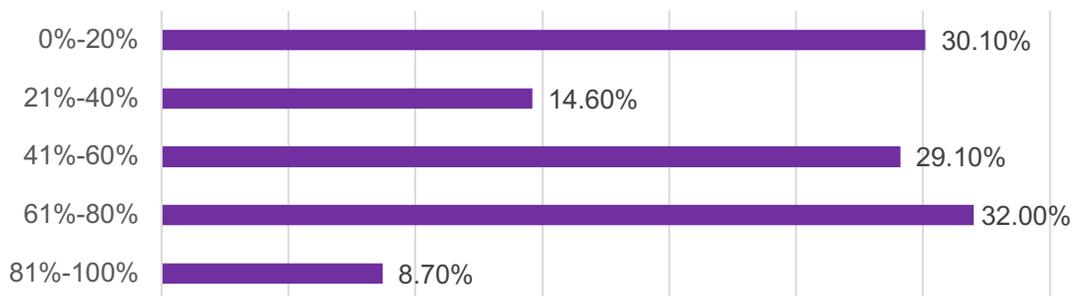
*Indique el Rango de las Exportaciones Respecto a los Ingresos que la Empresa Realizó durante el año 2023*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (0%-20%)	16	15.5
2.00 (21%-40%)	15	14.6
3.00 (41%-60%)	30	29.1
4.00 (61%-80%)	33	32.0
5.00 (81%-100%)	9	8.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 26.**

*Rango de las Exportaciones Respecto a los Ingresos que la Empresa Realizó durante el año 2023*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 30% de las PyMes comercializadoras agrícolas encuestadas tiene hasta un 40% de ingresos por exportación, mientras que un 29.1% de las entidades económicas tiene entre 41%-60% de ingresos por exportación; y los que tienen ingresos por exportaciones entre 61%-80% son el 32% de los encuestados.

**Tabla 23.**

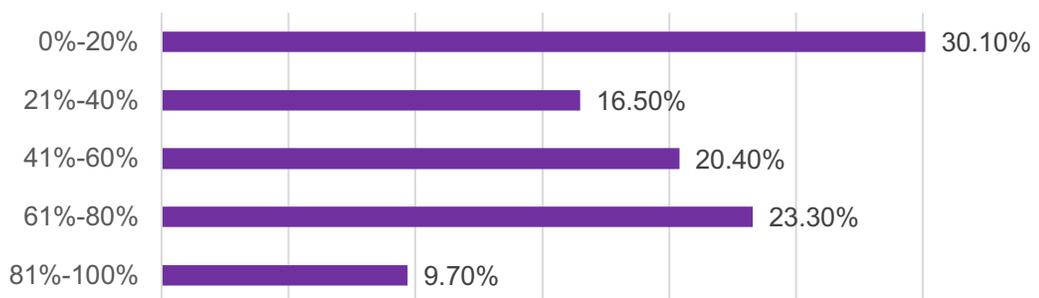
*Indique el Rango de las Exportaciones Respecto a la Cantidad de Producto Comercializado por la Empresa durante el año 2023*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (0%-20%)	31	30.1
2.00 (21%-40%)	17	16.5
3.00 (41%-60%)	21	20.4
4.00 (61%-80%)	24	23.3
5.00 (81%-100%)	10	9.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 27.**

*Rango de Exportaciones Respecto a la Cantidad de Producto Comercializado por la Empresa durante el año 2023*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Es muy variante la cantidad de producto comercializado que se va a exportación respecto al total que produce la empresa. Sin embargo, el rango que más participación tiene es del 30% que hace ver que hasta el 20% de su producto total es que se va a otros mercados. Mientras que el 23% dice que es entre el 81%-

100% del producto, lo que podríamos deducir que estas empresas destinan casi todo su producto para que se vaya a otros mercados.

Se observa una amplia variedad en el porcentaje de productos destinados a la exportación, lo que sugiere que las PyMEs tienen estrategias de exportación diversificadas. Mientras que algunas destinan una pequeña parte de su producción al mercado internacional, otras dependen casi completamente de las exportaciones.

**Tabla 24.**

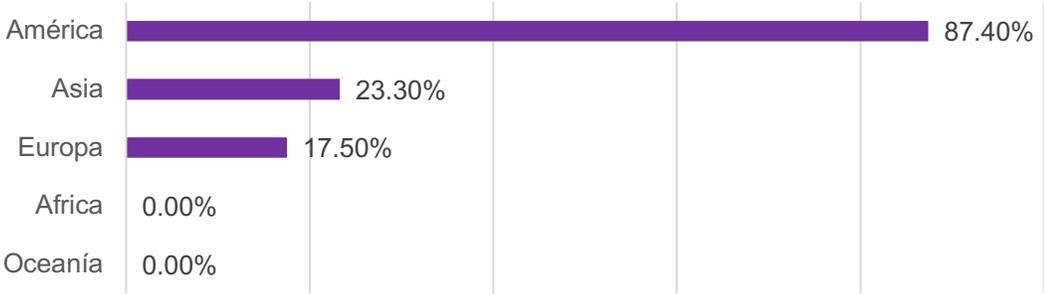
*Indique su Principal Mercado al que se van sus Exportaciones Variable no Significativa para el modelo*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (América)	90	87.4
3.00 (Europa)	18	17.5
4.00 (Asia)	24	23.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 28.**

*Principal Mercado al que se van sus Exportaciones*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Como ya es conocido por otros estudios y análisis, el principal mercado de exportación para México son los países de América. En su mayoría, los productos tienen como destino EE. UU. seguido de Canadá. Algo que ha sido sorprendente es que el siguiente destino son países asiáticos con 23% y por último otros países 17.5%. Entre algunos de los encuestados que tienen como destino países asiáticos comentaron que decidieron ir a dicho mercado por el precio que se paga para los productos, aunque luego han tenido ciertas barreras con el pago y cumplimiento de los contratos.

América sigue siendo el principal destino para las exportaciones mexicanas, aunque el crecimiento de mercados asiáticos es notable. Este dato subraya la importancia de los acuerdos comerciales con países cercanos, aunque también refleja un creciente interés por mercados más lejanos y con un potencial alto.

**Tabla 25.**

*Distribución de Frecuencias Variable Exportaciones*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
Válido 6.00	12	11.7
7.00	7	6.8
8.00	7	6.8
9.00	11	10.7
10.00	13	12.6
11.00	7	6.8
12.00	19	18.4
13.00	7	6.8
14.00	14	13.6
15.00	2	1.9
16.00	2	1.9
17.00	2	1.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Esta tabla muestra cómo las empresas distribuyen sus exportaciones en diferentes rangos. El 18.4% de las empresas reportan exportaciones entre 12 y 13 puntos (un porcentaje intermedio en la escala de evaluación). La distribución es variada, con algunas empresas con un volumen más bajo de exportaciones y otras con un volumen considerablemente alto.

Los resultados indican una variedad en la actividad exportadora, con empresas que tienen un porcentaje de exportación bajo, mientras que otras tienen un nivel más alto de involucramiento internacional. Esto puede estar relacionado con el tamaño de las empresas y su capacidad para acceder a mercados internacionales.

Respecto a la variable Especificidad de los Activos, son de las preguntas 19 a la 30.

**Tabla 26.**

*Existe una Diferenciación de los tres Principales Productos Respecto a la Competencia*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	10	9.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	19	18.4
4.00 (De acuerdo)	62	60.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	12	11.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

## Gráfica 29.

### *Diferenciación de los tres Principales Productos Respecto a la Competencia*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Con esta afirmación, se puede ver que la especificidad de los activos es moderadamente alta, ya que más del 72% de las empresas reconocen que su producto tiene una diferenciación sobre la competencia. La diferenciación es un factor clave en la competitividad. Las empresas que logran diferenciarse tienen una ventaja estratégica en el mercado internacional.

## Tabla 27.

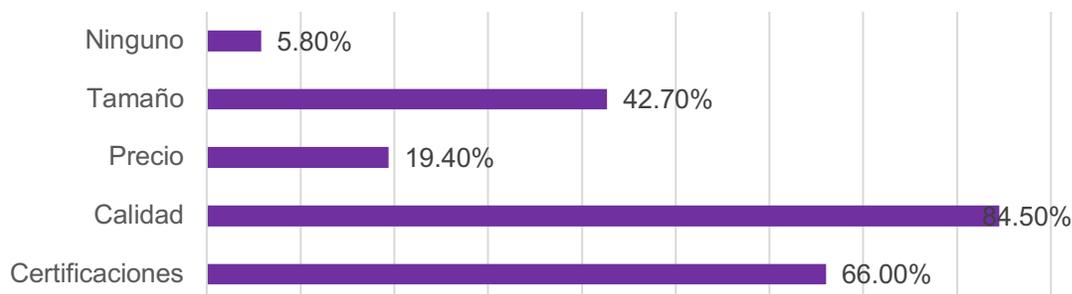
### *Indique la Diferenciación de sus tres Principales Productos*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (precio)	20	19.4
3.00 (tamaño)	44	42.7
4.00 (calidad)	87	84.5
5.00 (certificaciones)	68	66.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 30.

#### *Diferenciación de sus tres Principales Productos*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La calidad es el factor más mencionado (84%) como diferenciador de los productos. Le siguen las certificaciones con un 66%, lo que subraya la importancia de cumplir con los estándares internacionales. La calidad y las certificaciones son esenciales para la aceptación en mercados internacionales, especialmente en el sector agrícola.

### Tabla 28.

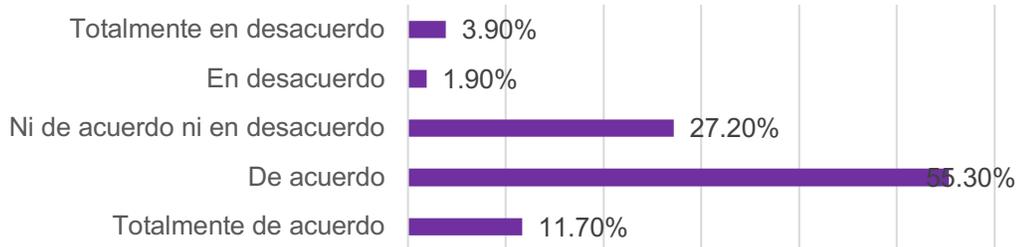
#### *Es Difícil para un Extranjero Aprender Nuestras Formas de Hacer las Cosas*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	28	27.2
4.00 (De acuerdo)	57	55.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	12	11.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 31.

*Es Difícil para un Extranjero Aprender Nuestras Formas de Hacer las Cosas*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El sector agrícola es uno de los sectores más grandes del país, pero también es de los más sensibles para su trabajo. Es decir, que no es tan sencillo sembrar y cosechar, aunque se tengan las tierras. Por esto, para los extranjeros no es tan sencillo aprender las formas de hacer las cosas. La mayoría de los encuestados (66.5%) están de acuerdo en que sus métodos de trabajo no son fáciles de aprender para los extranjeros. Esto refleja la complejidad y especificidad de los procesos agrícolas locales.

Esta complejidad puede ser un obstáculo para la entrada de competidores extranjeros, pero también puede representar un valor diferencial si se comunica adecuadamente.

### Tabla 29.

*Para ser Eficaz, le Toma Mucho Tiempo al Vendedor Conocer al Cliente Final.*

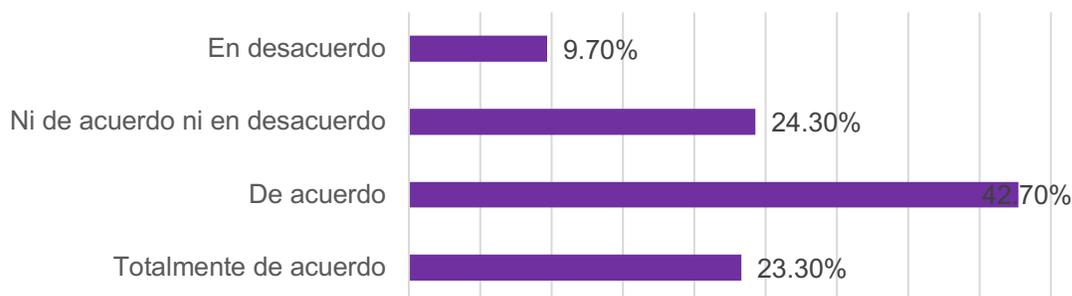
*Este indicador no es significativo para el modelo*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	10	9.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	25	24.3
4.00 (De acuerdo)	44	42.7
5.00 (Totalmente de acuerdo)	24	23.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 32.

*Para ser Eficaz, le Toma Mucho Tiempo al Vendedor Conocer el Cliente Final*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Para que un vendedor de productos agrícolas pueda conocer al cliente final, de acuerdo a los encuestados, el 65%, afirman que les toma mucho tiempo al vendedor conocer que es lo que buscan los clientes sobre los productos agrícolas que vienen de importación. Este factor refleja la complejidad de los productos agrícolas y la variabilidad de las preferencias de los consumidores en mercados internacionales.

**Tabla 30.**

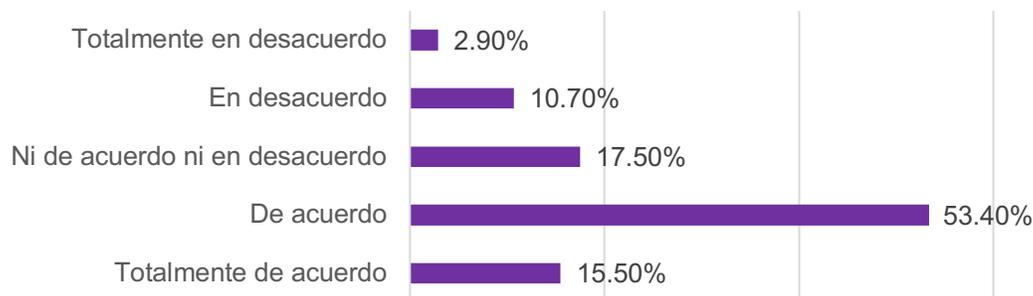
*Un Vendedor Necesita Mucho Tiempo para Conocer mi Producto. Este indicador no es significativo para el modelo*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	3	2.9
2.00 (En desacuerdo)	11	10.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	18	17.5
4.00 (De acuerdo)	55	53.4
5.00 (Totalmente de acuerdo)	16	15.5
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 33.**

*Un Vendedor Necesita Mucho Tiempo para Conocer mi Producto*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Aunado con lo que se menciona anteriormente, el vendedor debe conocer muy bien el producto para que pueda hacer que el cliente compre los productos y pueda satisfacer así sus necesidades conocidas o creadas. Algunos productos deben tener cierta introducción de consumo en mercados extranjeros para que

puedan ser atractivos en el mercado extranjero, siendo así de su agrado y puedan volver a comprar o recomendar el producto.

Esto subraya la necesidad de capacitar al personal de ventas de manera especializada. La especialización es crucial, dado que el conocimiento profundo del producto es un factor decisivo para competir en mercados internacionales.

**Tabla 31.**

*Se Necesita Capacitación Especializada del Personal para Comercializar el Producto*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	11	10.7
2.00 (En desacuerdo)	22	21.4
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	10.7
4.00 (De acuerdo)	43	41.7
5.00 (Totalmente de acuerdo)	16	15.5
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 34.**

*Se Necesita Capacitación Especializada del Personal para Comercializar el Producto*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Los productos agrícolas necesitan un tratamiento especial tanto para el empaque como almacenamiento para que puedan ir y llegar al destino final en buenas condiciones para su consumo. Esta respuesta afirma lo dicho, ya que el 88% está de acuerdo y más en que las personas deben estar con capacitación especializada para la comercialización del producto.

Un 88% de las empresas consideran que la capacitación especializada es esencial para comercializar sus productos de manera efectiva. Esto refleja la complejidad de los productos y su necesidad de manejo especializado. Este alto porcentaje refuerza la idea de que la capacitación es vital para asegurar que los productos lleguen en las mejores condiciones a los mercados internacionales.

**Tabla 32.**

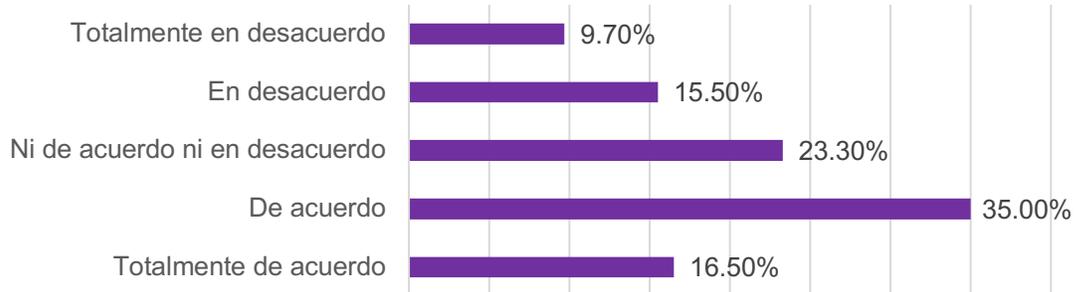
*El Conocimiento de Nuestros Procesos podría ser Útil para los Competidores*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	10	9.7
2.00 (En desacuerdo)	16	15.5
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	24	23.3
4.00 (De acuerdo)	36	35.0
5.00 (Totalmente de acuerdo)	17	16.5
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 35.

*El Conocimiento de Nuestros Procesos podría ser Útil para los Competidores*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 51.5% de las entidades económicas encuestadas está de acuerdo que los procesos que realizan dentro de la misma, pueden ser útiles para los competidores. Con ello se puede afirmar que lo que hacen es algo especializado y hace de su producto algo específico que no puede ser replicado tan sencillamente. Esto implica que la especialización y el conocimiento interno son valiosos pero también podrían ser aprovechados por otros actores del mercado.

La globalización y el intercambio de información pueden hacer que los procesos específicos sean replicables, lo que requiere una protección adecuada de las ventajas competitivas.

**Tabla 33.**

*Se Necesitan Instalaciones Especializadas para Comercializar el Producto*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	9	8.7
2.00 (En desacuerdo)	26	25.2
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	7	6.8
4.00 (De acuerdo)	39	37.9
5.00 (Totalmente de acuerdo)	22	21.4
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 36.**

*Se Necesitan Instalaciones Especializadas para Comercializar el Producto*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El almacenamiento y logística para que los productos agrícolas puedan ir a otros mercados es especializado por la sensibilidad de los productos, el 93% de los encuestados afirman esto. Esto hace que el sector maneje productos con un grado alto de especificidad.

Esto refleja la alta especificidad de los activos requeridos para manejar productos agrícolas, lo que implica una barrera para la entrada de nuevos competidores.

**Tabla 34.**

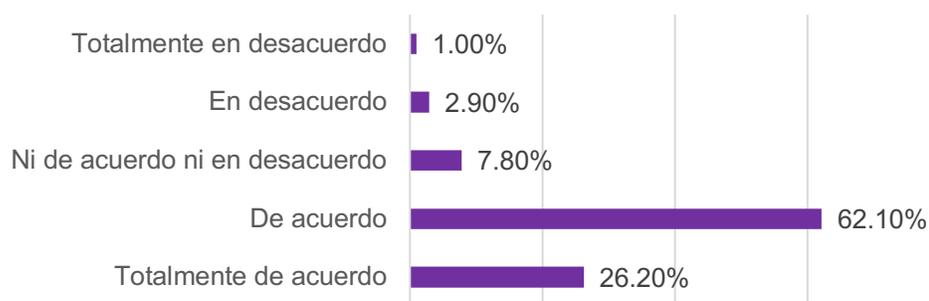
*Se Necesita gran Inversión en Equipos para Comercializar el Producto. Este Indicador no es Significativo para el Modelo*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	3	2.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	8	7.8
4.00 (De acuerdo)	64	62.1
5.00 (Totalmente de acuerdo)	27	26.2
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 37.**

*Se Necesita gran Inversión en Equipos para Comercializar el Producto*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 88% de los encuestados hace mención en que se requiere gran inversión en equipos para realizar la comercialización del producto. Los productos agrícolas

requerir cuidados especiales para su transportación, almacenamiento y logística los hace tener equipos con cierta especialización para el manejo de los mismos. Esto resalta la importancia de contar con infraestructura adecuada para manejar productos agrícolas. La inversión en equipos especializados es un factor determinante en la capacidad de una empresa para competir a nivel internacional.

Las siguientes tablas y gráficas, que van del número 38 a la 39 afirman la especificidad de los productos agrícolas para las PyMes comercializadoras en Michoacán, Jalisco y Guanajuato.

**Tabla 35.**

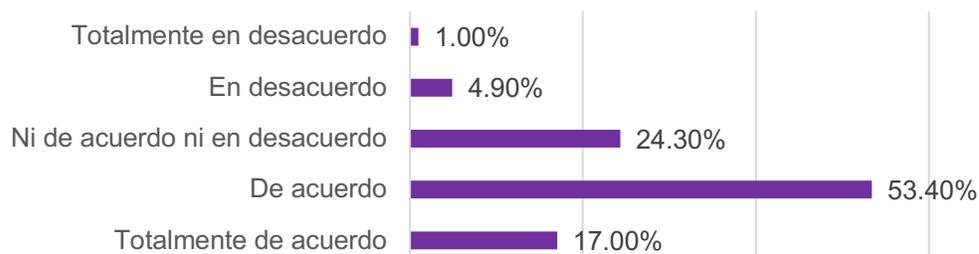
*La Empresa crea y/o Nuevos Procesos de Comercialización que Podrían ser Útiles para los Competidores*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	5	4.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	25	24.3
4.00 (De acuerdo)	55	53.4
5.00 (Totalmente de acuerdo)	17	16.5
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 38.

*La Empresa crea y/o Nuevos Procesos de Comercialización que Podrían ser Útiles para los Competidores*



Fuente:

Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 70% de las empresas consideran que sus nuevos procesos de comercialización podrían ser útiles para los competidores, lo que indica que las innovaciones son valoradas pero también podrían ser utilizadas por otros. La innovación es crucial, pero la protección de estos procesos es esencial para mantener la ventaja competitiva.

### Tabla 36.

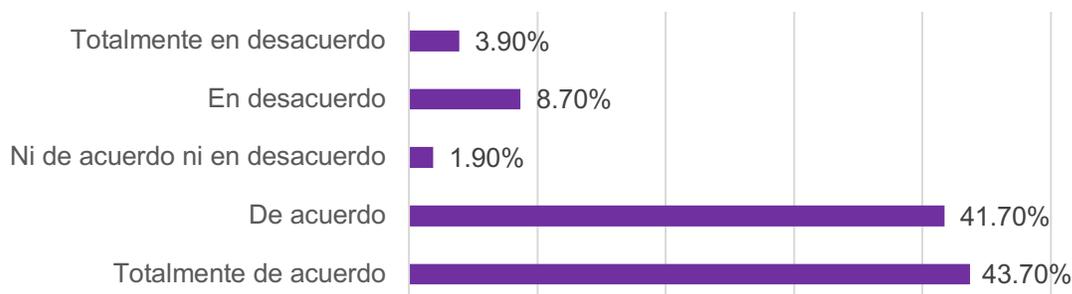
*Los tres Principales Productos se dan en una Región o Localidad en Específico*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	9	8.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2	1.9
4.00 (De acuerdo)	43	41.7
5.00 (Totalmente de acuerdo)	45	43.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 39.

*Los tres Principales Productos se dan en una Región o Localidad en Específico*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 85.4% de las empresas consideran que sus productos están muy concentrados en una región o localidad específica, lo que puede limitar su alcance en mercados internacionales. La especificidad geográfica puede ser una ventaja competitiva, pero también limita la capacidad de las empresas para expandirse a otros mercados.

### Tabla 37.

*Soy el Único o de los Pocos que Comercializa los tres Principales Productos*

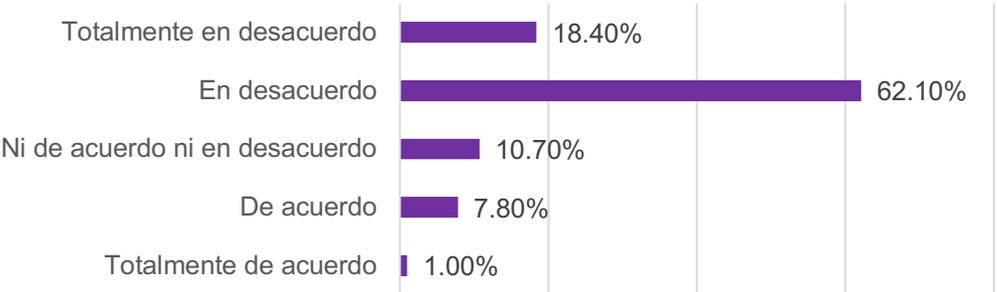
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	19	18.4
2.00 (En desacuerdo)	64	62.1
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	11	10.7
4.00 (De acuerdo)	8	7.8
5.00 (Totalmente de acuerdo)	1	1.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La gráfica 40, que habla sobre si son únicos en comercializar los productos, se esperaba tuviera resultados distintos. Sin embargo, es entendible ya que el sector agrícola es uno de los principales en México, y solo aquellos productos que tienen denominación de origen (DO)<sup>5</sup> son los que tiene protección para que nadie más pueda producir. De ahí en fuera, los demás productos no sólo se pueden producir en México, sino que hay otros países que pueden hacerlo y son competidores directos para las empresas encuestadas.

**Gráfica 40**

*Soy el Único o de los Pocos que Comercializa los tres Principales Productos*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La mayoría de las empresas no se consideran únicas en la comercialización de sus productos, lo que es esperado en sectores donde los productos no tienen denominación de origen. La falta de exclusividad en el mercado puede ser un desafío, especialmente en sectores donde la competencia es alta.

<sup>5</sup> Se entiende por denominación de origen, el nombre de una región geográfica del país, que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y los humanos (Gobierno de México, n.d.)

**Tabla 38***Distribución de Frecuencias Variable Especificidad de los Activos*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
32.00	1	1.0
37.00	1	1.0
38.00	2	1.9
39.00	1	1.0
40.00	2	1.9
41.00	2	1.9
42.00	3	2.9
43.00	4	3.9
44.00	2	1.9
45.00	3	2.9
46.00	3	2.9
47.00	3	2.9
48.00	10	9.7
49.00	3	2.9
50.00	10	9.7
51.00	8	7.8
52.00	5	4.9
53.00	3	2.9
54.00	7	6.8
55.00	7	6.8
56.00	5	4.9
57.00	4	3.9
58.00	3	2.9
59.00	3	2.9
60.00	3	2.9
61.00	4	3.9
62.00	1	1.0
Total	3	2.9
	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La distribución de frecuencias muestra que la mayoría de las empresas (39%) se encuentran en el rango de especificidad media de sus activos, con un 9.7% en el nivel más alto de especificidad.

La especificidad de los activos es clave para entender las capacidades de las empresas en cuanto a la comercialización de productos agrícolas. Las empresas con una mayor especificidad tienen una ventaja en términos de diferenciación de producto, pero también enfrentan mayores barreras de entrada para otros competidores .

La IE que tienen las empresas comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente, Michoacán, Jalisco y Guanajuato se desglosa en las preguntas de la 31 a la 32.3 del cuestionario. Se observa que las empresas cada vez más conocen lo que mayoristas, distribuidores, competidores y clientes buscan en los productos. Podría decirse que hay cierta influencia de la globalización que se está llevando a cabo y que gustos y preferencias están marcando tendencias en este mercado también.

**Tabla 39.**

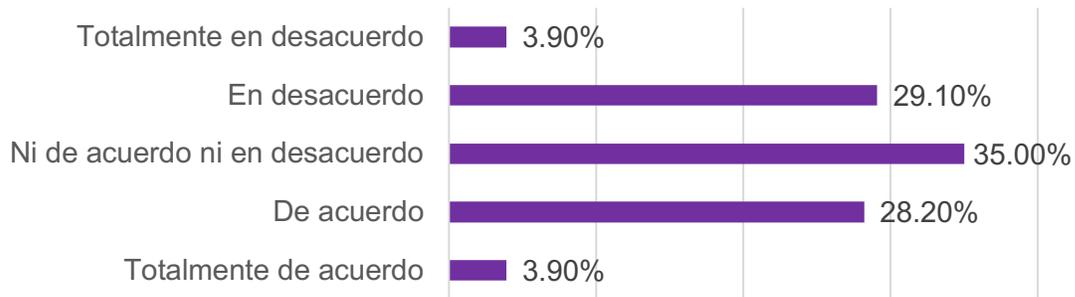
*A Menudo nos Sorprenden las Acciones de los Minoristas y Mayoristas*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	30	29.1
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	36	35.0
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	4	3.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 41.

*A Menudo nos Sorprenden las Acciones de los Minoristas y Mayoristas*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Tabla 40.

*A Menudo nos Sorprenden las Acciones de Nuestros Competidores*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	26	25.2
2.00 (En desacuerdo)	32	31.1
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	19	18.4
4.00 (De acuerdo)	23	22.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

## Gráfica 42.

### *A Menudo nos Sorprenden las Acciones de Nuestros Competidores*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

## Tabla 41.

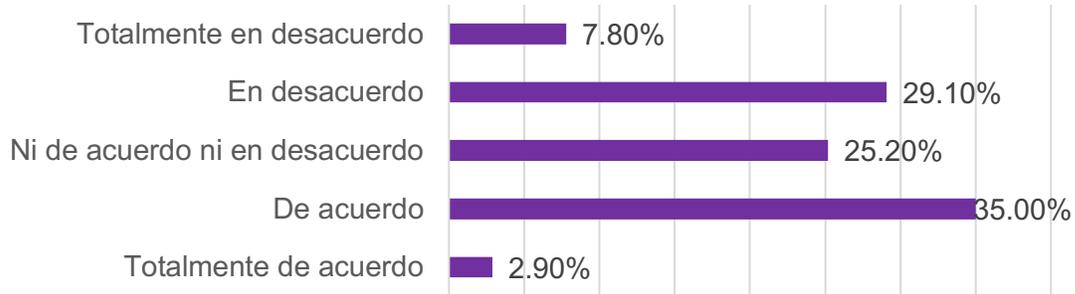
### *A Menudo nos Sorprenden las Reacciones de Nuestros Clientes*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	8	7.8
2.00 (En desacuerdo)	30	29.1
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	26	25.2
4.00 (De acuerdo)	36	35.0
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 43.

*A Menudo nos Sorprenden las Reacciones de Nuestros Clientes*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Tabla 42.

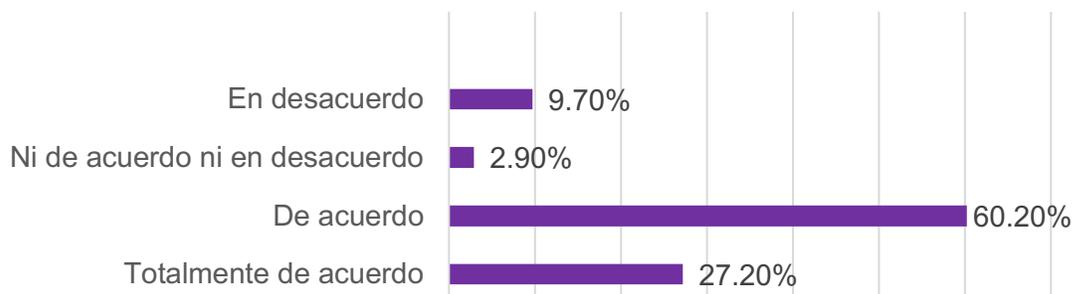
*Hay muchos Comerciantes de este Producto en Mercados Extranjeros*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	10	9.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3	2.9
4.00 (De acuerdo)	62	60.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	28	27.2
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

#### Gráfica 44.

*Hay muchos Comerciantes de este Producto en Mercados Extranjeros*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

#### Tabla 43.

*Hay muchos Competidores para este Producto en Mercados Extranjeros*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	4	3.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	5	4.9
4.00 (De acuerdo)	71	68.9
5.00 (Totalmente de acuerdo)	22	21.4
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Tabla 44.**

*Tenemos pocos Clientes Inmediatos para este Producto en Mercados Extranjeros*

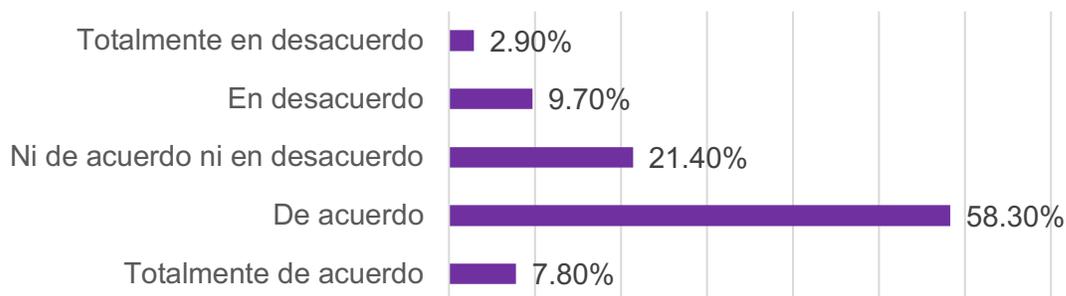
Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	3	2.9
2.00 (En desacuerdo)	10	9.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	22	21.4
4.00 (De acuerdo)	60	58.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	8	7.8
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Con a gráfica 45 se puede reafirmar que, en su mayoría, los encuestados usan intermediarios para hacer llegar sus productos a otros mercados.

**Gráfica 45.**

*Tenemos pocos Clientes Inmediatos para este Producto en Mercados Extranjeros*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Tabla 45.**

*Distribución de Frecuencias Variable Incertidumbre Externa*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
11.00	1	1.0
13.00	1	1.0
14.00	1	1.0
15.00	2	1.9
16.00	3	2.9
17.00	9	8.7
18.00	12	11.7
19.00	14	13.6
20.00	13	12.6
21.00	17	16.5
22.00	10	9.7
23.00	7	6.8
24.00	7	6.8
25.00	3	2.9
26.00	2	1.9
27.00	1	1.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

De la variable CI, se tienen las preguntas de la 33 a la 38.

Las gráficas siguientes, de la 46 a la 50 hacen ver que la exigencia para las empresas que desean incursionar a mercados extranjeros, sea por medio del modo de entrada de expansión jerárquico o de mercado, es mayor.

En cuanto al cumplimiento de contratos que son las gráficas de la 47 a la 49 hace referencia a que las empresas deben tener todo lo necesario para cumplir con los acuerdos que hay en su cadena de suministro.

**Tabla 46.**

*Durante el año 2023, ¿Cuántos Indicadores Clave de Desempeño Monitorearon en la Empresa?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (No se monitorean)	5	4.9
2.00 (1-2 se monitorean)	16	15.5
3.00 (3-4 se monitorean)	67	65.0
4.00 (5-9 se monitorean)	14	13.6
5.00 (10 o más se monitorean)	1	1.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Empezando por el manejo de indicadores de desempeño en el cual solo 5 empresas no los manejan, pero las 100 empresas restantes sí. Para poder hacer uso de indicadores de desempeño, la organización, planeación y ejecución dentro de la empresa debe llevar un protocolo para realizar el seguimiento correspondiente.

**Tabla 47.**

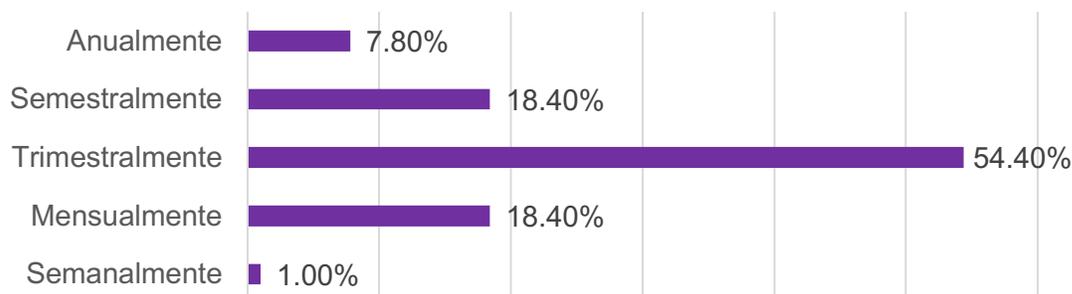
*Durante el año 2023, ¿Con qué Frecuencia Fueron Revisados los Indicadores de Desempeño?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Anualmente)	8	7.8
2.00 (Semestralmente)	19	18.4
3.00 (Trimestralmente)	56	54.4
4.00 (Mensualmente)	19	18.4
5.00 (Semanalmente)	1	1.0
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 46.

*Frecuencia con la que se Revisan Indicadores de Desempeño*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La mayoría de las empresas revisan sus indicadores de desempeño trimestralmente (54.4%), seguidas de aquellas que lo hacen semestralmente (18.4%). Solo un pequeño porcentaje lo hace semanalmente. Las empresas tienden a realizar un seguimiento regular de su desempeño, lo cual es clave para ajustar sus estrategias de comercialización y producción en mercados internacionales.

### Tabla 48.

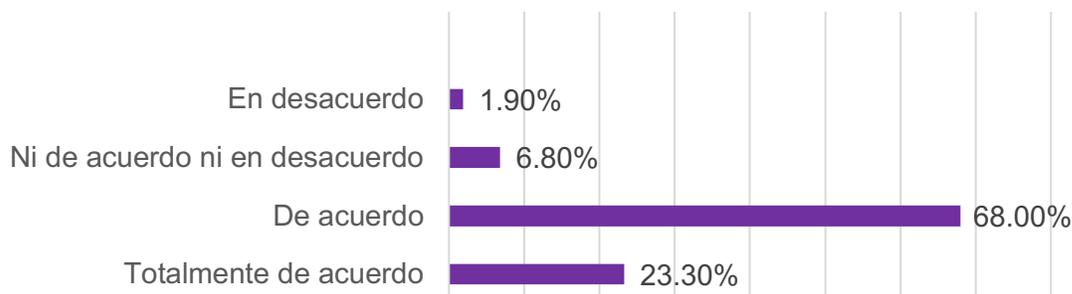
*Durante el año 2023, ¿Se Cumplieron los Contratos con Proveedores?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	7	6.8
4.00 (De acuerdo)	70	68.0
5.00 (Totalmente de acuerdo)	24	23.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 47.

#### Cumplimiento de Contrato con Proveedores



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 68% de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se cumplen los contratos con sus proveedores. El cumplimiento de los contratos con proveedores es fundamental para asegurar una cadena de suministro estable, especialmente cuando se trata de mercados internacionales con diferentes normativas.

### Tabla 49.

*Durante el año 2023, ¿Se cumplieron los Contratos con Distribuidores?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	12	11.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	13	12.6
4.00 (De acuerdo)	55	53.4
5.00 (Totalmente de acuerdo)	23	22.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

### Gráfica 48.

#### Se cumplieron los Contratos con Distribuidores



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 75.7% de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se cumplieron los contratos con los distribuidores. Cumplir los acuerdos con los distribuidores es clave para mantener relaciones comerciales sólidas y garantizar la continuidad de las operaciones de exportación.

### Tabla 50.

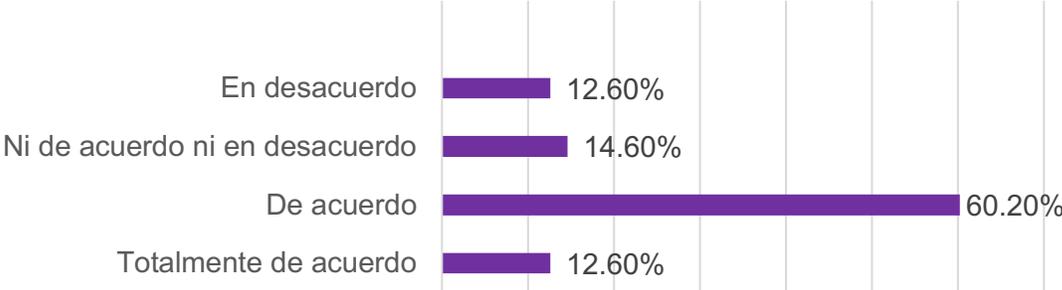
*Durante el año 2023, ¿Se Cumplieron los Contratos con Clientes?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
2.00 (En desacuerdo)	13	12.6
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	15	14.6
4.00 (De acuerdo)	62	60.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	13	12.6
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 49.**

*Se Cumplieron los Contratos con Clientes*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 72.8% de las empresas están de acuerdo en que se cumplieron los contratos con los clientes. El cumplimiento de contratos con clientes refuerza la reputación de la empresa en mercados internacionales y asegura la satisfacción del cliente, lo cual es crucial para la fidelización.

La capacitación del personal en las empresas ayuda a que se tengan mejores resultados en el área de administración, producción, comercialización, entre otras. Las empresas requieren capacitar a sus empleados para poder cumplir con lo que se les pide para la exportación de sus productos.

**Tabla 51.**

*Durante el año 2023, ¿Se Otorgó Capacitación al Personal de la Empresa (usando capacitadores internos o externos)?*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	2	1.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	1	1.0
4.00 (De acuerdo)	59	57.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	39	37.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 50.**

*Se otorgó Capacitación al Personal de la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 95.2% de las empresas afirman haber otorgado capacitación al personal durante el año 2023. La capacitación continua es esencial para mantener la competitividad de las empresas, especialmente en mercados internacionales donde las demandas y regulaciones pueden ser complejas.

**Tabla 52.**

*Distribución de Frecuencias Variable Control Interno*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
14.00	1	1.0
15.00	1	1.0
16.00	2	1.9
17.00	2	1.9
18.00	9	8.7
19.00	8	7.8
20.00	9	8.7
21.00	9	8.7
22.00	20	19.4
23.00	10	9.7
24.00	15	14.6
25.00	11	10.7
26.00	4	3.9
27.00	2	1.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

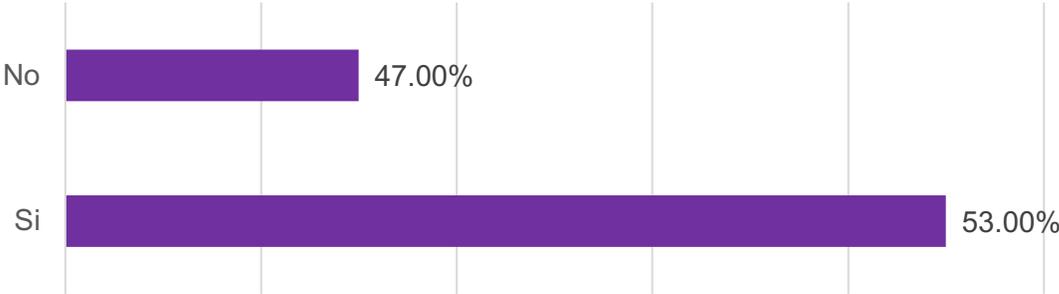
Esta tabla muestra la distribución de los puntos obtenidos por las empresas en relación con su control interno. La mayoría de las empresas se encuentran en los rangos de 20 a 27 puntos. El control interno es vital para la estabilidad operativa y financiera de las empresas, especialmente cuando se expande a mercados internacionales. Las empresas con un control interno robusto tienen más probabilidades de manejar los riesgos asociados con la internacionalización.

La entrada a mercados internacionales, basado en los costos de transacción, tiene el supuesto de que es por medio de gobierno jerárquico o de mercado. Para ello se solicitó escoger su forma de entrada a mercados internacionales. Dentro del gobierno jerárquico se contemplan las JV, subsidiarias y cadenas productivas;

mientras que para el gobierno de mercado son las exportaciones directas, distribución y adquisiciones.

**Gráfica 51.**

*La Empresa Participó durante el Periodo 2023 Mediante Contratos o Programas de Colaboración en Joint Ventures, Subsidiarias o Cadenas Productivas*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 53% de las empresas encuestadas tienen entrada por gobierno jerárquico mientras que el 47% lo hacen por medio de gobierno de mercado.

Las últimas gráficas que se presentan a continuación, de la 52 a la 67 corresponden a la división de las empresas de la división mencionada y sus beneficios al entrar y expandir sus empresas a nuevos mercados de esta forma a través de la variable EC.

## Gráfica 52.

*Razón Principal por la que la Empresa no Participó en Joint Ventures, Subsidiarias o estuvo integrada a Cadenas Productivas*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La principal razón por la cual las empresas no participaron en JV o Cadenas Productivas fue la "falta de información", con un 41.8%. La falta de interés o la falta de necesidad fue otra razón significativa.

Esto sugiere que las barreras de entrada son más informativas y estratégicas, lo que implica que las empresas no se sienten completamente preparadas para ingresar a estos modelos colaborativos.

Las preguntas del cuestionario que corresponden a la variable de ECM son de la 41 a 47.

**Tabla 53.**

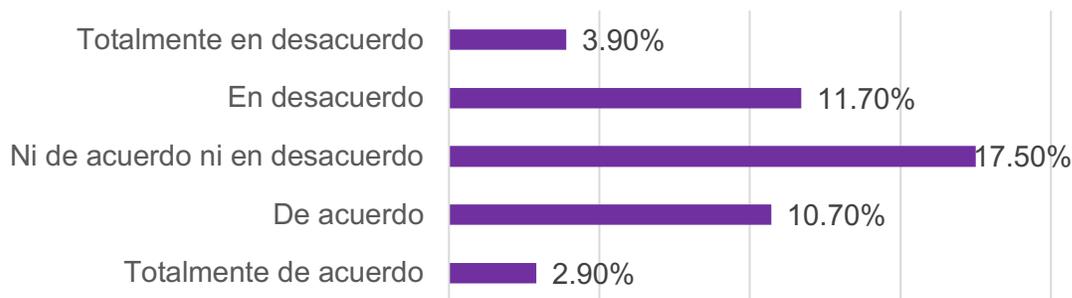
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	12	11.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	18	17.5
4.00 (De acuerdo)	11	10.7
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 53.**

*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La mayoría de las empresas (68.9%) consideran que al participar en exportación directa o distribución, se beneficiaron de la capacitación y asistencia técnica. Este beneficio destaca la importancia de la educación continua y el apoyo técnico para facilitar la entrada y expansión en mercados internacionales.

**Tabla 54.**

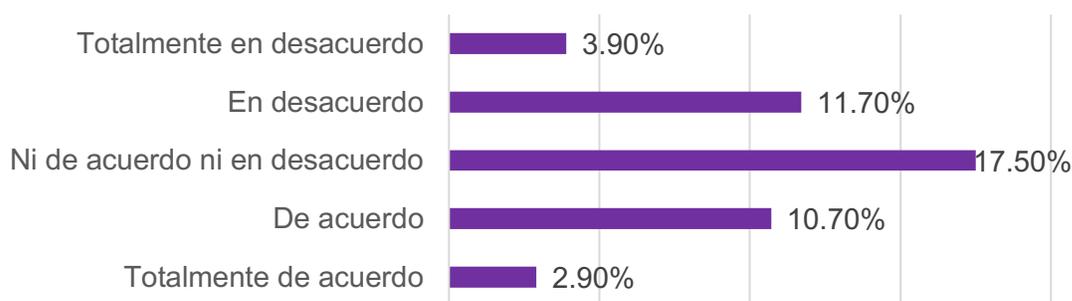
*Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se Tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a Otros Esquemas de Financiamiento*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	12	11.7
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	18	17.5
4.00 (De acuerdo)	11	10.7
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 54.**

*Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a Otros Esquemas de Financiamiento*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 53.4% de las empresas encontraron que la participación en estos modelos les permitió crear un historial crediticio, facilitando el acceso a financiamiento adicional.

Este beneficio puede ayudar a las empresas a ampliar sus oportunidades financieras, lo que es crucial para la expansión a mercados internacionales.

**Tabla 55.**

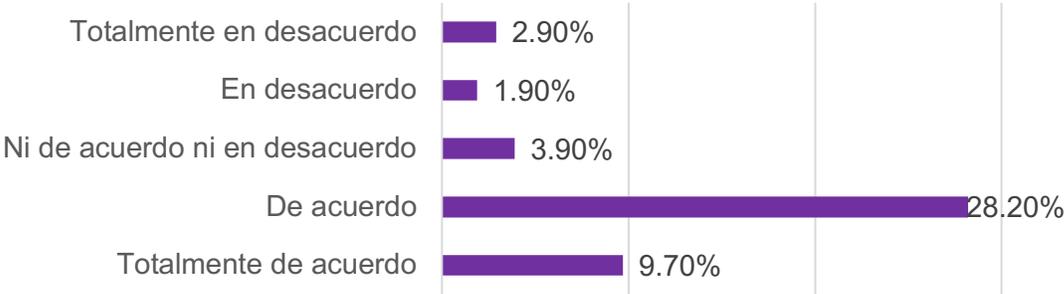
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se Tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	3	2.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4	3.9
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	10	9.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 55.**

*Al Participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificaciones de Capacidades*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 28.2% de las empresas menciona que obtener acceso a la certificación de capacidades fue un beneficio importante de participar en estos modelos. La

certificación es esencial para competir en mercados internacionales, donde los estándares de calidad y procedimientos son estrictos.

**Tabla 56.**

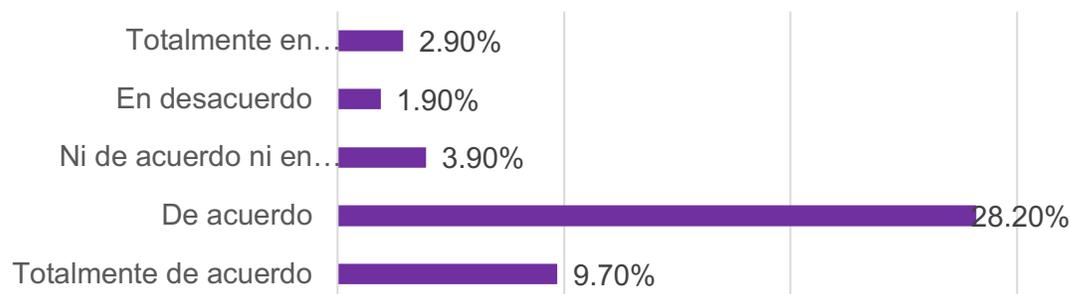
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	3	2.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4	3.9
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	10	9.7
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 56.**

*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 28.2% de las empresas consideran que la expansión a otros mercados fue un beneficio clave de participar en estos modelos de comercio internacional. La expansión a nuevos mercados es un factor crítico para el crecimiento empresarial, y muchas empresas reconocen la importancia de este acceso para su sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 57**

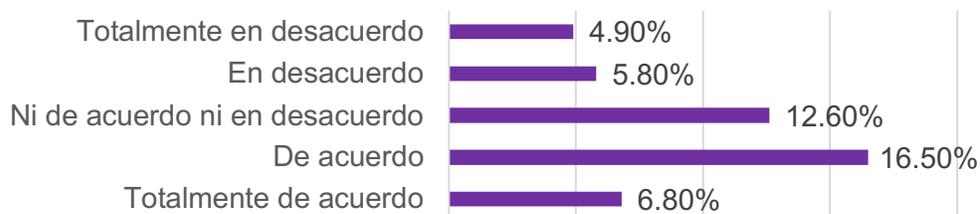
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	5	4.9
2.00 (En desacuerdo)	6	5.8
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	13	12.6
4.00 (De acuerdo)	17	16.5
5.00 (Totalmente de acuerdo)	7	6.8
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 57.**

*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 57.3% de las empresas encuentran que la participación en estos modelos les permitió acceder a mejores prácticas de administración y planeación. Las mejores prácticas son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad en mercados internacionales.

**Tabla 58.**

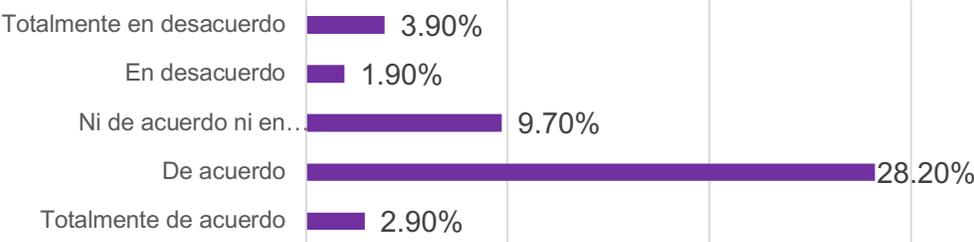
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	10	9.7
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 58.**

*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 57.3% de las empresas mencionan que uno de los beneficios fue la mayor estabilidad en la demanda y los precios. La estabilidad en la demanda y precios es vital para la previsibilidad de las operaciones comerciales, especialmente al ingresar a nuevos mercados.

**Tabla 59.**

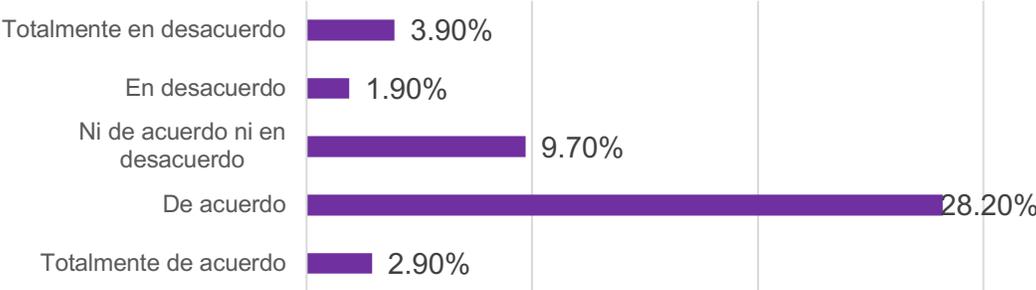
*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	55	53.4
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	4	3.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	10	9.7
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	3	2.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 59.**

*Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución*

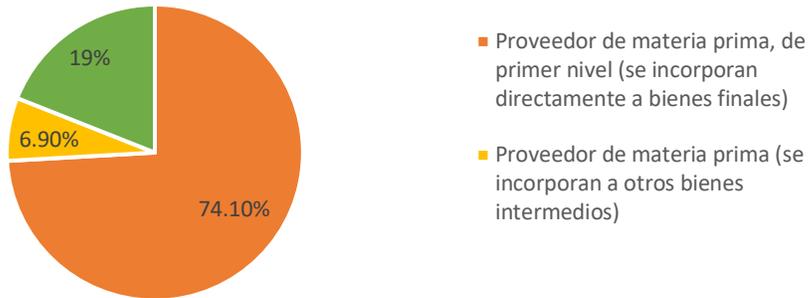


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 48.5% de las empresas considera que estos modelos les ofrecieron acceso a nuevos canales de distribución, lo que puede aumentar su alcance en mercados internacionales. Los nuevos canales de distribución son esenciales para la expansión geográfica y el crecimiento de las ventas internacionales.

### Gráfica 60.

*Indique el Eslabón de la Cadena Productiva en la que se Encuentra Situada la Empresa*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Las empresas están mayoritariamente situadas en los eslabones de comercialización y distribución, lo que es típico para las PyMEs que exportan productos. La posición en la cadena productiva influye en las estrategias de comercialización y en las relaciones con otros actores clave de la cadena de suministro global.

ECJ es de las preguntas 50 a la 56 del cuestionario.

**Tabla 60.**

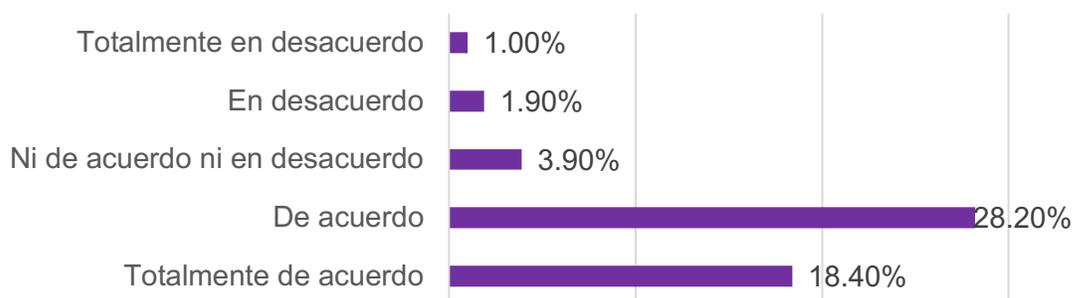
*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4	3.9
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	19	18.4
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 61.**

*Al participar en Joint Ventue, Subsidiaria o estan Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Capacitación y Asistencia Técnica*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 46.6% de las empresas destacan que participando en estas estructuras obtuvieron acceso a capacitación y asistencia técnica.

El acceso a capacitación continua es una de las principales ventajas de formar parte de redes colaborativas, lo que mejora la capacidad de las empresas para competir en mercados internacionales.

**Tabla 61.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a otros Esquemas de Financiamiento*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
2.00 (En desacuerdo)	6	5.8
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	10	9.7
4.00 (De acuerdo)	19	18.4
5.00 (Totalmente de acuerdo)	20	19.4
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

## Gráfica 62.

*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Creación de un Historial Crediticio, Accediendo a otros Esquemas de Financiamiento*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 46.6% de las empresas mencionan que participar en JV o Cadenas Productivas les permitió crear un historial crediticio y acceder a nuevas fuentes de financiamiento. El acceso a financiamiento es esencial para la expansión de las empresas, y estas alianzas proporcionan las condiciones para acceder a mejores términos financieros.

**Tabla 62.**

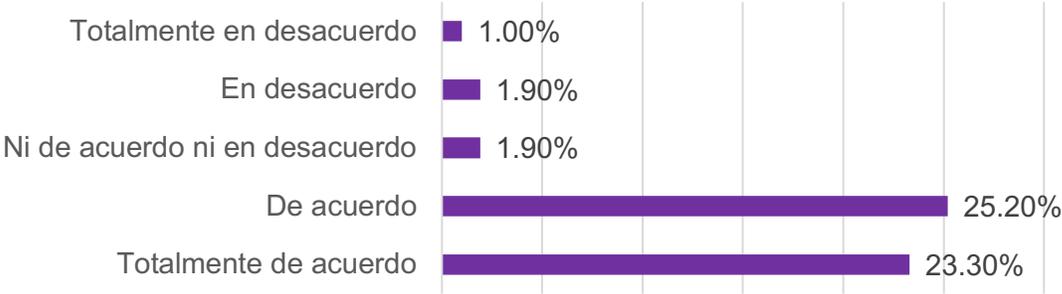
*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2	1.9
4.00 (De acuerdo)	26	25.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	24	23.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 63.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Certificación de Capacidades*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 49.5% de las empresas creen que su participación en JV les permitió acceder a mercados internacionales, lo que subraya la importancia de estas

alianzas para la expansión geográfica. Acceder a mercados internacionales es uno de los beneficios más destacados de estas asociaciones estratégicas.

**Tabla 63.**

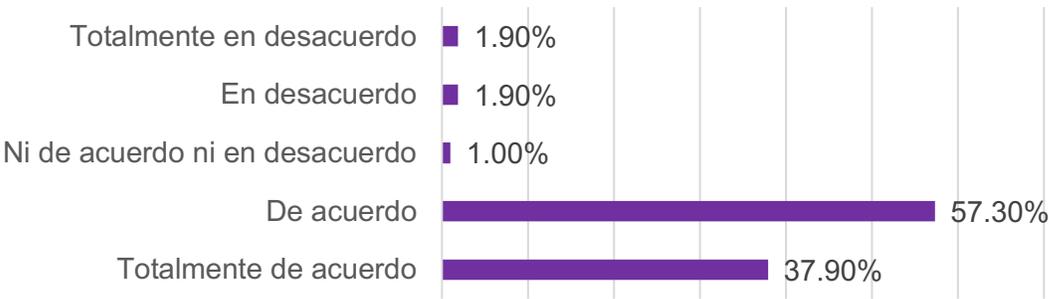
*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Otros Mercados*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2	1.9
4.00 (De acuerdo)	24	23.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	27	26.2
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 64.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a otros Mercados*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El 46.6% de las empresas resaltan que las mejores prácticas de administración y planeación fueron un beneficio clave de participar en estas estructuras. Las mejores prácticas ayudan a las empresas a mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas, lo que es esencial para competir en mercados internacionales.

**Tabla 64.**

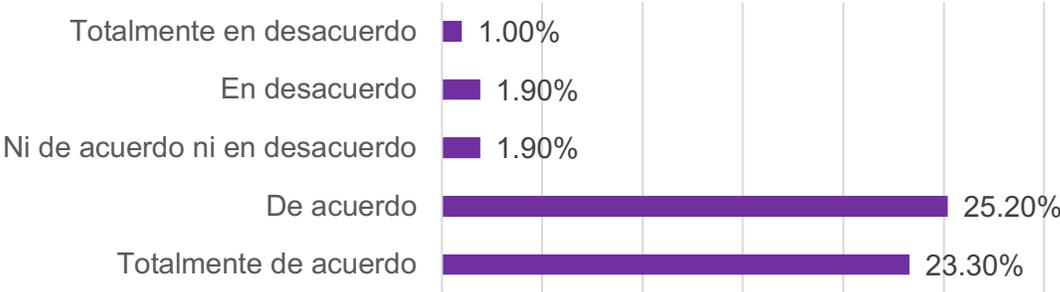
*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.0
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2	1.9
4.00 (De acuerdo)	26	25.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	24	23.3
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 65.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mejores Prácticas de Administración y Planeación*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 48.5% de las empresas encuentran que estos modelos les proporcionaron estabilidad en la demanda y precios, lo cual es un factor crítico para la sostenibilidad de las operaciones internacionales.

La estabilidad en la demanda y los precios ayuda a las empresas a gestionar mejor sus recursos y planificar sus operaciones a largo plazo.

**Tabla 65.**

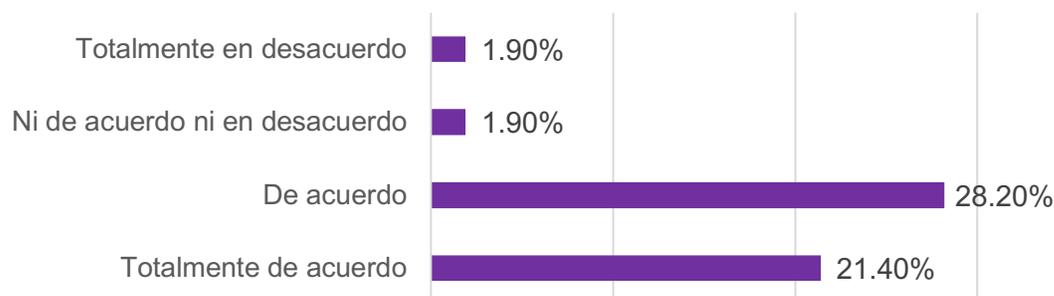
*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	2	1.9
4.00 (De acuerdo)	29	28.2
5.00 (Totalmente de acuerdo)	22	21.4
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 66.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Mayor Estabilidad de la Demanda y de los Precios*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Un 50.5% de las empresas mencionan que estos modelos les permitieron acceder a nuevos canales de distribución. Los nuevos canales de distribución son

esenciales para expandir el alcance y la visibilidad de los productos en mercados internacionales.

**Tabla 66.**

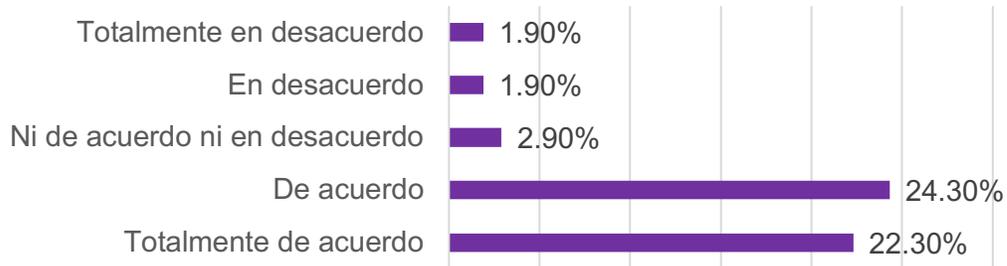
*Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución*

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje
.00	48	46.6
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	2	1.9
2.00 (En desacuerdo)	2	1.9
3.00 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3	2.9
4.00 (De acuerdo)	25	24.3
5.00 (Totalmente de acuerdo)	23	22.3
1.00 (Totalmente en desacuerdo)	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Gráfica 67.**

*Al participar en Joint Venture, Subsidiaria o estar Integrada la Empresa a una Cadena Productiva se tuvo el Beneficio de Acceso a Nuevos Canales de Distribución*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Tabla 67.**

*Distribución de Frecuencias Variable Eficiencia Colectiva*

Puntos	Frecuencia	Porcentaje
7.00	3	2.9
12.00	1	1.0
17.00	2	1.9
18.00	1	1.0
20.00	1	1.0
21.00	2	1.9
22.00	5	4.9
23.00	6	5.8
24.00	4	3.9
25.00	7	6.8
26.00	2	1.9
27.00	8	7.8

28.00	8	7.8
29.00	4	3.9
30.00	17	16.5
31.00	19	18.4
32.00	8	7.8
33.00	2	1.9
34.00	1	1.0
35.00	2	1.9
Total	103	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Esta tabla muestra cómo las empresas distribuyen su eficiencia colectiva, con la mayoría ubicándose en un rango de 21-24 puntos. Las empresas con mayor eficiencia colectiva están mejor posicionadas para colaborar y competir en mercados internacionales, lo que es esencial para el éxito de sus operaciones en el extranjero.

### 8.3. Correlaciones

Padua (1996), menciona que el coeficiente de correlación de productos-momento de Pearson ( $r$ ), se aplica a dos variables a nivel intervalar por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1.0 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.0 que es la correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.0 indica que cuando una variable se

“mueve” en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad.

Guillford, mencionado por Bonales y Sánchez (2006), sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

r	<	.20	=	correlación leve, casi insignificativa.
r	de	.20 a .40	=	baja correlación, definida, pero baja.
r	de	.40 a .70	=	correlación moderada, sustancial.
r	de	.70 a .90	=	correlación marcada, alta.
r	de	.90 a 1.0	=	correlación altísima, muy significativa.

El coeficiente de determinación ( $r^2$ ), es el cuadrado del coeficiente de relación y representa la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X”.

Los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Person ( $r$ ), así como el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) en esta investigación, fueron los siguientes:

**Tabla 68.**

*Matriz de Coeficiente de Pearson (r) Bivariadas*

Variables	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
I.Entrada y Expansión a Mercados Internacionales										
II.Edad de la Empresa	.229*	1								
III.Tamaño de la Empresa	.488*	.261*	1							
IV.Restricciones Legales	.505*	.018	.345*	1						
V.Volumen de Exportación	.300*	.072	.439*	.094	1					
VI.Especificidad de los Activos	.823*	.118	.255*	.322*	.100	1				
VII.Incertidumbre Externa	-.119	-.118	-.252*	-.112	.254*	-.312*	1			
VIII.Control Interno	.730*	.152	.443*	.504*	.147	.546*	-.238*	1		
IX.Eficiencia Colectiva	.637*	.112	-.033	-.055	-.063	.507*	-.026	.294*	1	
X.Elección entrada Mercados Internacionales	-.241*	-.085	.268*	.063	.185	-.451*	.396*	-.244*	-.431*	1
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).										
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).										

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

**Tabla 69.**

*Matriz del Coeficiente de Determinación (r<sup>2</sup>), Bivariadas*

Variables	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.
I.Entrada y Expansión a Mercados Internacionales										
II.Edad de la Empresa	0.05	1								
III.Tamaño de la Empresa	0.24	0.26	1							
IV.Restricciones Legales	0.26	0.00	0.12	1						
V.Volumen de Exportación	0.09	0.01	0.19	.01	1					
VI.Especificidad de los Activos	0.68	0.01	0.07	.10	.010	1				
VII.Incertidumbre Externa	0.01	0.01	0.06	.01	.065	0.10	1			
VIII.Control Interno	0.53	0.02	0.20	.25	.022	0.30	0.06	1		
IX.Eficiencia Colectiva	0.41	0.01	0.00	.00	.004	0.26	0.00	0.09	1	
X.Elección entrada Mercados Internacionales	0.06	0.01	0.07	.00	.034	0.20	0.16	0.06	0.19	1

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

La correlación de la variable EA con la variable EEMI es marcada,alta al tener un valor de .823, en especial cuando se tiene en el nivel 0.05 de 2 colas. El coeficiente de determinación EA respecto a EEMI es de .68, lo cual es alto, y dice que la variación de la EEMI es explicada por EA en 68%.

La variable CI respecto a EA en correlación tiene un valor de .730 que también dice que es marcada, alta, en especial al nivel de 0.05 de 2 colas. CI explica la variabilidad de la EA en 53%.

La EC tiene de correlación con la variable EEMI es moderada, sustancial al tener un valor de .637, en especial cuando se tiene en el nivel 0.05 de 2 colas. El coeficiente de determinación de EC respecto a EEMI es de .41, lo cual es alto, y dice que la variación de la EEMI es explicada EC en 41%.

#### 8.4. Fiabilidad

**Tabla 70.**

*Estadística de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.504	.675	57

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

El coeficiente alfa de Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach en 1951, es ampliamente reconocido como uno de los indicadores más utilizados para evaluar la consistencia interna de un instrumento de medición. Su propósito principal es determinar si un conjunto de ítems que conforman una escala o cuestionario mide de forma coherente un mismo constructo (Cervantes, 2005).

El valor que se obtiene al aplicar este coeficiente refleja el grado de fiabilidad del instrumento, es decir, en qué medida se puede confiar en que las respuestas obtenidas son estables y representan con precisión la variable que se desea analizar. Cuanto mayor es el valor del alfa (en una escala de 0 a 1), mayor es la consistencia interna, siendo comúnmente aceptado que un valor igual o superior a 0.70 es adecuado para estudios exploratorios o de investigación aplicada.

En este sentido, el alfa de Cronbach proporciona una base sólida para validar la calidad del instrumento antes de proceder con análisis estadísticos más avanzados, asegurando que las mediciones recolectadas sean interpretables y reflejen fielmente los fenómenos estudiados, evitando así errores derivados de instrumentos poco confiables o mal diseñados.

Los resultados de las encuestas se procesaron en el programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS); dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.504 con un total de 57 ítems. De acuerdo al intervalo al que pertenece el coeficiente en la valoración de fiabilidad, el valor anteriormente obtenido se encuentra en pobre. Oviedo y Campo-Arias (2005), señalan que, si se obtiene como resultado un valor del alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90, esto indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional.

Cuando se aplica el Alfa de Cronbach al conjunto de ítems de un instrumento, se busca evaluar la fiabilidad global del mismo, proporcionando una indicación general de la coherencia interna de todos los ítems que componen el instrumento (Tavakol & Dennick, 2011). Esta medida se calcula considerando la correlación promedio entre todos los pares de ítems del cuestionario, y su valor oscila entre 0 y 1. Un valor superior a 0.7 es generalmente considerado aceptable para garantizar que los ítems son consistentemente relacionados y miden el mismo constructo (Nunnally & Bernstein, 1994). Sin embargo, si el valor es bajo, se sugiere revisar el contenido de los ítems, su formulación o incluso la pertinencia de los ítems en relación con el constructo que se pretende medir.

Además, al calcular el coeficiente Alfa de Cronbach de forma segmentada por bloques de variables o subdimensiones, se logra un análisis más focalizado sobre la consistencia interna de cada componente del instrumento. Esta estrategia es especialmente adecuada cuando se trabaja con instrumentos estructurados en torno a varias dimensiones conceptuales, como suele ocurrir en los cuestionarios de tipo multidimensional (DeVellis, 2017). Por ejemplo, en un cuestionario de satisfacción del cliente, podrían existir subdimensiones como la satisfacción con el producto, el servicio al cliente y la relación calidad-precio. En este contexto, el Alfa de Cronbach se puede calcular por separado para cada una de estas subdimensiones, lo que permite identificar posibles áreas débiles en términos de fiabilidad. Un bajo valor en el Alfa de Cronbach para una subdimensión podría indicar que los ítems no están suficientemente relacionados entre sí, sugiriendo la necesidad de revisar o modificar algunos de los ítems para mejorar la fiabilidad en esa área particular (Schmitt, 1996).

La principal ventaja de aplicar el Alfa de Cronbach al conjunto de ítems de un instrumento es que proporciona una medida global de la fiabilidad del cuestionario o prueba. Esto facilita una evaluación rápida y general del instrumento, indicando si, en conjunto, los ítems son coherentes entre sí y adecuados para medir el constructo deseado. Sin embargo, esta aplicación general puede ocultar problemas específicos dentro de subdimensiones particulares del instrumento.

En contraste, la aplicación del Alfa de Cronbach a conjuntos de variables o subdimensiones permite realizar un diagnóstico más detallado, ayudando a identificar qué aspectos específicos del instrumento podrían necesitar ajustes. Esta aplicación segmentada resulta esencial en cuestionarios complejos o multidimensionales, donde cada subdimensión puede tener diferentes características y niveles de consistencia interna (Raykov, 2009). Además, este enfoque facilita la mejora continua del instrumento, ya que proporciona información más granular sobre cómo cada conjunto de ítems contribuye a la medición general.

Se realizó la prueba de Alpha de Cronbach a cada grupo de variables, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tamaño de la empresa: 0.91 (excelente consistencia interna)

Restricciones legales: 0.680 (consistencia moderada interna)

Volumen de exportaciones: 0.83 (consistencia buena)

Especificidad de los activos: 0.98 (excelente consistencia interna)

Incertidumbre externa: 0.42 (consistencia pobre)

Control interno: 0.038 (consistencia pobre)

Eficiencia colectiva: 0.598 (moderada consistencia interna)

Para las variables por arriba de 0.7 indica que los ítems miden de forma fiable el constructo. Entre los cuales está el tamaño de la empresa y la especificidad de los activos. Los que presentaron consistencia moderada indican que podrían mejorarse revisando los ítems que los conforman. En cuanto a los que tiene negativo o consistencia baja significa que es pobre la fiabilidad del constructo, y se debe considerar la revisión de ítems, considerar modificarlos o excluirlos.

## **8.5. ANOVA**

En el presente estudio, se analiza la expansión y entrada a mercados internacionales de PyMEs agrícolas en las regiones de Jalisco, Michoacán y Guanajuato. Se cuenta con una muestra de 103 empresas que proveen información sobre diversas variables relevantes, como especificidad de activos, incertidumbre externa, control interno y eficiencia colectiva. El objetivo de aplicar el Análisis de la Varianza (ANOVA) es evaluar si existen diferencias significativas en la expansión de estas empresas según factores como volumen de exportaciones, el tamaño de la empresa, edad, y restricciones legales, que pueden influir en la variabilidad de su desempeño en el ámbito internacional.

Dado que las PyMEs de esta región enfrentan desafíos únicos, como la inseguridad y las barreras legales tanto nacionales como internacionales, el ANOVA proporcionará una perspectiva estadística sobre cómo estos factores afectan su capacidad de competir y expandirse fuera del país. Este análisis permitirá identificar diferencias en la expansión de mercado según las características estructurales de

las empresas, lo cual es crucial para desarrollar estrategias de apoyo efectivas en políticas comerciales y programas de exportación para este sector.

A continuación se presentan los resultados de ANOVA para la relación entre cada grupo de variables independientes y la variable dependiente (EEMI):

- EA (especificidad de activos): estadística  $F = 15,39$ , valor  $p = 0,00016$  (significativo)
- IE (incertidumbre externa): estadística  $F = 14,61$ , valor  $p = 0,00023$  (significativo)
- CI (Control interno): Estadística  $F = 1,06$ , valor  $p = 0,306$  (no significativo)
- EC (eficacia colectiva): estadística  $F = 1,86$ , valor  $p = 0,176$  (no significativo)

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de ANOVA para cada variable independiente en relación con la variable dependiente, Entrada y Expansión en Mercados Internacionales (EEMI):

## 2. EA (Especificidad de los Activos):

- Resultado: Significativo.
- Interpretación: La especificidad de los activos tiene una relación estadísticamente significativa con la EEMI, con un valor de  $p$  muy bajo (0.00016). Esto indica que las diferencias en la especificidad de activos entre las empresas contribuyen de manera significativa a la variación en EEMI, lo que confirma la Hipótesis 2. Esto sugiere que las empresas con una alta especificidad de activos tienden a preferir modos de entrada jerárquicos (más control sobre las operaciones),

mientras que aquellas con una menor especificidad de activos se inclinan hacia modos de entrada basados en el mercado.

De acuerdo con la TCT, cuanto más específico sea el activo, se prefiere una entrada jerárquica en lugar de una entrada de mercado. La razón es que los activos específicos están diseñados para un propósito o función particular dentro de una relación comercial específica, lo que los hace menos adaptables o reutilizables en otras transacciones. Esto aumenta el riesgo de comportamiento oportunista y potenciales costos de transacción, ya que cualquier socio externo podría aprovecharse de la especificidad del activo.

Al optar por una entrada jerárquica (como la integración vertical o una subsidiaria de propiedad total), la empresa tiene un mayor control sobre los activos específicos, puede proteger mejor sus inversiones y reducir el riesgo de conflictos contractuales o de renegociación. En cambio, en una entrada de mercado (por ejemplo, a través de contratos o licencias), la empresa podría enfrentar dificultades para alinear incentivos con socios externos, dado que los activos específicos podrían no tener el mismo valor o utilidad fuera de la relación interna.

### 3. IE (Incertidumbre Externa):

- Resultado: Significativo.

- Interpretación: La incertidumbre externa también muestra una relación significativa con la EEMI, con un valor de  $p$  de 0.00023. Esto sugiere que la percepción de incertidumbre externa influye de manera importante en la capacidad de las empresas para entrar y expandirse en mercados internacionales. Las

empresas que enfrentan diferentes niveles de incertidumbre externa tienden a tener variaciones significativas en su desempeño en expansión de mercado.

De acuerdo con la TCT, un alto nivel de incertidumbre externa suele favorecer una entrada jerárquica en lugar de una entrada de mercado. La incertidumbre externa —como cambios regulatorios, fluctuaciones económicas o riesgos políticos— aumenta la imprevisibilidad del entorno, lo que puede complicar la cooperación efectiva y el cumplimiento de acuerdos con socios externos.

Al optar por una entrada jerárquica, como establecer una subsidiaria o integrarse verticalmente, la empresa obtiene un mayor control sobre sus operaciones y puede gestionar los riesgos de manera más directa, adaptando sus estrategias internas a las fluctuaciones del mercado sin depender de intermediarios. Este control ayuda a mitigar los problemas que pueden surgir de acuerdos de mercado, como la renegociación frecuente de contratos o la dependencia de terceros que puedan no adaptarse bien a cambios inesperados.

En resumen, en entornos de alta incertidumbre externa, la entrada jerárquica permite a la empresa reducir los costos de transacción asociados con la necesidad de renegociar o ajustar constantemente los términos de acuerdos comerciales y protege mejor sus inversiones frente a cambios adversos.

#### 4. CI (Control Interno):

- Resultado: No significativo.

- Interpretación: No se observa una relación significativa entre el control interno y la EEMI, dado que el valor de  $p$  (0.306) es mayor que el umbral de 0.05. Esto indica que las prácticas de control interno no parecen influir significativamente en la variabilidad de EEMI entre las empresas. La implementación de controles internos parece no ser un factor diferenciador en términos de éxito o capacidad para expandirse internacionalmente.

Según la TCT, un mayor control interno generalmente se alinea con una preferencia por una entrada jerárquica. Esto es porque un alto nivel de control interno refleja una estructura organizativa que prioriza la supervisión, la coordinación y el control sobre los activos y operaciones de la empresa, lo cual es más difícil de implementar en relaciones de mercado con terceros.

En una entrada jerárquica, como una subsidiaria de propiedad total o una integración vertical, la empresa puede aplicar sus propios estándares de control interno y asegurar que sus políticas y procedimientos se cumplan de manera estricta, minimizando el riesgo de comportamiento oportunista por parte de socios externos. Esto permite una alineación más fuerte de objetivos y un manejo más efectivo de los activos específicos y del conocimiento sensible.

En contraste, en una entrada de mercado (por ejemplo, con distribuidores o licenciarios), el control directo es limitado, lo que podría aumentar los costos de transacción asociados con la supervisión y el monitoreo, especialmente si la empresa desea mantener altos estándares internos. Por lo tanto, un mayor control

interno es más coherente con una estructura jerárquica, que permite una administración centralizada y reduce la dependencia de actores externos.

#### 5. EC (Eficiencia Colectiva):

- Resultado: No significativo.

- Interpretación: Al igual que el control interno, la eficiencia colectiva no muestra una relación estadísticamente significativa con la EEMI, ya que el valor de  $p$  (0.176) es mayor a 0.05. Esto sugiere que la eficiencia colectiva en el contexto organizacional no contribuye de manera importante a las diferencias en la capacidad de entrada y expansión en mercados internacionales.

En el contexto de la TCT, una mayor eficiencia colectiva suele estar asociada con una preferencia por una entrada de mercado. La eficiencia colectiva se refiere a la capacidad de los equipos y las partes interesadas para trabajar de manera cohesionada y eficaz, optimizando recursos y colaborando en la consecución de objetivos comunes. Esta cohesión y alineación reduce los costos de coordinación y comunicación, lo que facilita las transacciones externas y las relaciones de mercado.

Cuando una organización cuenta con alta eficiencia colectiva, es más capaz de gestionar relaciones contractuales y acuerdos de mercado de manera efectiva, ya que los miembros de la organización están alineados y son capaces de coordinarse bien sin una estructura jerárquica. Esto significa que pueden colaborar exitosamente con socios externos y manejar acuerdos de mercado sin necesidad

de integrarse verticalmente, lo cual reduciría costos y permitiría flexibilidad en sus operaciones.

En resumen, de las cinco variables analizadas, solo la Especificidad de los Activos (EA) y la Incertidumbre Externa (IE) tienen una influencia significativa en la variabilidad de EEMI, mientras que el Control Interno (CI) y Eficiencia Colectiva (EC) no presentan una relación significativa con la expansión en mercados internacionales.

Para la prueba de hipótesis general: El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva. Se propone realizar una regresión logística, el cual se desarrollará en los siguientes capítulos y se tomará en cuenta los resultados de fiabilidad, así como ANOVA para realizar los ajustes en los constructos por ítem de cada variable.

## **Capítulo 9**

# **Elaboración del Modelo Logístico de la Entrada y Expansión a Mercados Internacionales por PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán)**

Como se ha mencionado, la microeconometría es la aplicación de la investigación econométrica en el campo de la microeconomía. Esta modalidad permite simular o estudiar condiciones económicas resultantes de elecciones realizadas por personas o empresas, teniendo en cuenta diferentes variables.

De manera conceptual, lo que se pretende plasmar en un modelo la explicación de los factores que afectan la entrada y expansión a mercados internacionales, tomando en consideración la forma en que las variables pudieran estar relacionadas.

Con los resultados obtenidos, se construye un modelo para poder ver las relaciones entre variables que determinan la decisión de entrada a mercados internacionales, jerárquico o de mercado; y este conocimiento podría afectar directamente el desempeño del negocio. Además, los resultados derivados de su análisis permitirán que haya una mejor toma de decisiones por parte de los directivos al momento de buscar incursionar a nuevos mercados.

Los modelos Logit y Probit son modelos econométricos no lineales que se utilizan cuando la variable dependiente es binaria o dummy, es decir que sólo puede tomar dos valores; estas funciones corresponden a las funciones de distribución acumulada y enlace. El modelo Logit parte de una distribución logística acumulativa, mientras que el Probit se basa en una distribución normal; ambas son útiles en contextos con variables dependientes binarias.

Los modelos logísticos han sido usados para poder explicar algunos temas de negocios internacionales, entre ellos la incursión a nuevos mercados por parte de las empresas, aunado el tema de costos de transacción. Como se ha revisado en la literatura los más usados fueron Logit y Probit, y son los que se realizarán para la presente investigación.

Con el propósito de evaluar el impacto de cada una de las variables planteadas en la investigación, se desarrolló y aplicó un instrumento basado en una escala de tipo Likert. Este tipo de escala es ampliamente empleado en investigaciones sociales para valorar percepciones, creencias y actitudes, ya que permite a los participantes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una serie de afirmaciones, evitando influencias subjetivas directas en sus respuestas (Oppenheim, 1966). Posteriormente, las respuestas se agregan y se calcula un promedio, lo que da como resultado una medida compuesta de actitud para cada individuo (Kerlinger y Lee, 2002).

La construcción del instrumento partió del proceso de operacionalización de las variables. En primer lugar, se establecieron las definiciones conceptuales de cada variable. Luego, se procedió a su definición operacional, es decir, se tradujeron

los conceptos abstractos a indicadores específicos, observables y cuantificables. Como paso siguiente, se identificaron las dimensiones que conforman cada variable, entendidas como los elementos o componentes que permiten una medición más precisa del fenómeno de estudio.

Por último, se establecen indicadores para ser extraídos y posteriormente medidos. Para desarrollar el proceso metodológico se elaboró el siguiente cuestionario con base en las variables obtenidas en el Marco Teórico, ver cuadro 5.

**Cuadro 5.**

*Resumen de Variables para Construir Modelo Logístico*

Variable	Dimensión	Item	Pregunta	Clave
Edad de la Empresa	Edad de la Empresa	Años en operación	3	EE
Tamaño de la Empresa	Personal Ocupado	Número trabajadores	7	PO
		Monto exportaciones respecto a ingresos	8	MV
Restricciones Legales	Leyes de Mercado	Impacto Restricciones Extranjero	9	RLN
		Impacto Restricciones Nacionales	10	RLI
	Leyes Arancelarias	Impacto de leyes nacionales	11	LAN
		Impacto de leyes extranjeras	12	LAI
	Regulaciones y Restricciones Arancelarias	Impacto de regulaciones y restricciones arancelarias nacionales	13	RRNAN
		Impacto de regulaciones y restricciones arancelarias extranjeras	14	RRNAI
	Inversión Extranjera	Impacto de leyes Inversión Extranjera	15	LI

Volumen de las Exportaciones	Rango de exportaciones	Respecto a ingresos	16	EI
		Respecto a cantidad de producto vendido	17	EP
		Mercado de Exportación	18	ME
Especificidad de los Activos	Diferenciación	Existe Diferenciación de Productos	19	DP
		Tipo Extranjero aprende a hacer cosas	20	DP1
		Vendedor	21	EA
	Especialización	Tiempo para conocer al cliente	22	TV
		Tiempo para conocer al producto	23	VP
		Capacitación de Personal	24	CEP
		Procesos	25	CP
		Instalaciones	26	IE
		Inversión en equipos	27	IEC
	Nuevos Procesos Único	Nuevos procesos	28	NP
		Región de producción	29	RLE
		Comercializador	30	PC
Incertidumbre Externa	Volatilidad	Mayoristas y minoristas	31.1	SMM
		Competidores	31.2	SCO
		Clientes	31.3	SCL
	Diversidad	Comerciantes	32.1	CMI
		Competidores	32.2	COMI
		Clientes	32.3	CLMI
Control Interno	Indicadores de Desempeño	Número indicadores	33	ID
		Tiempo de monitoreo	34	RID
	Contratos	Proveedores	35	CCP
		Distribuidores	36	CCD
		Clientes	37	CCC
	Capacitación	Personal	38	CPE
Eficiencia Colectiva	Mercado	Beneficio de acceso a capacitación y asistencia técnica.	41	CAM

		Creación de un historial crediticio	42	HFM
		Acceso a certificación de capacidades	43	CEM
		Acceso a otros mercados	44	NMM
		Mejores prácticas de Planeación y Administración	45	APM
		Estabilidad de demanda y precio	46	EDPM
		Nuevos canales de distribución	47	CDM
	Jerárquico	Beneficio de acceso a capacitación y asistencia técnica.	50	CAJ
		Creación de un historial crediticio	51	HFJ
		Acceso a certificación de capacidades	52	CEJ
		Acceso a otros mercados	53	NMJ
		Mejores prácticas de Planeación y Administración	54	APJ
		Estabilidad de demanda y precio	55	EDPJ
		Nuevos canales de distribución	56	CDJ

Fuente: Elaboración Propia con base en el Marco Teórico (2024)

Con base en la tabla anterior se decidió aplicar como técnica de análisis el modelo logístico Logit y Probit, además que es una técnica que no ha sido profundamente trabajado en investigaciones realizadas en México a nivel empresarial, por lo que es una aportación importante al desarrollo del conocimiento estadístico.

## 9.1. Construcción del Modelo Logístico

El primer paso ilustra las hipótesis de la investigación y se muestra las relaciones de las variables que serán examinadas. Se realizó la construcción del modelo logístico en Eviews.

Se agregaron las variables explicativas, Genre y se abrió por cada variable con sus sumatorias correspondientes quedando EE, TE, EEMI, RL, VE, EA, IE, CI, EC (ECM= Eficiencia Colectiva de Mercado+ ECJ= Eficiencia Colectiva Jerárquico).

Para la estimación de la ecuación se estableció:

EMMI(variables dependiente) c (que es el intercepto) EE TE RL VE IE EA CI ECT.

Se realizaron 5 modelos, comenzando con el modelo con base de TCT, y posteriormente se fueron agregando las variables de control para poder realizar posteriormente la explicación y evaluación de cada uno de los modelos logísticos.

El siguiente paso es verificar la significancia por variable, la cual debe ser menor a 0.05 para que sea significativo para el modelo. El valor de (z) (o estadístico (z)) se calcula para evaluar si un coeficiente es estadísticamente significativo. Este valor (z) se obtiene dividiendo el coeficiente estimado entre su error estándar. Básicamente, mide cuántos errores estándar está alejado el coeficiente de cero. En otras palabras, el valor (z) indica la fuerza de evidencia contra la hipótesis nula, que usualmente es que el coeficiente es igual a cero. El valor crítico de ( z ) es aproximadamente 1.96 en un test bilateral con el nivel de significancia de 5%, por

lo que el valor absoluto debe ser mayor a 1.96 para corroborar que la variable es estadísticamente significativa.

De acuerdo con McFadden (1974), Akaike (1974), Schwarz (1978), Cameron & Trivedi (2005), Wooldridge (2016), Wooldridge (2002), Greene (2018), Hayashi (2000), Hosmer & Lemeshow (2000), los estadísticos para modelos microeconómicos son:

Efectos marginales: Ayudan a comprender cómo un cambio de una unidad en cada variable independiente afecta la probabilidad de la variable dependiente (entrada al mercado) mientras se mantienen constantes otras variables. Por ejemplo, para el modelo completo, si una variable tiene un efecto marginal positivo, significa que un aumento en esa variable aumenta la probabilidad de entrada al mercado.

Razones marginales: Da la relación de las probabilidades de entrada al mercado para un aumento de una unidad en la variable independiente. Muestra el factor por el cual las probabilidades de la variable dependiente cambian para un aumento de una unidad en la variable independiente.

Un odds ratio  $> 1$  indica que la variable aumenta las probabilidades de entrada al mercado.

Un odds ratio  $< 1$  indica que la variable disminuye las probabilidades de entrada al mercado.

Coefficientes del modelo y su significancia (p-valores): los coeficientes del modelo logit representan el cambio en el logaritmo de las probabilidades relativas

de que la variable dependiente tome el valor 1 (en comparación con 0) dado un cambio en una variable explicativa. Para cada coeficiente, se realiza una prueba de hipótesis (generalmente, con el estadístico Wald) que nos dice si el coeficiente es significativamente diferente de cero. Si el p-valor asociado a un coeficiente es menor que el nivel de significancia (generalmente 0.05), se considera que esa variable tiene un efecto significativo en el modelo.

McFadden's  $R^2$ : se basa en la comparación del log-likelihood del modelo ajustado con el modelo nulo (un modelo sin variables predictoras). Generalmente, se interpreta que un valor entre 0.2 y 0.4 indica un buen ajuste.

Rango deseado: 0.2 a 0.4 para un buen ajuste.

Valor cercano a 1: Excelente ajuste, aunque raro.

Valor cercano a 0: Puede indicar que el modelo no está ajustando bien.

En modelos logit, la variable dependiente es binaria (0 o 1), y el log-likelihood tiende a ser más difícil de maximizar en comparación con modelos de regresión lineales. Por esto, un McFadden's  $R^2$  alto (como en la regresión lineal) es poco frecuente, y valores cercanos a 0.4 son generalmente considerados buenos.

En general valores por arriba de 0.60 es bueno, esto refleja que el modelo tiene una muy buena capacidad de predicción y discriminación.

Sin embargo, McFadden's  $R^2$  es solo uno de los criterios de evaluación, y siempre es recomendable usar otros indicadores de ajuste (como AUC, matriz de confusión, AIC, etc.) para tener una visión completa de la calidad del modelo.

AIC (Criterio de Información de Akaike): el AIC es un criterio de selección de modelos basado en la log-verosimilitud, pero penaliza la complejidad del modelo (número de parámetros). Un AIC más bajo indica un modelo mejor equilibrado entre ajuste y complejidad. Se puede utilizar para comparar modelos y seleccionar el mejor entre ellos.

El Criterio de Información de Akaike (AIC) es una medida que se utiliza para comparar diferentes modelos estadísticos y elegir el que tiene el mejor equilibrio entre ajuste y complejidad. Aunque no tiene un "rango" fijo como el McFadden's  $R^2$ , el AIC funciona principalmente como un criterio relativo para comparar modelos: un valor más bajo de AIC indica un mejor modelo.

Si hay varios modelos, el modelo con el AIC más bajo es el preferido. Una diferencia de AIC de 2 o menos sugiere que los modelos son equivalentes en cuanto a ajuste, por lo que no hay una diferencia significativa. Una diferencia de AIC de 10 o más generalmente indica que el modelo con el AIC más bajo es mucho mejor.

Diferencias pequeñas de AIC (por ejemplo,  $<2$ ) indican que los modelos son similares en calidad. Diferencias grandes de AIC (por ejemplo,  $>10$ ) indican que un modelo es claramente superior.

BIC (Criterio de Información Bayesiana): similar al AIC, el BIC penaliza el número de parámetros en el modelo. Sin embargo, tiene una penalización más fuerte por el número de parámetros, lo que lo hace más estricto en comparación con el AIC. Generalmente, se prefiere el modelo con el BIC más bajo.

En cuanto a la diferencia entre los BIC de diferentes modelos, una diferencia significativa es generalmente de al menos 10 unidades. Si la diferencia entre los BIC de dos modelos es menor que 2, se considera que los modelos son equivalentes en términos de ajuste, ya que las diferencias pequeñas pueden ser atribuidas a la variabilidad en los datos.

Si la diferencia es mayor de 10, hay una preferencia clara por el modelo con el BIC más bajo. Una diferencia entre 2 y 10 puede considerarse una indicación de que el modelo con el BIC más bajo es preferido, pero no de forma definitiva, por lo que se recomienda evaluar otros aspectos del modelo, como su interpretabilidad, robustez y complejidad.

Diferencia menor que 2: Modelos casi equivalentes. Diferencia entre 2 y 10: El modelo con el BIC más bajo es preferido, pero la diferencia no es suficientemente grande como para una certeza rotunda. Diferencia mayor que 10: El modelo con el BIC más bajo es significativamente mejor.

Al usar estos estadísticos en conjunto, tienes una visión más completa y equilibrada de:

- La significancia de las variables (con los p-values).
- La calidad del ajuste del modelo (con McFadden's  $R^2$ , AIC, BIC).
- La interpretabilidad de las variables (con efectos marginales y odd ratios).

## 9.2. Explicación del Modelo Logístico

Siguiendo el proceso de creación del modelo logístico, lo que procede es identificar aquellos ítems que no son significativos para el modelo por variable para que se queden aquellos que si lo son, y que al mismo tiempo expliquen el modelo.

Después de hacer varias pruebas por ítem y se eliminaron los siguientes por orden alfabético: APJ, APM, CAJ, CAM, CCP, CEM, CEJ, CPE, DP, EA, EDPJ, EDPM, EP, ID, ME, MV, NP, PC, RID, TV, VP. En cuanto a variables se dejaron las variables base de TCT que son EA, IE, CI y EC y una variable de control TE Por lo tanto, se quedaron los que sí eran significativos para el modelo. Se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 71.**

*Modelo LOGIT (Newton-Raphson) de EEMI*

Dependent Variable: EEMI  
 Method: ML - Binary Logit (Newton-Raphson)  
 Date: 01/28/25 Time: 10:17  
 Sample: 1 103  
 Included observations: 103  
 Convergence achieved after 7 iterations  
 Covariance matrix computed using second derivatives

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	13.16358	6.105029	2.156186	0.0311
TE	1.336437	0.416962	3.205175	0.0013
IET	0.571671	0.211251	2.706123	0.0068
EAT	-0.618624	0.172455	-3.587159	0.0003
CI4	-1.205022	0.453765	-2.655607	0.0079
ECT	-0.447321	0.217398	-2.057614	0.0396
McFadden R-squared	0.766351	Mean dependent var	0.466019	
S.D. dependent var	0.501283	S.E. of regression	0.222666	
Akaike info criterion	0.439331	Sum squared resid	4.809278	
Schwarz criterion	0.592810	Log likelihood	-16.62554	

Hannan-Quinn			
criter.	0.501495	Deviance	33.25108
Restr. deviance	142.3122	Restr. log likelihood	-71.15611
LR statistic	109.0611	Avg. log likelihood	-0.161413
Prob(LR statistic)	0.000000		
<hr/>			
Obs with Dep=0	55	Total obs	103
Obs with Dep=1	48		
<hr/>			
<hr/>			

Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada (2025).

Las variables explicativas de costos de transacción, EA, CI, IE y EC con cumplen con la significancia que se muestra Prob. Que sea menor de 0.05.

Tomando en cuenta los valores (z), las variables explicativas de costos de transacción, EA con 3.5, CI con 2.65, IE con 2.7, EC 2.0 cumplen, así mismo la variable TE con 3.20.

Prob (RL statistic) muestra la probabilidad total del modelo, al tener 0.000000, y dice que es altamente significativo. McFadden R-squared dice que las variables explican el modelo un 76.63%.

Efectos Marginales: TE es 0.3325, EA es -0.1539, IE es 0.1422, CI es -0.2998, EC es -0.111.

Odds Ratio: TE es 3.805, EA es 0.538, IE es 1.771, CI es 0.2996, EC es -3.805.

### **Variables significativas:**

TE: Coeficiente positivo significativo ( $p = 0.0013$ ), con un efecto marginal de 0.3325y una razón de probabilidades de 3.805, indicando que las empresas más grandes son mucho más propensas a elegir estrategias de mercado para la

expansión. Un incremento en el tamaño aumenta en 33.25% la probabilidad de expansión de mercado.

IE (Incertidumbre Externa): Coeficiente positivo significativo ( $p = 0.0068$ ), con un efecto marginal de 0.1422 y una razón de probabilidades de 1.77, sugiriendo que una mayor incertidumbre externa aumenta la probabilidad de una estrategia de mercado. Un aumento en la incertidumbre externa incrementa en 14.22% la probabilidad de una expansión de mercado.

EA (Especificidad de los Activos): Coeficiente negativo significativo ( $p = 0.0003$ ), con un efecto marginal de -0.1539 y una razón de probabilidades de 0.53, lo cual sugiere que las empresas con activos específicos son menos propensas a utilizar un enfoque de mercado. Un incremento en la especificidad de activos reduce en 15.39% la probabilidad de una estrategia de mercado.

CI (Control Interno): Coeficiente negativo significativo ( $p = 0.0079$ ), con un efecto marginal de -0.2998 y una razón de probabilidades de 0.29, indicando que un mayor control interno reduce considerablemente la probabilidad de expansión mediante mercado. Mayor control interno disminuye en 29.98% la probabilidad de optar por una expansión basada en el mercado.

EC (Eficiencia Colectiva): Coeficiente negativo significativo ( $p = 0.0396$ ), con un efecto marginal de -0.111 y una razón de probabilidades de 0.63. Este resultado sugiere que, aunque no es estadísticamente significativo, una mayor eficiencia colectiva podría estar asociada con una menor probabilidad de elegir una estrategia de expansión basada en el mercado. Esto indica que las empresas

con altos niveles de eficiencia colectiva pueden preferir enfoques jerárquicos, posiblemente debido a la estructura y colaboración interna que fortalece la estrategia jerárquica de expansión.

### 9.3. Evaluación del Modelo Logístico

Se realizó el modelo Probit para hacer la comparación respecto al Logit. Se presenta a continuación:

**Tabla 72.**

#### *Modelo Probit (Newton-Raphson) EEMI*

Dependent Variable: EEMI  
 Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson)  
 Date: 01/28/25 Time: 10:21  
 Sample: 1 103  
 Included observations: 103  
 Convergence achieved after 6 iterations  
 Covariance matrix computed using second derivatives

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	6.965864	2.861402	2.434424	0.0149
TE	0.746163	0.220907	3.377721	0.0007
IET	-0.336425	0.106973	3.144950	0.0017
EAT	-0.343813	0.086419	-3.978440	0.0001
CI4	-0.666633	0.223350	-2.984706	0.0028
ECT	-0.254574	0.116457	-2.185986	0.0288
McFadden R-squared	0.768686	Mean dependent var		0.466019
S.D. dependent var	0.501283	S.E. of regression		0.224419
Akaike info criterion	0.436105	Sum squared resid		4.885317
Schwarz criterion	0.589584	Log likelihood		-16.45941
Hannan-Quinn criter.	0.498270	Deviance		32.91883
Restr. deviance	142.3122	Restr. log likelihood		-71.15611
LR statistic	109.3934	Avg. log likelihood		-0.159800
Prob(LR statistic)	0.000000			
Obs with Dep=0	55	Total obs		103
Obs with Dep=1	48			

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada (2024).

Las variables explicativas de costos de transacción, EA, CI, IE, EC cumplen con la significancia que se muestra Prob. que sea menor de 0.05. La variable TE también cumple con en el nivel de significancia menor de 0.05.

Prob (RL stadistic) muestra la probabilidad total del modelo, al tener 0.000000, y dice que es altamente significativo. McFadden R-squared dice que las variables explican el modelo un 76.86%.

Se corrieron los modelos Logit y Probit respectivamente, para hacer la comparación de los resultados, y aunque la significancia de cada variable para determinar si son significativa o no significativa no cambiaron, ni la probabilidad RL stadistic que es la probabilidad del modelo tampoco; lo que sí cambiaron fueron los coeficientes aunque no en signo, los números de las probabilidades de significancia, el estadístico McFadden R-squared incrementó en Probit y disminuyó para Akaike y Deviance. Akaike info criterion y Deviance ayuda a decidir cuál modelo es mejor entre Logit y Probit, el que tenga los datos más bajos es el mejor. Sin embargo, al no existir una diferencia mayor de 10 puntos en AIC se decide continuar con Logit para poder realizar pruebas Lasso y Ridge.

## Capítulo 10

### Análisis e Interpretación de Resultados

La información recopilada a través del cuestionario debe ser sintetizada a partir de la fuente original. Esto implica un proceso de recolección, clasificación, organización y presentación de los datos en tablas estadísticas o matrices de datos, como se ilustró previamente en el capítulo anterior, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación.

Posteriormente, los datos se desglosan según las secciones del estudio, con el objetivo de responder a las preguntas de investigación, evaluar las hipótesis planteadas y analizar los resultados obtenidos. En este sentido, se desarrollan los siguientes apartados: análisis del modelo logístico, pruebas de hipótesis, ajuste del modelo mediante los métodos Lasso y Ridge, interpretación del modelo ajustado, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

En el contexto del estudio sobre la elección de modo de expansión (jerárquico o de mercado) de las PyMEs comercializadoras agrícolas en el Centro-Occidente de México, se han evaluado los efectos de variables clave como TE, EA, IE, CI y EC en relación con la decisión de expansión. Se utilizaron dos modelos, Logit para capturar cómo estas variables influyen en la preferencia de las PyMEs por una estrategia de expansión basada en el mercado o en un enfoque jerárquico. A continuación, se interpretan los efectos de cada variable, conectando los resultados con la teoría subyacente y los planteamientos de las hipótesis.

### **10.1. Análisis del Modelo Logístico**

La variable dependiente EEMI de PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). Se conceptualiza el modo de entrada como una variable dicotómica: (1) modos basados en acciones de mercado, como exportación directa, distribución y adquisiciones en mercado extranjero, y (0) modalidades de participación jerárquica, como subsidiarias extranjeras, JV y cadenas productivas.

En este análisis se examinan todas las variables independientes en relación con su influencia en la decisión de expansión internacional en PyMEs del sector agrícola. Los resultados de los modelos Logit las variables significativas y no significativas, permiten entender el impacto de cada factor en la preferencia de las empresas por una estrategia jerárquica (0) o basada en el mercado (1).

A continuación se presenta la tabla de comparación con los modelos Logit desde la base de TCT y con la incorporación de variables de control:

**Tabla 73.**

Comparación de Modelos Microeconómicos para PyMes Comercializadoras Agrícolas del Centro-Occidente de México

		Modelo Básico Logit					Modelo 2 Logit			
		Signo esperado en coeficientes	Coeficiente	P- value	Efectos Marginales	Odd Ratios	Coeficiente	P- value	Efectos Marginales	Odd Ratios
Variable Dependiente	EMMI									
Variabele Independiente X1	EA	-	-0.599014	0.0001	-0.14906	0.549353	-0.618624	0.0003	-0.15394167	0.538685159
Variabele Independiente X2	IE	-	0.341642	0.0175	0.085016	1.407256	-0.571671	0.0068	0.142257637	1.771224296
Variabele Independiente X3	CI	-	-1.085932	0.0017	-0.27023	0.337587	-1.205022	0.0079	0.299864051	0.299685406
Variabele Independiente X4	EC	-	-0.40763	0.0178	-0.10144	0.665225	-0.447321	0.0396	0.1111313725	0.639338648
Variable de Control 1	TE						1.336437	0.0013	0.332566055	3.805460466
Variable de Control 2	RL									
Variable de Control 3	EE									
Variable de Control 4	VE									
Estadísticos										
McFadden's R <sup>2</sup>			0.667091				0.766351			
BIC (Criterio de Información Bayesiana)			70.55				61.06			
Akaike Information Criterion (AIC)			0.557059				0.439331			

		Modelo 3 Logit				Modelo 4 Logit			
		Coeficiente	P-value	Efectos Marginales	Odd Ratios	Coeficiente	P-value	Efectos Marginales	Odd Ratios
Variable Dependiente	EMMI								
Variabele Independiente X1	EA	-0.637726	0.0004	-0.1587	0.528493	-0.632544	0.0004	0.264	0.53
Variabele Independiente X2	IE	-0.66051	0.0065	0.164365	1.935779	-0.646165	0.0068	0.659	1.911
Variabele Independiente X3	CI	-1.674587	0.0076	-0.41671	0.187386	-1.655854	0.0069	0.16	0.19
Variabele Independiente X4	EC	-0.468986	0.0616	-0.1167	0.625636	-0.434763	0.1047	0.371	0.647
Variable de Control 1	TE	1.241351	0.0048	0.308904	3.460285	1.287473	0.0053	0.783	3.619
Variable de Control 2	RL	0.232553	0.1487	0.05787	1.261817	0.239706	0.141	0.222	1.271
Variable de Control 3	EE					-0.241491	0.7069	0.156	0.785
Variable de Control 4	VE								
Estadísticos									
McFadden's R <sup>2</sup>		0.781748				0.782742			
BIC (Criterio de Información Bayesiana)		63.5				67.99			
Akaike Information Criterion (AIC)		0.437476				0.455519			

		Modelo 5 Logit			
		Coeficiente	P-value	Efectos Marginales	Odd Ratios
Variable Dependiente	EMMI				
Variabele Independiente X1	EA	-0.652784	0.0008	-0.1632	0.520594
Variabele Independiente X2	IE	-0.671406	0.0066	0.167852	1.956987
Variabele Independiente X3	CI	-1.794085	0.0083	-0.44852	0.16628
Variabele Independiente X4	EC	-0.504784	0.0801	-0.1262	0.603636
Variable de Control 1	TE	1.434391	0.005	0.358598	4.197088
Variable de Control 2	RL	0.316931	0.1059	0.079233	1.372908
Variable de Control 3	EE	-0.550657	0.4311	-0.13766	0.576571
Variable de Control 4	VE	-0.77546	0.169	-0.19387	0.460492
Estadísticos					
McFadden's R <sup>2</sup>		0.797038			
BIC (Criterio de Información Bayesiana)		70.6			
Akaike Information Criterion (AIC)		0.455185			

Elaboración propia con base en resultados de campo (2025)

### 1. McFadden's R<sup>2</sup>:

- Modelo 5 tiene el valor más alto de 0.797038, lo que indica el mejor ajuste entre los modelos.
- Modelo 4 y 3 es el siguiente con un 0.782742 y 0.781748, seguido de Modelo 2 con 0.766351 y finalmente Modelo 1 con 0.667091.

### 2. Akaike Information Criterion (AIC):

- Modelo 2 tiene el AIC más bajo de 0.439331, lo que indica que es el modelo más eficiente en términos de complejidad y ajuste.
- El Modelo 3 tiene un AIC similar (0.437476), lo que también sugiere un modelo bien ajustado.
- Modelo 5 tiene un AIC ligeramente más alto de 0.455185, pero aún así es competitivo.
- Modelo 1 tiene el AIC más alto de 0.557059, lo que indica que tiene un peor ajuste en comparación con los otros modelos.

### 3. P-values:

- Todos los modelos tienen p-valores bajos (menores a 0.05) para las variables EA, IE, CI, y EC, lo que indica que estas variables son estadísticamente significativas en todos los modelos.

- El Modelo 5 tiene un p-value algo más alto para la variable EC (0.0801), pero sigue siendo significativo en el contexto del modelo.
- El Modelo 3, 4 y 5 p-value en las variables de control están por arriba de 0.10 lo cual hacen ver que no son significativas para el modelo.

#### 4. Odd Ratios:

- Los Odd Ratios son consistentes con las expectativas teóricas para cada variable. Por ejemplo, el Odd Ratio de IE es siempre mayor que 1, lo que sugiere que un aumento en IE aumenta la probabilidad de EEMI = 1.
- Modelo 5 tiene el Odd Ratio más alto para IE (1.956987), lo que indica un efecto fuerte de IE sobre la probabilidad de éxito.

#### 5. Efectos Marginales:

- Los efectos marginales son interpretables, y todos los modelos muestran efectos negativos para EA y CI, y positivos para IE y EC, lo cual es consistente con las expectativas de que EA y CI disminuyen la probabilidad de EEMI = 1, mientras que IE y EC la aumentan.

#### Conclusión:

- Modelo 5 es el mejor modelo en términos de McFadden's  $R^2$ , lo que indica que tiene un mejor ajuste.

- Modelo 2 tiene el AIC más bajo y podría ser más adecuado si se prioriza la eficiencia y la penalización por complejidad, BIC es muy similar Modelo 3, lo que sugiere que es el modelo más eficiente en términos de equilibrio entre ajuste y simplicidad.
- Modelo 3 también tiene un buen desempeño con BIC y aunque McFadden's  $R^2$  es mayor que el Modelo 2, P-value de variables de control muestra que no son significativas para el modelo.

El Modelo 2 es la mejor opción al combinar AIC, BIC, McFadden's  $R^2$ , p-values, efectos marginales y odd ratios.

## 10.2. Ajuste del Modelo Logit con Lasso y Rigde

El modelo 5 parece ser la mejor opción en términos de McFadden's  $R^2$ , y no hay mucha diferencia entre el Modelo 2 con AIC, efectos marginales y odd ratios. Sin embargo, en p-values y BIC si lo hay. Por lo cual se opta por realizar un ajuste con Lasso y Ridge para ver si aún así el Modelo 2 es la mejor opción.

En el marco de la TCT, los ajustes Lasso y Ridge permiten que el modelo sea más eficiente en términos de los costos asociados a la complejidad de las relaciones de mercado. Al reducir la cantidad de predictores y estabilizar las relaciones, el modelo se ajusta mejor a la realidad organizacional, reduciendo así los costos de implementación y análisis de estrategias de entrada.

Friedman *et al.*, (2010) realizaron un estudio, el cual es fundamental en el desarrollo y aplicación de métodos de regularización en modelos no lineales, incluyendo Logit y Probit. Los autores presentan el método de coordenadas para

resolver problemas de regularización en modelos de regresión, incluidos Lasso y Ridge, proporcionando una base metodológica para su aplicación en estos contextos.

En su artículo, Park, M. Y., y Hastie, T. (2007), exploran el uso de la regularización L1 (Lasso) en modelos generalizados, que incluye el uso de Lasso en modelos logit y probit. Este trabajo subraya cómo la regularización puede simplificar modelos complejos y mejorar la capacidad de predicción y generalización

En los resultados previos, se observa que algunos predictores tienen un impacto limitado o incluso insignificante sobre la probabilidad de entrada al mercado. El ajuste Lasso es particularmente útil en este caso, ya que aplica una penalización que lleva a cero los coeficientes de las variables menos importantes. Esto significa que las variables menos relevantes se eliminan automáticamente del modelo, dejando solo aquellas que aportan información significativa. Este proceso no solo simplifica el modelo, sino que también facilita su interpretación y mejora la precisión predictiva al reducir el ruido de los datos.

La multicolinealidad —la correlación entre variables independientes— es un problema común en modelos con múltiples predictores relacionados, como los utilizados aquí. Ridge es particularmente eficaz en estos casos, ya que su penalización suaviza los coeficientes de todas las variables, permitiendo que el modelo mantenga todos los predictores pero con un impacto menor en los resultados. Esto es crucial en el contexto de variables como el tamaño de la empresa, la especificidad de los activos y la incertidumbre externa, que pueden

estar correlacionadas. Ridge ayuda a estabilizar los coeficientes, ofreciendo estimaciones más robustas y confiables.

Hoerl y Kennard (1970), exponen la base teórica de la regresión Ridge, la cual se utiliza para manejar la multicolinealidad en modelos de regresión. Explica cómo Ridge estabiliza los coeficientes al introducir una penalización en los modelos con variables correlacionadas, lo cual es aplicable también en modelos Logit y Probit para mejorar su robustez.

Los ajustes de Lasso y Ridge reducen el riesgo de sobreajuste (*overfitting*), un problema donde el modelo se adapta demasiado a los datos de entrenamiento y pierde capacidad para generalizar a nuevos datos. Con el ajuste Lasso, el modelo elimina variables innecesarias, lo que reduce el riesgo de sobreajuste. Ridge, al suavizar los coeficientes, también contribuye a mejorar la capacidad de generalización al hacer que el modelo sea menos sensible a las fluctuaciones en los datos de entrenamiento. Esto es especialmente importante en el contexto de decisiones estratégicas de entrada de mercado, donde la precisión en distintos escenarios es clave.

En el marco de la teoría de costos de transacción, los ajustes Lasso y Ridge permiten que el modelo sea más eficiente en términos de los costos asociados a la complejidad de las relaciones de mercado. Al reducir la cantidad de predictores y estabilizar las relaciones, el modelo se ajusta mejor a la realidad organizacional, reduciendo así los costos de implementación y análisis de estrategias de entrada.

En conclusión, el ajuste Lasso ayuda a identificar los factores más relevantes eliminando predictores irrelevantes, mientras que Ridge optimiza el modelo frente a multicolinealidades, ambos enfoques contribuyen a un modelo más simple, interpretable y generalizable. Esto es clave para las empresas que buscan insights claros y accionables en su análisis de entrada a nuevos mercados, ya que mejora la precisión y la aplicabilidad de los resultados en entornos reales.

Se aplicó los ajustes Lasso y Ridge al modelo final de Logit y Probit, se utilizó Python para aplicar las pruebas debido a que en el software Eviews no los maneja.

Primero, se agruparon varias columnas para crear puntajes compuestos para cada grupo de variables (e.g., tamaño de la empresa, restricciones legales, especificidad de activos). Esto significa que, para cada variable de interés, se sumaron los valores de las columnas asociadas, lo cual simplifica el análisis al reducir la cantidad de predictores.

Luego, estos puntajes compuestos fueron estandarizados para que cada uno tuviera una media de cero y una desviación estándar de uno. Esto es importante en regularización porque garantiza que la penalización se aplique de manera justa a todas las variables, sin que ninguna domine el modelo por estar en una escala mayor.

Lasso: EE es 0, TE es 4.609205934, RL es 0, VE es 0, EA es 0, IE es 0, CI es 0 y EC es 0.

Ridge: EE es 0.052646226, TE es 2.729960549, RL es 0.205413726, VE es 0.111350162, EA es -0.73754365, IE es -0.37016339, CI es 0.644904191 y EC es -0.39125301.

Lasso: Con Lasso (penalización L1), varios coeficientes se redujeron a cero, lo que significa que Lasso eliminó algunas variables del modelo. Este método resalta los predictores más relevantes al enfocarse en aquellos con el mayor impacto.

En este caso, tamaño de la empresa fue el único predictor significativo con un coeficiente alto (4.61), sugiriendo que es el factor más influyente en la decisión de entrada al mercado. El resto de las variables fueron penalizadas a cero, indicando que son menos influenciables para la predicción de la variable dependiente.

Ridge: Ridge (penalización L2) mantuvo todas las variables, pero redujo sus coeficientes. Esto permite observar la importancia relativa de cada predictor sin excluir ninguno. Predictores importantes: el tamaño de la empresa compuesto sigue siendo la variable más influyente (2.73), asociada positivamente con la entrada al mercado. La especificidad de los activos y el control interno tienen coeficientes negativos notables (-0.74 y -0.64, respectivamente), lo que sugiere que niveles más altos de estos factores reducen la probabilidad de entrada al mercado.

Predictores moderados: incertidumbre externa (-0.37) y la eficiencia colectiva (-0.39) tienen coeficientes moderados, lo que indica cierto impacto en la variable dependiente. Las restricciones legales (0.21) y el volumen de exportación (0.11) muestran una influencia menor pero positiva en la entrada al mercado.

Tamaño de la empresa continuó siendo el predictor más fuerte en el modelo Ridge, pero otros factores, como la especificidad de activos y el control interno, también influyeron. Ridge mostró cómo estos factores, aunque menos influyentes que el tamaño de la empresa, aún afectan la decisión de entrada al mercado.

Se realiza comparación de coeficientes del Modelo 5 simple y con ajuste Ridge obteniendo que para la variable EA tuvo un ajuste del 12% lo que indica que se estabilizó el coeficiente y corrigiendo el impacto en el modelo, IE se ajustó un 45% lo cual hace que se estabilice el modelo por una posible sobreajustación que tenía, CI tuvo más del 45% de ajuste lo que hace referencia a que con Ridge se estabilizó notablemente el impacto de la variable, EC se estabilizó un 23% en el modelo, TE tuvo estabilización considerable con el ajuste Ridge por arriba del 50%, RL se ajustó un 35%, EE y VE fue alta la estabilización y por lo tanto el impacto.

No hubo cambios en p-values en el Modelo 5 con ajuste Ridge tomando las variables EA, IE, CI, EC, TE, RL, EE, VE y muy poco en su AIC en comparación con el Modelo 5 sin ajuste Ridge por lo que se decide definitivamente por el Modelo 2 Logit.

### **10.3. Prueba de Hipótesis Logit**

Hipótesis 1: El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva. El modelo dice que es así ya que el valor probabilístico es de 0.00000, con esto dice que es altamente significativo por lo que es cierta la hipótesis.

Cuando se hace el análisis por variable, se tiene que la EA, IE, CI, EC, y TE externa son significativos para el modelo tanto Logit siendo menores de 5%. Dado que cinco de cinco variables son significativas para ambos modelos, hay evidencia para apoyar la aprobación de la Hipótesis 1.

Hipótesis 2: Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la especificidad de los activos es alta. Esta hipótesis se aprueba con la variable del modelo Logit EA que da un coeficiente de correlación negativo y significativo, por lo tanto al incrementarse la especificidad de los activos, la probabilidad de optar por una exportación directa, adquisición o distribución va a disminuir y se va a preferir entrar por medio de subsidiarias, JV o Cadenas productivas. El coeficiente es de -0.618624 y su probabilidad de significancia para el modelo es muy alto al tener 0.0003.

Hipótesis 3: Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismos de control interno, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismos de control interno. Se aprueba la hipótesis con la variable del modelo Logit CI obteniendo un coeficiente de correlación negativo y significativo lo cual dice que entre menos control interno tienen las empresas influye para que se opte por la entrada de mercado; mientras que se va a preferir entrar a mercados internacionales cuando se vaya teniendo un mayor control interno en la empresa

que se refiere al cumplimiento de contratos. El coeficiente es de -1.205022 y su probabilidad de significancia para el modelo es alto al tener 0.0079.

Hipótesis 4: Las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la IE es alta, pero tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la IE es baja. Tiene signo negativo de correlación en el modelo y que es significativo para el modelo Logit. El coeficiente es de 0.571671 su probabilidad de significancia para el modelo es muy alto al tener 0.0068.

Hipótesis 5: Cuando la eficiencia colectiva sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación jerárquica, pero tenderán a preferir las modalidades de participación de mercado cuando la eficiencia colectiva sea baja. Esta hipótesis es aprobada porque la variable ECT en el modelo Logit da con signo negativo en la correlación y es significativo. Es decir, que entre más eficiencia colectiva haya de la empresa, más probabilidad hay de que tenga una entrada jerárquica en mercados internacionales, pero si no hay dicha eficiencia o disminuye, se tenderá a optar por la entrada de modo de mercado. El coeficiente es -0.447321 su probabilidad de significancia para el modelo es alto al tener 0.0396.

#### **10.4. Prueba de Hipótesis ANOVA y Logit**

Hipótesis 1: El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente

(Jalisco, Guanajuato y Michoacán) jerárquico o de mercado dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.

Los resultados del ANOVA muestran que la especificidad de activos (EA) y la incertidumbre externa (IE) tienen un impacto significativo en la selección de los modos de expansión. La especificidad de activos y la incertidumbre externa fueron las únicas variables que resultaron significativas ( $p < 0.05$ ). Sin embargo, el control interno (CI) y la eficiencia colectiva (EC) no fueron significativos ( $p > 0.05$ ). Esto sugiere que, al menos en este caso, las PyMes no consideran estas dos últimas variables como determinantes importantes al momento de escoger el modo de expansión.

Por otro lado, los resultados del modelo Logit refuerzan la importancia de la especificidad de activos y la incertidumbre externa en las decisiones de las PyMes. Los estadísticos McFadden's  $R^2$  hace ver que el modelo es explicado en un 76.6% lo cual es muy bueno, AIC da un modelo más eficiente en términos de complejidad y ajuste con un 0.4393. Las variables EA, IE, CI, EC y TE son significativas al tener un ( $p < 0.05$ ).

Hipótesis 2: Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la especificidad de los activos es alta.

El análisis de ANOVA muestra que la especificidad de los activos (EA) tiene un impacto estadísticamente significativo en la elección del modo de expansión ( $F = 15.39$ ,  $p = 0.00016$ ), lo que apoya esta hipótesis. Un valor significativo en ANOVA sugiere que, efectivamente, las PyMes comerciales prefieren opciones de mercado cuando la especificidad de los activos es baja, pero se inclinan hacia modos jerárquicos cuando la especificidad aumenta.

En el modelo de Logit, los resultados refuerzan aún más esta hipótesis. El coeficiente negativo de EA ( $-0.652$ ,  $p = 0.0003$ ) sugiere que a medida que la especificidad de los activos aumenta, las probabilidades de optar por un modo basado en acciones de mercado disminuyen, favoreciendo los modos jerárquicos. El odd ratio de 0.54 también indica que un aumento en la especificidad de los activos reduce la probabilidad de utilizar un modo de mercado.

Los resultados tanto del análisis de ANOVA como del modelo Logit refuerzan la idea de que, cuando la especificidad de los activos es baja, las PyMes prefieren modos basados en acciones de mercado, mientras que a medida que la especificidad aumenta, se inclinan más hacia las modalidades jerárquicas.

Hipótesis 3: Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismos de control interno, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismos de control interno.

El ANOVA muestra que el control interno (CI) no tiene un efecto significativo en la elección del modo de expansión ( $p = 0.306$ ), lo que sugiere que, al menos en términos de variabilidad explicada, el control interno no influye de manera clara en la preferencia por modos jerárquicos o de mercado.

Aunque el ANOVA no muestra significancia, el modelo Logit revela un coeficiente significativo para CI ( $-1.205$ ,  $p = 0.0079$ ). Este coeficiente negativo sugiere que las PyMes con mecanismos de control interno tienen una mayor tendencia a seleccionar modos jerárquicos en lugar de modos de mercado. El odd ratio de  $0.2996$  indica que las PyMes con control interno tienen una menor probabilidad de elegir un modo de mercado, favoreciendo estructuras jerárquicas.

Aunque los resultados del ANOVA no apoyan fuertemente esta hipótesis, los resultados del modelo Logit confirman que las PyMes con control interno tienen más probabilidades de elegir modalidades jerárquicas, lo que apoya la hipótesis en cuanto a que el control interno favorece las estructuras jerárquicas.

Hipótesis 4: Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la incertidumbre externa es alta, pero tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la incertidumbre externa es baja.

El ANOVA muestra que la incertidumbre externa (IE) tiene un impacto estadísticamente significativo en la elección del modo de expansión ( $F = 14.61$ ,  $p =$

0.00023), lo que indica que las PyMes son sensibles a la incertidumbre externa al momento de decidir el modo de expansión.

Los resultados del modelo Logit refuerzan este hallazgo, ya que el coeficiente para IE es (-0.571,  $p = 0.0068$ ), lo que sugiere que, cuando la incertidumbre externa es alta, las PyMes tienen más probabilidades de optar por modos jerárquicos. El odd ratio de 1.77 indica que un aumento en la incertidumbre externa favorece la elección de modalidades jerárquicas.

Los resultados tanto de ANOVA como de Logit confirman que, en contextos de alta incertidumbre externa, las PyMes prefieren modalidades jerárquicas, mientras que en condiciones de menor incertidumbre, las modalidades de mercado son preferidas.

Hipótesis 5: Cuando la eficiencia colectiva sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación jerárquica, pero tenderán a preferir las modalidades de participación de mercado cuando la eficiencia colectiva sea baja.

El ANOVA muestra que la eficiencia colectiva (EC) no tiene un efecto significativo ( $F = 1.86$ ,  $p = 0.176$ ), lo que sugiere que esta variable no tiene una relación fuerte con la elección del modo de expansión cuando se considera de manera aislada.

Sin embargo, el análisis de Logit revela que la eficiencia colectiva tiene un impacto significativo (coef = -0.447,  $p = 0.0396$ ), lo que sugiere que las PyMes con

alta eficiencia colectiva tienen una mayor probabilidad de elegir modos jerárquicos. El odd ratio de 0.64 indica que, a medida que la eficiencia colectiva aumenta, las probabilidades de seleccionar un modo jerárquico también aumentan.

A pesar de la falta de significancia en el ANOVA, los resultados del modelo Logit apoyan la hipótesis de que una mayor eficiencia colectiva favorece la selección de modalidades jerárquicas, lo que indica que las PyMes eficientes tienden a preferir un control más centralizado y menos dependiente de mecanismos de mercado.

Se presenta la siguiente tabla con la comparación de ANOVA y Logit para cada una de las variables, así mismo la interpretación de sus resultados:

**Tabla 74.**  
Prueba Hipótesis ANOVA y Logit

Variable	Signo esperado Hipótesis	ANOVA	Aprobación de Hipótesis	Logit Modelo 2	Aprobación de Hipótesis
EEMI		Se propone modelo logístico para esta variable.	-----		Sí
EA	-	estadística F = 15,39, valor p = 0,00016 (significativo)	Sí	-0.652 (p = 0.0003) Em: - 0.1640 Rm: 0.54	Sí
CI	-	Estadística F = 1,06, valor p = 0,306 (no significativo)	No	-1.205 (p = 0.0079) Em: - 0.2998 Rm: 0.2996	Sí
IE	-	estadística F = 14,61, valor p = 0,00023 (significativo)	Sí	-0.571 (p = 0.0068) Em: 0.1422 Rm: 1.77	Sí
EC	-	estadística F = 1,86, valor p = 0,176 (no significativo)	No	-0.447 (p = 0.0396) Em: - 0.1113 Rm: 0.64	Sí

Fuente: Elaboración propia (2025)

Aunque ANOVA es útil para comparar medias entre grupos y puede proporcionar una visión general de la relación entre las variables independientes y la dependiente, no es ideal para variables dependientes dicotómicas. ANOVA no modela la probabilidad de que ocurra un evento, y además, en el caso de una variable dependiente binaria, los resultados de ANOVA pueden ser menos precisos y complicados de interpretar en términos de probabilidades.

Logit ofrece una interpretación más precisa y significativa de los efectos de las variables independientes sobre la decisión de expansión de las PyMes, especialmente con los odd ratios y los efectos marginales que facilita. Con esto se puede concluir que las hipótesis planteadas son aprobadas en su totalidad.

Los resultados de los modelos Logit (con efectos marginales y razones de probabilidad) ofrecen una perspectiva sobre la influencia de cada predictor en la decisión de las PyMEs sobre el modo de entrada al mercado.

Hipótesis 1: Dependencia del modo de entrada en factores específicos. Esto sugiere que el modo de entrada en mercados internacionales está efectivamente condicionado por ciertos factores, como se propuso. La especificidad de activos y el control interno limitan la flexibilidad necesaria para una entrada de mercado, prefiriéndose así una estructura jerárquica.

Hipótesis 2: Preferencia por modos jerárquicos cuando la especificidad de activos es alta. Los efectos marginales negativos sugieren que las empresas con mayor especificidad de activos prefieren modos jerárquicos, probablemente para mantener control sobre recursos especializados. Esto refuerza la TCT que indica que los activos altamente específicos limitan la flexibilidad para optar por modos de mercado.

Hipótesis 3: Preferencia por modos jerárquicos cuando hay control interno. Las empresas con control interno más desarrollado muestran una menor tendencia a optar por modos de mercado, favoreciendo estructuras jerárquicas que permiten

un mayor control sobre sus operaciones. Esta preferencia puede estar asociada con la necesidad de coordinar internamente las operaciones sin depender de terceros.

Hipótesis 4: Preferencia por modos de mercado cuando la incertidumbre externa es alta. Los resultados están alineados con la TCT, que sugiere que entornos inciertos favorecen los modos de mercado, ya que estos ofrecen mayor flexibilidad y adaptación a condiciones variables. En este contexto, la incertidumbre parece impulsar a las PyMEs a explorar modos de mercado como una estrategia para gestionar riesgos.

Hipótesis 5: Preferencia por modos jerárquicos cuando la eficiencia colectiva es alta. El efecto negativo indica que las empresas con alta eficiencia colectiva tienden a preferir estructuras jerárquicas, lo cual podría deberse a que un alto nivel de cohesión y coordinación interna hace innecesario depender de socios externos para el crecimiento.

# Conclusiones y Recomendaciones

## Conclusiones

El caso de PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente en México corrobora que la entrada y expansión a mercados internacionales por dichas entidades empresariales cumple con lo establecido en la TCT (Williamson, 1985; Hennart, 1982). Se tiende a preferir modos de entrada jerárquico (subsidiarias, JV, cadenas productivas) cuando el control interno es alto, la incertidumbre externa es alta, la especificidad de los activos es alta y la eficiencia colectiva es alta. Por lo contrario, se prefieren modos de entrada de mercado (exportación directa, adquisiciones y distribuciones) cuando el control interno es bajo, la incertidumbre externa es baja, la especificidad de los activos es baja y la eficiencia colectiva es baja.

En cuanto a la especificidad de los activos, que es el más relevante de los atributos de la TCT, para las PyMes comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México se tienen: 1) diferenciación de producto por tamaño y calidad, 2) capacitación especializada del personal, 3) procesos especializados, 4) instalaciones especializadas, 5) inversión en equipos especializados y 6) región o localidad específica para la producción. De estas cinco características que fueron significantes para el modelo, la que es más específica a las PyMes del estudio es la región o localidad específica, puesto que es la condición climática, tierra, altura, entre otras que determina dicha condición para que pueda producirse los productos agrícolas para comercializarlos.

De los supuestos del comportamiento de los actores participantes de la presente investigación: 1) la racionalidad limitada será muy latente ya que son pocos los dueños o gerentes a cargo de las PyMes comercializadoras agrícolas que tengan el nivel de estudio que les permita tener la capacidad analítica y de procesamiento de datos para tomar decisiones estratégicas para su empresa, 2) el oportunismo se ve en las entidades de estudio se ve en los contratos ya que en las encuestas aunque contestaron de acuerdo a los contratos actuales, hicieron mención de que hacen cambios por temporadas de acuerdo a quién les pague mejor el producto (modo mercado) o les ofrezca mayores beneficios (modo jerárquico).

En este estudio se analizó la aplicabilidad de la TCT en el contexto de las PyMEs comercializadoras agrícolas del Centro-Occidente de México, específicamente en su proceso de expansión hacia mercados internacionales. Los resultados obtenidos corroboran la predicción fundamental de la TCT, que sugiere que las empresas intentan maximizar la eficiencia de sus transacciones al elegir estructuras de gobernanza que varían según la especificidad de los activos, el control interno y la incertidumbre externa. La TCT, al proponer que las transacciones son asignadas a estructuras de gobernanza de acuerdo con los atributos clave de las transacciones, se ajusta a los hallazgos obtenidos en el presente estudio, donde las empresas con alta especificidad de activos y un fuerte control interno tienden a preferir estructuras jerárquicas, como subsidiarias o joint ventures.

Uno de los hallazgos más relevantes de este análisis es la importancia de la especificidad de los activos en la toma de decisiones de internacionalización. Las PyMEs en estudio muestran una clara preferencia por modos de entrada jerárquicos

cuando sus activos son altamente específicos. Este resultado subraya la capacidad de las estructuras jerárquicas para ofrecer una mayor protección a los activos que requieren una inversión significativa y que, en caso de ser gestionados de manera externa, podrían estar sujetos a riesgos de oportunismo. La relación entre especificidad de activos y el modo de entrada es congruente con las expectativas de la teoría, que predice que, cuando los activos son altamente especializados y no fácilmente transferibles, las empresas tienden a optar por estructuras de control más directo, como las jerárquicas, que les permiten gestionar de manera más eficaz los riesgos asociados con la inversión.

Sin embargo, la investigación también revela una dimensión importante que la TCT no aborda completamente, la cual se refiere a las dinámicas de cooperación entre empresas y los desafíos inherentes a la colaboración en mercados internacionales. A pesar de que las estructuras jerárquicas ofrecen ventajas en términos de control y protección de activos, no se debe subestimar el valor de las relaciones colaborativas que pueden existir incluso dentro de las estructuras de mercado. Si bien la teoría sugiere que los modos de mercado son preferidos en condiciones de baja especificidad de activos, los resultados muestran que las empresas también buscan colaborar con actores externos bajo condiciones de incertidumbre baja, lo que resalta una complejidad adicional en la dinámica de toma de decisiones.

Un aspecto relevante que emerge de este análisis es el papel de la incertidumbre externa. Las empresas en la muestra tienden a preferir las estructuras jerárquicas cuando enfrentan alta incertidumbre, lo que subraya la necesidad de

estabilidad y control en mercados extranjeros. Sin embargo, el estudio también muestra que, cuando la incertidumbre es baja, las empresas son más propensas a optar por modos de mercado. Esta diferenciación en la respuesta empresarial a la incertidumbre refuerza la idea de que las estructuras de gobernanza no son estáticas, sino que deben adaptarse de manera flexible a las condiciones cambiantes del entorno global.

Un aspecto importante que se identifica es la racionalidad limitada de los gerentes y dueños de las PyMEs, quienes enfrentan limitaciones en su capacidad analítica y de procesamiento de datos. Este factor juega un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, ya que muchos de los actores clave de estas empresas no cuentan con los recursos necesarios para realizar un análisis exhaustivo del entorno internacional. Esta limitación de la racionalidad, combinada con el oportunismo presente en las negociaciones, sugiere que las empresas tienden a tomar decisiones basadas en información incompleta y en la maximización de beneficios a corto plazo, lo cual puede influir en la forma en que estructuran sus relaciones comerciales internacionales.

En resumen, los hallazgos de este estudio no solo refuerzan los principios de la TCT, sino que también ofrecen una visión más matizada de cómo las PyMEs en contextos específicos como el de la región Centro-Occidente de México toman decisiones sobre modos de entrada a mercados internacionales. Los resultados sugieren que, además de los atributos tradicionales considerados por la TCT, factores como la cooperación interempresarial y la racionalidad limitada deben ser considerados en futuros estudios sobre internacionalización. Este enfoque integral

podría proporcionar una comprensión más completa de los procesos de internacionalización de las PyMEs y contribuir a la expansión de la teoría.

Esta investigación analizó los factores determinantes en la elección del modo de entrada y expansión internacional de las PyMEs comercializadoras agrícolas ubicadas en el Centro-Occidente de México (Jalisco, Guanajuato y Michoacán). A través del enfoque de la TCT y mediante herramientas estadísticas como los modelos Logit y ANOVA, se identificaron cuatro variables clave que influyen en la decisión estratégica de internacionalización: especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa y eficiencia colectiva. Estos elementos, además de definir las capacidades internas de las empresas, también inciden directamente en la sostenibilidad de su expansión internacional.

En primer lugar, la especificidad de activos se confirma como el principal factor determinante en la elección del modo de entrada. Las empresas que operan con activos únicos, no replicables fácilmente (como instalaciones adaptadas a ciertas condiciones climáticas, equipos especializados o procesos únicos de producción), tienden a adoptar estructuras jerárquicas. Esta decisión estratégica no solo busca eficiencia operativa, sino también la protección de recursos críticos que aseguran su sostenibilidad económica en el mediano y largo plazo. La sostenibilidad, en este caso, está vinculada a la capacidad de mantener el valor generado por dichos activos sin comprometer su integridad ni su utilidad futura.

El control interno, por su parte, permite a las PyMEs operar de forma más autónoma y eficiente en entornos internacionales, especialmente cuando los contextos requieren cumplimiento normativo, coordinación operativa y gestión de

riesgos. Se encontró que las empresas con mayor control interno prefieren estructuras jerárquicas, lo cual refuerza su capacidad para sostener operaciones estables, responsables y resilientes. Esta visión de la sostenibilidad se relaciona con la gobernanza empresarial y la profesionalización de los procesos internos, elementos clave para competir en mercados exigentes sin comprometer la salud organizacional.

La incertidumbre externa también influye significativamente en la selección del modo de entrada. En contextos de alta incertidumbre económica, política o comercial, las empresas tienden a adoptar estructuras jerárquicas para asegurar mayor control de sus operaciones internacionales. Este hallazgo destaca cómo las PyMEs buscan minimizar su vulnerabilidad externa y maximizar su capacidad de adaptación, elementos que contribuyen directamente a una estrategia de crecimiento sostenible. De igual forma, en condiciones de menor incertidumbre, los modos de mercado se presentan como una alternativa flexible, de bajo costo, útil para conservar recursos sin arriesgar la estabilidad operativa.

La eficiencia colectiva se identifica como un facilitador de estructuras jerárquicas. Las empresas con alta capacidad de colaboración interna y procesos integrados pueden sostener de forma más eficaz relaciones internacionales complejas. Esta cohesión organizativa favorece la sostenibilidad organizacional, al reducir la dependencia de recursos externos y fortalecer las competencias internas que permiten gestionar operaciones de mayor escala y alcance.

Además, esta tesis evidencia que los modelos de internacionalización deben concebirse no solo desde la perspectiva de eficiencia económica inmediata, sino

también como decisiones estratégicas que deben alinearse con objetivos de sostenibilidad empresarial, entendida como la capacidad de generar valor de forma continua, equilibrada y adaptativa frente a los desafíos del entorno global.

Finalmente, el uso del modelo Logit permitió una comprensión más profunda de la relación entre los factores internos y externos y los modos de entrada. La evidencia empírica sugiere que, si las PyMEs desean consolidar su presencia en mercados internacionales de manera sostenible, deben considerar no solo la viabilidad técnica y financiera de sus decisiones, sino también los impactos a largo plazo en su estructura organizativa, en sus activos estratégicos y en su entorno. Esta perspectiva ofrece un marco útil tanto para empresarios como para instituciones de apoyo al desarrollo productivo, orientando sus acciones hacia una internacionalización responsable y sostenida.

Estos hallazgos también se alinean con los objetivos de los PRONACES 2025, particularmente en lo relativo al fortalecimiento de la autosuficiencia alimentaria, el desarrollo sostenible regional, la economía social y solidaria, y el impulso a la ciencia para la solución de problemas nacionales. La internacionalización estratégica y sostenible de las PyMEs comercializadoras agrícolas no solo representa una vía para mejorar su competitividad, sino también un mecanismo para fortalecer la seguridad alimentaria, generar empleo digno en regiones rurales y reducir desigualdades estructurales.

Al identificar las condiciones organizativas, institucionales y del entorno que favorecen la expansión internacional efectiva, esta tesis contribuye al diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo territorial, la promoción de exportaciones

con valor agregado y el impulso a cadenas agroalimentarias más resilientes. Así, el conocimiento generado en esta investigación no solo tiene un valor académico y empresarial, sino también una aplicabilidad concreta para avanzar en los objetivos nacionales de bienestar, inclusión y sostenibilidad.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones derivadas de este estudio se organizan por variable y buscan orientar a las PyMEs comercializadoras agrícolas hacia una estrategia de

internacionalización eficiente, resiliente y sostenible, en concordancia con los principios de desarrollo económico y responsabilidad empresarial promovidos en los PRONACES 2025.

Especificidad de Activos: Las empresas que operan con activos altamente especializados (como instalaciones, equipos o procesos únicos de producción) deberían priorizar estructuras jerárquicas para su expansión internacional, como subsidiarias o JV. Este tipo de estructuras permiten no solo proteger la inversión y el conocimiento incorporado en dichos activos, sino también asegurar su uso eficiente y sostenido en el tiempo. Adoptar una estructura que preserve el valor de los activos específicos contribuye a la sostenibilidad económica, al minimizar el desperdicio de recursos, maximizar su rendimiento y fortalecer la permanencia en mercados internacionales.

Eficiencia Colectiva: Un alto nivel de cohesión interna y colaboración favorece la adopción de modos jerárquicos, ya que las empresas pueden operar con mayor autonomía y coordinación. Esta fortaleza interna no solo mejora la competitividad, sino que también reduce la necesidad de alianzas externas inestables, contribuyendo a una estrategia de internacionalización más sólida y sostenible. En contraste, las empresas con baja eficiencia colectiva pueden beneficiarse de modos de entrada de mercado, donde la cooperación externa temporal ayuda a compensar las limitaciones internas. En ambos casos, es fundamental considerar la sostenibilidad organizacional, entendida como la capacidad de mantener procesos eficientes, éticos y consistentes en el tiempo.

Tamaño de la Empresa: Las empresas más grandes, por su capacidad de inversión y absorción de riesgos, pueden implementar estrategias basadas en el mercado, como exportación directa o adquisición. No obstante, deben asegurar que su expansión esté acompañada por prácticas sostenibles de producción, distribución y gobernanza. Para las PyMEs de menor tamaño, se recomienda fortalecer progresivamente sus capacidades internas antes de optar por estructuras jerárquicas, priorizando un crecimiento internacional gradual, responsable y ambientalmente viable, evitando comprometer su estabilidad financiera o social.

Control Interno: Un control interno robusto permite operar en entornos complejos con mayor eficiencia y transparencia. Para las PyMEs que buscan expandirse internacionalmente, fortalecer sus sistemas de gestión, trazabilidad y cumplimiento contractual es clave para optar por estructuras jerárquicas de manera sostenible. Estas prácticas, además de garantizar el desempeño operativo, contribuyen a la sostenibilidad institucional, al asegurar que la toma de decisiones sea informada, ética y alineada con estándares internacionales.

Incertidumbre Externa: En contextos de alta incertidumbre, los modos de mercado ofrecen la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes. Sin embargo, esta adaptabilidad debe ir acompañada de una estrategia que minimice riesgos ambientales, sociales y reputacionales, promoviendo relaciones comerciales sostenibles y de largo plazo. En contextos más estables, las estructuras jerárquicas pueden ofrecer mayor control y continuidad, siempre que se incorporen principios de responsabilidad ambiental y social en la operación internacional.

## **Futuras Líneas de Investigación**

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación sobre los modos de entrada y expansión internacional de las PyMEs comercializadoras agrícolas en el centro-occidente de México, se identifican diversas oportunidades para continuar explorando el fenómeno de internacionalización en empresas de este sector. Las siguientes líneas de investigación pueden ser desarrolladas en trabajos futuros:

1. Profundización en la especificidad de activos y su relación con la internacionalización. El estudio encontró que las empresas con alta especificidad de activos prefieren modos de entrada jerárquicos. Una futura línea de investigación podría examinar de manera más detallada cómo la inversión en activos específicos influye en la rentabilidad y sostenibilidad de la expansión internacional de las PyMEs. Además, sería útil explorar cómo estas empresas pueden mitigar los riesgos asociados con la dependencia de activos específicos en mercados volátiles.
2. Impacto de la incertidumbre externa en la selección del modo de entrada. Los resultados evidencian que una alta incertidumbre externa empuja a las PyMEs a preferir estructuras jerárquicas de expansión. Se recomienda investigar cómo diferentes tipos de incertidumbre (económica, política, comercial) afectan de manera diferenciada la toma de decisiones. También se podría analizar si la diversificación de mercados puede reducir el impacto de la incertidumbre en la estrategia de entrada.
3. Evaluación del rol de la eficiencia colectiva en la competitividad internacional. El estudio mostró que las empresas con alta eficiencia colectiva tienden a

elegir modos de entrada jerárquicos. Se sugiere investigar cómo la creación de clústeres empresariales y asociaciones estratégicas pueden mejorar la eficiencia colectiva y facilitar la internacionalización de PyMEs agrícolas. Un enfoque comparativo entre empresas que forman parte de redes empresariales y aquellas que operan de manera independiente podría proporcionar información valiosa.

4. Uso de modelos predictivos avanzados en la selección del modo de entrada. Los modelos Logit y Probit utilizados en este estudio demostraron ser adecuados para predecir la elección del modo de entrada. Sin embargo, futuras investigaciones podrían explorar el uso de modelos de machine learning y análisis de big data para identificar patrones más complejos en la toma de decisiones de internacionalización.
5. Analizar cómo las economías de escala, la estructura organizativa y el acceso a financiamiento de las PyMEs afectan su modo de entrada en mercados internacionales. Los resultados del estudio confirman que el tamaño de la empresa influye significativamente en la elección del modo de entrada internacional. Las empresas más grandes suelen optar por estructuras jerárquicas (JV, subsidiarias extranjeras), mientras que las más pequeñas prefieren modos de mercado (exportación directa, distribución) debido a su menor capacidad financiera y operativa.
6. Impacto de la globalización en la sostenibilidad de las PyMEs en mercados internacionales. A medida que la globalización impulsa la expansión de las PyMEs hacia nuevos mercados, surge la necesidad de evaluar cómo este fenómeno afecta la sostenibilidad a largo plazo de estas empresas. La

globalización puede abrir nuevas oportunidades de mercado, pero también plantea desafíos ambientales, sociales y económicos que deben ser gestionados de manera sostenible. Futuras investigaciones podrían explorar cómo las PyMEs comercializadoras agrícolas integran prácticas sostenibles en su proceso de internacionalización, tanto en términos de producción como de responsabilidad social corporativa. Además, sería útil investigar cómo las normativas internacionales y los acuerdos comerciales globales impulsan la adopción de prácticas sostenibles y si estas prácticas favorecen o dificultan el éxito de las empresas en mercados internacionales.

7. La sostenibilidad de los modos de entrada en un entorno globalizado. La sostenibilidad de los modos de entrada de las PyMEs a mercados internacionales es un tema clave para las empresas en crecimiento. Investigaciones futuras podrían centrarse en cómo las PyMEs que optan por estructuras jerárquicas (como JV o subsidiarias) gestionan la sostenibilidad de sus operaciones internacionales, particularmente en términos de sostenibilidad ambiental y social. El estudio de cómo las empresas equilibran la eficiencia económica con la necesidad de minimizar su impacto ambiental y social podría ofrecer una visión integral sobre la resiliencia de los modelos de negocio en un contexto globalizado.
8. Interacción entre globalización, sostenibilidad y competitividad. La globalización no solo implica el acceso a nuevos mercados, sino también un entorno cada vez más competitivo que demanda una mayor atención a la sostenibilidad. Se propone investigar cómo las PyMEs comercializadoras agrícolas mexicanas responden a las demandas internacionales por

productos sostenibles, explorando la relación entre competitividad y sostenibilidad en mercados internacionales. Este análisis podría incluir el estudio de cómo la adopción de prácticas sostenibles en la cadena de suministro afecta la competitividad de las empresas, y si las PyMEs logran obtener ventajas competitivas a través de su compromiso con la sostenibilidad.

## Referencias

- Affifi, A. A., & Clark, V. (1990). *Principal components analysis*. En *Computer-aided multivariate analysis*. Springer.
- Akaike, H. (1974). A new look at the statistical model identification. *IEEE Transactions on Automatic Control*, 19(6), 716-723. <https://doi.org/10.1109/TAC.1974.1100705>
- Akter, S., Fosso Wamba, S., & Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning & Control*, 28(11–12), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1317266>
- Alexander, E., & Ortega, A. (2021). *Determinantes para la internacionalización de las pymes en la ciudad de Riobamba-Ecuador, período 2020* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo). Repositorio Universidad Nacional de Chimborazo.
- Allen, R. G. D., & Bowley, A. L. (1935). *Family expenditure*. P. S. King and Son.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., William, T. A., Camm, J. D., y Cochran, J. J. (2012). *Estadística para negocios y economía*.

- Amaro-Rosales, M., & Gortari-Rabiela, R. D. (2016). Políticas de transferencia tecnológica e innovación en el sector agrícola mexicano. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(3), 449–471..
- Amemiya, T. (1981). Qualitative response models: A survey. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1483–1536.
- Amin, A., & Thrift, N. (1992). Neo-Marshallian nodes in global networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16(4), 571–587.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2012). *Estadística para negocios y economía* (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71–82.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234–254.
- Appleyard, D., & Field, A. (2014). *International economics* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Arana-Coronado, J. J., Trejo-Pech, C. O., Velandia, M., & Peralta-Jiménez, J. (2019). Factors influencing organic and fair trade coffee growers' level of engagement with cooperatives: The case of coffee farmers in Mexico. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 31(1), 22–51.
- Arrow, K. J., & Hahn, F. (1971). *General competitive analysis*. Cambridge University Press.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116–128.
- Balakrishnan, S., & Koza, M. (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20(1), 99–117.
- Baldwin, R. E. (2019). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
- Barbero, A. (2006). Los costos de transacción en la comercialización agropecuaria: Un estudio de caso. *Estudios Económicos*, 23(46), 25–72.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Batra, A., & Khan, M. (2005). Export performance of developing countries: An empirical analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 276-298.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 1455–1470.
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: Cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47(1), 1–25.
- Bernard, A. B., & Wagner, J. (1997). Exports and success in German manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics*, 133(1), 134–157.
- Bernaert, M., y Poels, G. (2011). The quest for know-how, know-why, know-what and know-who: Using KAOS for enterprise modelling. En *Advanced Information Systems Engineering Workshops: CAiSE 2011 International Workshops, London, UK, June 20-24, 2011. Proceedings 23* (pp. 29–40). Springer Berlin Heidelberg.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Publicado originalmente en 1938). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bernard, A. B., y Jensen, J. B. (1995). Exporters, jobs and wages in U.S. manufacturing, 1976–1987. *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, 67–119.
- Barringer, B. R., y Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467–492.
- Berkson, J. (1951). Why I prefer logits to probits. *Biometrics*, 7(3), 327–339.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Bonales, J., y Sánchez, M. (2006). *Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano*. Ciudad de México, México: CIECAS.
- Brickley, J. A., y Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229–247.
- Bruneel, J., y De Cock, R. (2016). Entry mode research and SMEs: A review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 54, 135–167.
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33, 365–373
- Buckley, P. J., y Casson, M. (2003). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34, 219–222.
- Cameron, A. C., y Trivedi, P. K. (2005). *Microeconometrics: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Cassia, F., y Magno, F. (2022). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: The relationship between export capabilities and performance. *Review of International Business and Strategy*, 32(2), 267–283.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Blackwell Publishers.

CEDERSSA. (2020). *Situación del sector agropecuario en México*. Cámara de Diputados.

[http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/22Situacion\\_Sector\\_Agropecuario\\_Me%CC%81xico.pdf](http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/22Situacion_Sector_Agropecuario_Me%CC%81xico.pdf)

CEPAL. (1996). *Transformación productiva con equidad: La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa*. CEPAL.

Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3(1), 9–28.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.

Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.

Chesnais, F. (1981). The notion of international competitiveness. *Mimeo*. OCDE.

Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(3), 271–290.

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.

Contractor, F. J. (1984). Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 167–188.

Contreras, J. C. A., y Vera, A. F. N. (2014). Análisis discriminante aplicado a modelos de predicción de quiebra. *Quipukamayoc*, 22(1), 42–50.

Coviello, N. E., y McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.

- Coff, R. W. (2003). The emergent knowledge-based theory of competitive advantage: An evolutionary approach to integrating economics and management. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 245–251.
- Cronbach, L. J., y Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391–418.
- Cruz, M., y Polanco, M. (2014). El sector primario y el estancamiento económico en México. *Problemas del Desarrollo*, 45(178), 9–33.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., y Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. Pearson Educación.
- Davidson, W. H., y McFetridge, D. G. (1984). International technology transactions and the theory of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 32(3), 253–264.
- Deloitte. (2009). *International retailing: Finding growth in challenging times*. Deloitte Insights.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- DOF. (2017). *Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017*. Recuperado el 9 de octubre de 2021, de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5551413yfecha=28/02/2019yprint=true](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551413yfecha=28/02/2019yprint=true)
- Dunning, J. H. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Eatwell, J. (1987). Returns to scale. En *The New Palgrave: A Dictionary of Economics* (Vol. 4, pp. 165–166). Macmillan.
- Engel, E. (1857). Die Produktions- und Consumptionsverhältnisse des Königreichs Sachsen. *Zeitschrift des Statistischen Bureaus des Königlichen Sächsischen Ministerium des Innern*, 22 de noviembre de 1857. Reimpreso en 1895 como apéndice de E. Engel, Die Lebenskosten belgischer Arbeiter-Familien früher und jetzt. *Bulletin de l'Institut International de Statistique*, 9, 1–124.
- Erramilli, M. K., y D'Souza, D. E. (1993). Venturing into foreign markets: The case of small service firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12(3), 29–41.

- Escobal, J. (2001). Costos de transacción en la agricultura peruana: Una primera aproximación a su medición e impacto. *Mimeo*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Fan, J. P. (2000). Price uncertainty and vertical integration: An examination of petrochemical firms. *Journal of Corporate Finance*, 6(4), 345–376.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación). (1996). *Documentos técnicos de referencia*. FAO.
- FAO. (2019). *El sistema alimentario en México: Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 5 de diciembre de 2022, de <https://www.fao.org/3/CA2910ES/ca2910es.pdf>
- Fernández y Fernández, R. (1957). La reforma agraria mexicana: Logros y problemas derivados. *El Trimestre Económico*, 24(94), 143–159.
- Fornell, C. (1987). Marketing research and information: A second generation of multivariate analysis. En *The Review of Marketing* (pp. 407–450). American Marketing Association.
- Fornell, C., y Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452.
- Friedman, T. L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. Farrar, Straus and Giroux.
- Friedman, J., Hastie, T., y Tibshirani, R. (2010). Regularization paths for generalized linear models via coordinate descent. *Journal of Statistical Software*, 33(1), 1–22. <https://doi.org/10.18637/jss.v033.i01>
- Fujigaki, E. (2004). *La agricultura, siglos XVI al XX*. México: UNAM-Océano.
- Furtado, C. (1976). *Economic development of Latin America: Historical background and contemporary problems* (No. 8). Cambridge University Press.
- García Moctezuma, F. (2010). La planeación del desarrollo regional en México (1900–2006). *Investigaciones Geográficas*, 71, 102–121.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., y Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67–79.
- OECD. (1996). *Globalization, competitiveness: Relevant indicators*. *STI Working Papers*, 96/5.

- Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*. Cambridge University Press.
- Gómez-Oliver, L. (1995). *El papel de la agricultura en el desarrollo de México* (No. HC131 G63). Santiago de Chile: Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- González Marín, M. L. (2002). *La industrialización en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Miguel Ángel Porrúa.
- Görg, H., & Greenaway, D. (2004). Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment?. *World Bank Research Observer*, 19(2), 171-197.
- Grosse, R., & Behrman, J. (1992). The role of government in international business: The experience of Latin American and Caribbean countries. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 49-68.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Ghoshal, S., y Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
- Gobierno de México. (n.d.). Servicios que ofrece el IMPI: Marcas y denominaciones de origen. *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://www.gob.mx/impi/acciones-y-programas/servicios-que-ofrece-el-impi-marcas-denominaciones-de-origen>
- Greenaway, D., Guariglia, A., y Kneller, R. (2007). Financial factors and exporting decisions. *Journal of International Economics*, 73(2), 377–395.
- Greene, W. H. (2018). *Econometric analysis* (8th ed.). Pearson.
- Gujarati, D. N., y Porter, D. C. (2011). *Econometría básica* (5.ª ed.). Porto Alegre, Brasil: AMGH.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K., y Haugland, S. A. (2009). Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 89–102.

- Gutiérrez Núñez, N. L. (2020). Revolución verde en los suelos agrícolas de México: Ciencia, políticas públicas y agricultura del maíz, 1943–1961. *Mundo Agrario*, 21(47), 142–142.
- Hart, O., y Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hayashi, F. (2000). *Econometrics* (1st ed.). Princeton University Press.
- Hernández, S. (2006). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.
- Hennart, J. F. (1993). Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of market and hierarchy. *Organization Science*, 4(4), 529–548.
- Hennart, J. F., y Reddy, S. (1997). The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States. *Strategic Management Journal*, 18(1), 1–12.
- Hennart, J. F. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, 86, 257–269.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.<sup>a</sup> ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
- Hirschman Otto, A. (1973). *La estrategia del desarrollo económico* (3.<sup>a</sup> reimp.). Fondo de Cultura Económica.

- Holmstrom, B., y Milgrom, P. (1991). Multitask principal–agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(Special Issue), 24–52.
- Hoerl, A. E., y Kennard, R. W. (1970). Ridge regression: Biased estimation for nonorthogonal problems. *Technometrics*, 12(1), 55–67. <https://doi.org/10.1080/00401706.1970.10488634>
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression* (2nd ed.). Wiley-Interscience.
- Houthakker, H. S. (1957). An international comparison of household expenditure patterns. *Econometrica*, 25, 532–552.
- Hox, J. J., y Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11(4), 354–373.
- Ianni, O. (1996). *Teorías de la globalización*. Siglo XXI.
- IMCO. (2017). *Memorándum para el presidente: Índice de competitividad internacional 2017*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2017/11/LibroICI2017\\_291117.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2017/11/LibroICI2017_291117.pdf)
- INEGI. (2023). Encuesta Nacional de Empresas de Economía Global. Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- INEGI. (2022). *Producto Interno Bruto por actividad económica 2022*. Recuperado el 5 de diciembre de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- INEGI. (2022). *Exportaciones por entidad federativa 2022*. Recuperado el 1 de diciembre de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/exportacioneseef/>
- INEGI. (2019). *La empresa en México, censos económicos 2019*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Recuperado el 30 de septiembre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2019*. México. Recuperado el 13 de diciembre de 2022, de

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp\\_ena2019.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf)

- Joskow, P. L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 95–117.
- Jöreskog, K. G. (1993). *Modelado de ecuaciones estructurales con LISREL*. Instituto Vasco de Estadística.
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Klein, S., Frazier, G. L., y Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196–208.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: The American capital position re-examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97(4), 332–349.
- Lind, D., Marchal, W., y Wathem, M. (2012). *Estadística aplicada a la economía y los negocios* (15.ª ed.). McGraw-Hill.
- Linder, S. B. (1961). *An essay on trade and transformation*. Almqvist & Wiksell.
- López, J. P., & Rodríguez, P. J. (2010). Empresas familiares y su internacionalización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 43(1), 11-23.
- Maddala, G. S. (1983). *Limited-dependent and qualitative variables in economics*. Cambridge University Press.
- Macneil, I. R. (1973). The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, 47, 691–816.
- Macneil, I. R. (1977). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854–905.
- Malave, N. (2007). Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa. *Programas Nacionales de Formación. Escala tipo Likert*, 1, 120–126.
- Mankiw, N. G. (2020). *Principios de economía* (9.ª ed.). Cengage Learning.

- Marschak, J., y Andrews, W. H. (1944). Random simultaneous equations and the theory of production. *Econometrica*, 12(2), 143–205.
- Markusen, A. (1999). Sticky places in slippery space. En *New industrial geography: Regions, regulations and institutions* (pp. 98–124). Cambridge University Press.
- McBride, J., & Jacoby, W. (2018). *The Case for De-Globalization*. Harvard Business Review, 96(3), 56-65.
- McFadden, D. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. En P. Zarembka (Ed.), *Frontiers in econometrics* (pp. 105-142). Academic Press.
- Mendy, J., Rahman, M., y Singh, S. (2019, junio). Application of PLS-SEM for small scale survey: An empirical example of SMEs. En *18th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (p. 233). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Mesquita, L. F., y Lazzarini, S. G. (2009). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. En L. P. Dana (Ed.), *New frontiers in entrepreneurship* (pp. 31–66). Springer.
- Meyer, K. E., y Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575–584.
- MIT. (2018). *The Observatory of Economic Complexity: Economic complexity rankings*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/en/rankings/country/eci/>
- Molinillo Jiménez, S. (2020). *Distribución comercial aplicada*. ESIC Editorial.
- Morales, G. M. A. (2011). Los modelos de ecuaciones estructurales: Una revisión histórica sobre sus orígenes y desarrollo. *Historia de la Probabilidad y la Estadística*, V, 289–312.
- Moran, T. H. (2006). *Harnessing foreign direct investment for development: Policies for developed and developing countries*. CGD Books.
- Norton, R. D., y Fao, R. S. (2004). *Política de desarrollo agrícola: Conceptos y principios*. FAO.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OCDE. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. OECD Publishing.
- OCDE. (2011). *Análisis del extensionismo agrícola en México*. París: OCDE.

- OCDE. (2019). *Perspectivas 2019 sobre Pymes y empresariado: OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. <https://doi.org/10.1787/9789264358829-es>
- OCDE. (2019). Mexico. En *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71efe0d8-en>
- OCDE. (2022). Mexico. En *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022*. Consultado el 9 de octubre de 2023, de [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022\\_e9073a0f-en#page195](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e9073a0f-en#page195)
- Ohlin, B. (1935). *Interregional and international trade* (2.<sup>a</sup> ed.). Harvard University Press.
- OMC. (2016). *Informe sobre el comercio mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/publications\\_s/wtr16\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr16_s.htm)
- Oppenheim, A. N. (1966). Attitude scaling methods. En C. Seale (Ed.), *Social research method: A reader* (pp. 96–104). Routledge.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004). *Manual de minicadenas productivas*. República de Colombia, Onudi, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85–99.
- Oviedo, H. C., y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Padua, J. (1996). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* (6.<sup>a</sup> reimp.). Colegio de México y Fondo de Cultura Económica.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Park, M. Y., y Hastie, T. (2007). L1-regularization path algorithm for generalized linear models. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Statistical Methodology)*, 69(4), 659–677. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9868.2007.00607.x>
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and Society*, 15(1), 11–45.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Picot-Coupey, K., Burt, S. L., y Cliquet, G. (2014). Retailers' expansion mode choice in foreign markets: Antecedents for expansion mode choice in the light of internationalization theories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 976–991.
- Polanco, H. R. (2012). El modelo ricardiano de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo: El caso del sector de "equipos de transporte" en la industria manufacturera. *Ciencia y Sociedad*, 37(4), 529–555.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters, innovation, and competitiveness: New findings and implications for policy. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Pozas, R. (1983). El maximato: El partido del hombre fuerte, 1929–1934. *Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México*, 9(9), 67–89.
- Prais, S. J., y Houthakker, H. S. (1955). *Analysis of family budgets*. Cambridge University Press.
- Puente, M. H. M., y Sánchez, C. S. C. (2010). Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales a la gestión del conocimiento. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 4(1), 23–30.
- Rahman, M., Uddin, M., y Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: Evidence from SMEs in emerging markets. *International Marketing Review*, 34(1), 68–86.
- Raykov, T. (2009). *Alpha factor analysis and reliability*. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 311–325). Guilford Press.
- Real Academia Española. (2023). Agrícola. En *Diccionario de la lengua española* (24.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/agricola>
- Real Academia Española. (2023). Comercializadora. En *Diccionario de la lengua española* (24.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/comercializadora>
- Ripollés, M., Blesa, A., y Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment modes in firms' modal decisions in host countries. *International Business Review*, 10(3), 323–340.

- Ricardo, D. (2015). *On the principles of political economy and taxation* (Cambridge Library Collection - British and Irish History, 19th Century). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589421>
- Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M., y Schlägel, C. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International Marketing Review*, 33(3), 376–404.
- Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. W. W. Norton & Company.
- Rodrik, D. (2008). One economics, many recipes. En *One economics, many recipes: Globalization for whom?* (Cap. 9). Princeton University Press.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., y Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals*. Croom Helm.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237–250.
- Sachs, J. D. (2005). *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. Penguin Press.
- Samuelson, P. (1987). Scraffian economics. En J. Eatwell, M. Milgate, y P. Newman (Eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Macmillan.
- Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*, 31(4), 529–566.
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *Annals of Statistics*, 6(2), 461-464. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344136>
- Salamzadeh, A., y Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. En *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Belgrado, Serbia
- Sears, J. B., McLeod, M. S., Evert, R. E., y Payne, G. T. (2022). Alleviating concerns of misappropriation in corporate venture capital: Creating credible commitments and calculative trust. *Strategic Organization*, 20(2), 318–340.

- Serrano, F. (1988). *Teoria dos preços de produção e o princípio da demanda efetiva*. Rio de Janeiro: XXXX.
- Sestu, M. C., y Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211–232.
- Shehu, A. M., y Mahmood, R. (2014). Influence of entrepreneurial orientation and business environment on small and medium firm performance: A PLS approach. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(4), 101–120.
- Shuman, J. C., y Seeger, J. A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7–18.
- SIAP. (2018). *Atlas agroalimentario 2018*. Recuperado de [https://nube.siap.gob.mx/gobmx\\_publicaciones\\_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018.pdf](https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018.pdf)
- SIAP. (2020, mayo). *Expectativas agroalimentarias mayo 2020*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/561211/EXPECTATIVAS\\_AGROALIMENTARIAS\\_MAYO\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/561211/EXPECTATIVAS_AGROALIMENTARIAS_MAYO_2020.pdf)
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.
- Schmitt, N. (1996). *Uses and abuses of coefficient alpha*. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One*. Londres: W. Strahan y T. Cadell.
- Silvestre, J. (1987). Economies and diseconomies of scale. En J. Eatwell, M. Milgate, y P. Newman (Eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics* (Vol. 2, pp. 80–84). Macmillan.
- Stevens, S. S. (1946). Sobre la teoría de las escalas de medición. *Science*, 103(2684), 677–680.
- Stiglitz, J. E. (2007). *Making globalization work*. W. W. Norton & Company.
- Stolper, W. F., y Samuelson, P. A. (1941). Protection and real wages. *The Review of Economic Studies*, 9(1), 58–73.
- Stone, R. (1953). *The measurement of consumers' expenditure and behaviour in the United Kingdom, 1920–1938* (Vol. 1). Cambridge University Press.

- Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. Guilford Press.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 1–15.
- Klein, S., Frazier, G. L., y Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196–208.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., y Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258–271.
- Tendler, J., y Amorim, M. A. (1996). Small firms and their helpers: Lessons on demand. *World Development*, 24(3), 407–426.
- Tobin, J. (1958). Estimation of relationships for limited dependent variables. *Econometrica*, 26(1), 24–36.
- Torres Z., y Navarro J. (2007). *Conceptos y principios fundamentales de epistemología y de metodología*. Morelia, México: ININEE.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*. International Journal of Medical Education, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Valenzuela Silva, L. A., Corrales, L., Delgado, L., Riquelme, P., Amengual Blanco, G., Venegas Erazo, I., y Torres, J. I. (2018). Trilogía: Ciencia-Tecnología–Sociedad. *Revista de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 30(41), 1–20.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., y Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales y Economía*, 12(2), 45–63.
- Wagner, J. (1995). Exports, firm size and firm dynamics. *Small Business Economics*, 7(1), 29–39.
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *The World Economy*, 30(1), 60–82.
- Wagner, J. (2013). Exports, imports and firm survival: First evidence for manufacturing enterprises in Germany. *Review of World Economics*, 149(1), 113–130.
- Wagner, J. (2014). Is export diversification good for profitability? First evidence for manufacturing enterprises in Germany. *Applied Economics*, 46(33), 4083–4090.
- Wagner, J. (2016). *Microeconometrics of international trade* (Vol. 52). World Scientific.

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537–1568.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Williamson, O. E. (1996). Economics and organization: A primer. *California Management Review*, 38(2), 131–146.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087–1108.
- Wisniewski, J. W. (2015). *Microeconometrics in business management*. John Wiley & Sons.
- Wold, H., y Jureen, L. (1953). *Demand analysis*. John Wiley & Sons.
- Wolff, J., y Pett, T. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34–47.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.
- Yao, D. A. (1988). Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failures, and profitability. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 59–70.
- Zacharakis, A. L. (1997). Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(3), 23–40.

## Anexos

### Anexo I. Matriz de Congruencia

Planteamiento Problema	del	Hipótesis	Variables			Indicador es
Pregunta	Objetivo		Dependie nte	Independi ente	Control	
General						

¿Qué estrategia de modo de expansión y entrada a mercados internacionales es usada parte de las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) ?	Explicar que el modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes mexicanas jerárquico o de mercado dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.	El modo de expansión y entrada a mercados internacionales por parte de las PyMes mexicanas jerárquico o de mercado dependerá de: la especificidad de activos, control interno, incertidumbre externa, y eficiencia colectiva.	1. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica. 2. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación de mercado.	1. Especificidad de activos. 2. Control Interno. 3. Incertidumbre externa. 4. Eficiencia Colectiva	1. Tamaño de Empresa. 2. Restricciones Legales. 3. Volumen de exportaciones. 4. Edad.
--	--	---	--	---	--

Específicas

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la	Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad de activos es baja, pero tienden a	Justificar que las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la especificidad es baja, pero	1. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica. 2. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación de mercado.	1. Especificidad de activos 2. Restricciones Legales. 3. Industria. 4. Edad.	1. Tamaño de Empresa. 2. Restricciones Legales. 3. Dificultad para aprender formas de hacer cosas en mercado extranjero. 4. Se necesita mucho tiempo para
---	--	--	--	---	--

especificidad de activos?

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la especificidad de activos?

preferir las modalidades de participaciones jerárquicas cuando la especificidad de los activos es alta.

tienden a preferir las modalidades de participaciones jerárquicas cuando la especificidad de los activos es alta.

ión de mercado.

conocer el producto.

5. El conocimiento de procesos puede ser útil a competidores.

6. Se requieren instalaciones especializadas para el producto o servicio.

7. Se necesita gran inversión en instalaciones o equipos para el producto.

8. Investigación y Desarrollo

9. Producto Patentado

¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con el control interno?	Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismo s de control interno, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismo s de control interno.	Reconocer que las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en acciones de mercado cuando no hayan desarrollado mecanismo s de control interno, pero tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando posean mecanismo s de control interno.	1. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica. 2. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación de mercado.	2.Control Interno	1.Tamaño de Empresa. 2.Restricciones Legales. 3. Industria. 4. Edad.	1.Indicadores de desempeño. 2.Cumplimiento de Contratos
--	---	---	--	-------------------	---	--

<p>¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de participación jerárquica de acuerdo con la incertidumbre?</p>	<p>Las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modalidades de participación jerárquica cuando la incertidumbre externa es baja, pero tiende a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la incertidumbre externa es alta.</p>	<p>Identificar que las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir las modalidades de participación jerárquica cuando la incertidumbre externa es baja, pero tiende a preferir modos basados en acciones de mercado cuando la incertidumbre externa es alta.</p>	<p>1. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica. 2. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación de mercado.</p>	<p>3. Incertidumbre Externa</p>	<p>1. Tamaño de Empresa. 2. Restricciones Legales. 3. Industria. 4. Edad.</p>	<p>1. Volatilidad. 2. Diversidad</p>
---	---	---	--	---------------------------------	---	--

<p>¿Cuándo las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos de entrada basados en acciones de mercado o participación jerárquica de acuerdo con la eficiencia colectiva?</p>	<p>Cuando la eficiencia colectiva sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación jerárquica, pero tenderá a preferir las modalidades de participación de mercado cuando la eficiencia colectiva sea baja.</p>	<p>Indicar que cuando la eficiencia colectiva sea alta, las PyMes comercializadoras agrícolas mexicanas del Centro-Occidente (Jalisco, Guanajuato y Michoacán) tenderán a preferir modos basados en participación jerárquica, pero tenderá a preferir las modalidades de participación de mercado cuando la eficiencia colectiva sea baja.</p>	<p>1. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación jerárquica. 2. Modo de expansión y entrada a mercados internacionales de participación de mercado.</p>	<p>5.Eficiencia Colectiva</p>	<p>1.Tamaño de Empresa. 2.Restricciones Legales. 3. Industria. 4. Edad.</p>	<p>1.Acceso a capacitación y asistencia técnica. 2.Creación de historial crediticio. 3.Certificación de capacidades. 4.Acceso a otros mercados. 5.Mejores prácticas de administración y planeación. 6.Compartir información. 7.Mayor estabilidad de demanda de precio. 8.Distribución de producto.</p>
--	--	--	--	-------------------------------	---	--



## **Anexo II. Cuestionario Final**

Por medio de la presente le enviamos un cordial saludo y nos permitimos solicitar su apoyo para la obtención de información a través de cuestionario diseñado ad hoc, por parte de la M.C.N.I Cristina Antonieta Sandoval Ochoa, alumna regular del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales (DCNI), programa impartido en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), mismo que pertenece al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) en México.

Aviso de confidencialidad: toda la información vertida en la presente encuesta es en forma anónima y será tratada con estricta confidencialidad única y exclusivamente para efectos de esta investigación.

Nombre de la unidad económica:

Giro de unidad económica:

Dirección:

Número de teléfono:

Correo electrónico:

### **Sección I Datos Generales de la Empresa**

1. Indique los tres principales productos que produce o comercializa la empresa y proporcione el valor y la cantidad que vendió durante el año 2023, así como su unidad de medida.

	Cantidad	Medida	Unidad	de
1.1 _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
1.2 _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
1.3 _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>		

2. ¿Quién es el propietario o accionista mayoritario de la empresa?

- a) Fundador
- b) Familiar del fundador
- c) Individuos privados
- d) Gerentes
- e) Accionistas dispersos
- f) Capital privado o capital de riesgo
- g) Otros \_\_\_\_\_  
(especifique)

2.1. Indique el país de origen de quien toma las decisiones \_\_\_\_\_

3. ¿En qué año inició operaciones la empresa? \_\_\_\_\_

4. ¿A los cuántos años de apertura de la empresa comenzaron con el modo de expansión y/o entrada a mercados internacionales? \_\_\_\_\_

5. Indique los modos de entrada y expansión al mercado internacional que la empresa ha utilizado en los últimos 5 años:

Exportación directa (Se realiza la venta del producto directamente al cliente sin pasar por un intermediario)	Distribución (contando con su propia red. Es el modo en el que se lleva el producto al cliente final, consiste en la venta y transporte del producto.)	Adquisiciones en mercado extranjero (es la compra de una empresa similar o igual a la de mi giro en el mercado extranjero para así poder introducir mi producto)	Subsidiarias (se funda una compañía igual a la nuestra en el extranjero que es controlada por nosotros al tener más de la mitad de las acciones, y así se vende el producto en el mercado)	Joint Ventures (Alianza estratégica con empresa de otro país para crear una nueva empresa en el extranjero y así poder colocar mi producto en el extranjero)	Cadenas productivas (procesos integrados con otras empresas para el diseño, suministro, distribución o comercialización de mis productos. Regularmente se es parte con empresas Grandes y Multinacionales)
---	--	--	--	--	--

6. Indique si existe participación de capital extranjero en el capital social de la empresa. 1) Sí 2) No

Si la respuesta es 2) No, pase a la pregunta 7.

6.1 Señale el porcentaje \_\_\_\_\_ %

6.2 País del que proviene principalmente \_\_\_\_\_

(especifique)

7. Registre el promedio del personal ocupado que trabajó en la empresa durante el año 2023.

0 a 39 empleados    40 a 79 empleados    80 a 119 empleados    120 a 159 empleados    160 a 200 empleados

8. Indique el monto de ventas totales en el año 2023 en pesos mexicanos.

0 a 49 millones de pesos anuales.    50 a 99 millones de pesos anuales.    100 a 149 millones de pesos anuales.    150 a 199 millones de pesos anuales.    200 a 250 millones de pesos anuales.

9. Describe el impacto de las restricciones legales nacionales (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia    De poca importancia    Moderadamente importante    Importante    Muy Importante

10. Describe el impacto de las restricciones legales en mercados extranjeros (es permitida su venta, requisitos de producción, requisitos empresariales, precios) para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia    De poca importancia    Moderadamente importante    Importante    Muy Importante

11. Describe el impacto de las leyes arancelarias nacionales (impuestos al producto, leyes que regulan la entrada de mercancía, despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste) como un obstáculo para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia    De poca importancia    Moderadamente importante    Importante    Muy Importante

12. Describe el impacto de las leyes arancelarias en mercados extranjeros (impuestos al producto, leyes que regulan la salida de mercancía, despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste) como un obstáculo para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia      De poca importancia      Moderadamente importante      Importante      Muy Importante

13. Describe el impacto de las regulaciones y restricciones no arancelarias nacionales (cumplimiento de reglas, normas, certificaciones, regulaciones, cupos etc.) como un obstáculo para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia      De poca importancia      Moderadamente importante      Importante      Muy Importante

14. Describe el impacto de las regulaciones y restricciones no arancelarias en mercados extranjeros (cumplimiento de reglas, normas, certificaciones, regulaciones, cupos, etc.) como un obstáculo para la expansión internacional de la empresa.

Sin importancia      De poca importancia      Moderadamente importante      Importante      Muy Importante

15. Describe el impacto de las leyes de inversión extranjera directa en otros mercados.

Sin importancia      De poca importancia      Moderadamente importante      Importante      Muy Importante

## Sección 2 Volumen de Exportaciones.

16. Indique el rango de las exportaciones respecto a los ingresos que la empresa realizó durante el año 2023.

0%-20%      21%-40%      41%-60%      61%-80%      81%-100%

17. Indique el rango de las exportaciones respecto a la cantidad de producto comercializado por la empresa durante el año 2023.

0%-20%      21%-40%      41%-60%      61%-80%      81%-100%

18. Indique su principal mercado al que se van sus exportaciones

América      Asia      Europa      África      Oceanía

### Sección 3 Especificidad de los Activos.

19. Existe una diferenciación de los tres principales productos respecto a la competencia.

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni de desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

20. Indique la diferenciación de sus tres principales productos.

Ninguna      Tamaño      Precio      Calidad      Certificaciones

21. Es difícil para un extranjero aprender nuestras formas de hacer las cosas.

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni de desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

22. Para ser eficaz, le toma mucho tiempo al vendedor conocer al cliente final.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

23. Un vendedor necesita mucho tiempo para conocer mi producto.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

24. Se necesita capacitación especializada del personal para comercializar el producto.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

25. El conocimiento de nuestros procesos podría ser útil para los competidores.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

26. Se necesitan instalaciones especializadas para comercializar el producto.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

27. Se necesita gran inversión en equipos para comercializar el producto.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

28. La empresa crea y/o nuevos procesos de comercialización que podrían ser útiles para los competidores.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

29. Los tres principales productos se dan en una región o localidad en específico.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

30. Soy el único o de los pocos que comercializa los tres principales productos.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

#### Sección 4 Incertidumbre Interna.

31. Volatilidad.

31.1 A menudo nos sorprenden las acciones de los minoristas y mayoristas.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

31.2 A menudo nos sorprenden las acciones de nuestros competidores.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

31.3 A menudo nos sorprenden las reacciones de nuestros clientes.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

## 32. Diversidad.

### 32.1 Hay muchos comerciantes de este producto en mercados extranjeros.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

### 32.2 Hay muchos competidores para este producto en mercados extranjeros.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

### 32.3 Tenemos pocos clientes inmediatos para este producto en mercados extranjeros.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

## Sección 5 Control Interno.

### 33. Durante el año 2023, ¿Cuántos indicadores clave de desempeño monitorearon en la empresa?

No se monitorearon indicadores	1-2	3-5	6-9	10 o más
--------------------------------------	-----	-----	-----	----------

Si la respuesta es No se monitorearon indicadores, pase a la pregunta 35.

### 34. Durante el año 2023, ¿Con qué frecuencia fueron revisados los indicadores de desempeño?

Anualmente    Trimestralmente    Mensualmente    Semanalmente    Diariamente

35. Durante el año 2023, ¿Se cumplieron los contratos con proveedores?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	de
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	--------------------------	----

36. Durante el año 2023, ¿Se cumplieron los contratos con distribuidores?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	de
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	--------------------------	----

37. Durante el año 2023, ¿Se cumplieron los contratos con clientes?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	de
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	--------------------------	----

38. Durante el año 2023, ¿Se otorgó capacitación al personal de la empresa (usando capacitadores internos o externos)?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	de
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	--------------------------	----

#### Sección 6 Eficiencia Colectiva.

39. ¿La empresa participó durante el periodo 2023 mediante contratos o programas de colaboración en Joint Ventures, Subsidiarias o Cadenas Productivas (procesos integrados con otras unidades económicas para el diseño, suministro, distribución o comercialización de productos)?

<p>Subsidiarias (se funda una compañía igual a la nuestra en el extranjero que es controlada por nosotros al tener más de la mitad de las acciones, y así se vende el producto en el mercado)</p>	<p>Joint Ventures (Alianza estratégica con empresa de otro país para crear una nueva empresa en el extranjero y así poder colocar mi producto en el extranjero)</p>	<p>Cadenas productivas (procesos integrados con otras empresas para el diseño, suministro, distribución o comercialización de mis productos. Regularmente se es parte con empresas Grandes y Multinacionales)</p>
---	---	---

1) Sí 2) No

Si la respuesta es 1) Sí, pase a la pregunta 48.

40. Indique la razón principal por la que la empresa no participó en Joint Ventures, Subsidiarias o estuvo integrada a Cadenas Productivas.

Elija una opción y pase a la pregunta 41.

<p>Falta de información</p>	<p>Precios ofrecidos eran bajos</p>	<p>Problemas de calidad</p>	<p>Problemas de escala (no era posible proveer esas cantidades)</p>	<p>No le interesa o no lo considera necesario</p>
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---	---

41. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a capacitación y asistencia técnica.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

42. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de creación de un historial crediticio, accediendo a otros esquemas de financiamiento.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

43. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a certificación de capacidades.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

44. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a otros mercados.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	-----------------------------------	------------	-----------------------------

45. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a mejores prácticas de administración y planeación.

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	---------------	----------	------------	-----------------------------

46. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a mayor estabilidad de la demanda y de los precios.

Totalmente en En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo acuerdo

47. Al participar en Exportación Directa, Distribución o Adquisiciones se tuvo el beneficio de acceso a nuevos canales de distribución.

Totalmente en En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo acuerdo

\* Si usted contestó la pregunta 47, entonces ha terminado la Encuesta.

48. Indique el año en que la empresa empezó a participar en Subsidiarias, Joint Ventures o Cadenas Productivas\_\_\_\_\_

49. Indique el eslabón de la cadena productiva en la que se encuentra situada la empresa

Proveedor de materia Proveedor de materia Comercializador  
prima, de primer nivel (se prima, (se incorporan a  
incorporan directamente otros bienes intermedios)  
a bienes finales)

50. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a capacitación y asistencia técnica.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo acuerdo

51. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de creación de un historial crediticio, accediendo a otros esquemas de financiamiento.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

52. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a certificación de capacidades.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

53. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a otros mercados.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

54. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a mejores prácticas de administración y planeación.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

55. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a mayor estabilidad de la demanda y de los precios.

Totalmente en En desacuerdo Ni de acuerdo ni De acuerdo Totalmente de  
desacuerdo en desacuerdo en desacuerdo acuerdo acuerdo

56. Al participar en Joint Venture, Subsidiara o estar integrada la empresa a una Cadena Productiva se tuvo el beneficio de acceso a nuevos canales de distribución.

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni de desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

### Anexo III. Concentrado de Datos obtenidos

E No	EE (Edad Empresa)	EEMI (Entrada y Expansión a Mercados Internacionales)	TE (Tamaño de la empresa)		RL (Restricciones Legales)							VE (Volumen de Exportaciones)				
	3	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18.1	18.2	18.3
1	1	0	1	1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	1	1
2	4	1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	1	1
3	4	0	1	1	3	3	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1
4	3	0	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5	4	1	3	1
5	1	0	1	1	4	4	5	5	4	5	3	5	5	2	1	1
6	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	5	5	2	3	1
7	1	0	1	1	3	4	4	4	4	3	5	1	1	2	1	4
8	1	1	1	1	3	3	2	2	4	4	2	5	5	2	1	1
9	1	0	1	1	3	4	4	2	3	2	4	5	5	2	1	1
10	1	1	1	1	1	3	3	4	3	4	4	3	3	2	1	1
11	4	0	1	1	4	5	1	5	2	2	1	5	5	2	1	1
12	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1
13	2	1	1	1	3	5	5	5	4	5	2	1	1	2	1	1
14	1	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	2	1	1
15	2	0	1	1	5	5	5	5	5	5	3	1	1	2	3	1
16	2	0	1	1	3	5	3	5	2	3	3	4	5	2	1	1
17	2	0	1	1	3	4	3	4	2	3	5	1	1	1	1	4
18	3	1	1	2	4	4	5	5	4	4	5	2	1	2	1	1

19	1	1	2	3	5	4	5	5	3	4	5	3	3	2	1	1
20	2	0	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	1	1
21	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1
22	1	1	3	2	4	5	4	4	5	4	3	4	4	2	1	1
23	2	1	3	2	4	4	4	5	4	5	3	3	3	2	1	4
24	4	1	3	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	4
25	4	1	3	3	3	5	5	4	3	4	3	2	2	2	3	4
26	2	1	2	1	3	4	4	4	3	4	2	1	1	2	1	1
27	4	1	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	2	1	1
28	4	0	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	1	1
29	3	1	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4
30	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	5	1	1	2	1	1
31	1	1	4	2	3	4	4	4	3	4	2	1	1	2	1	1
32	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4
33	3	0	5	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	1	4
34	3	1	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	2	3	1
35	3	1	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	3	1	3	1
36	2	0	3	3	3	4	4	5	4	4	4	2	2	2	3	4
37	3	0	3	2	3	4	3	4	4	5	4	2	2	2	1	4
38	1	1	3	3	5	5	4	4	5	4	2	3	2	2	1	1
39	4	0	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	3	2	1	4
40	3	0	3	2	3	3	4	4	4	5	2	2	2	2	1	1
41	1	0	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1
42	4	1	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	3	4
43	2	1	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	2	3	1
44	2	0	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1
45	2	1	3	1	4	4	4	4	5	5	4	1	1	2	1	1
46	3	0	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	1	2	1	1
47	2	1	3	2	3	4	5	5	4	4	3	2	1	2	1	1

48	2	0	4	2	3	3	4	4	4	4	2	2	1	2	1	4
49	3	1	3	1	3	4	3	4	4	4	4	2	1	2	1	4
50	3	0	1	1	3	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1
51	3	0	2	2	4	5	4	4	4	4	1	2	1	2	1	1
52	3	0	2	3	4	4	4	4	5	5	4	3	1	2	1	1
53	3	0	2	1	3	4	5	5	4	4	4	1	1	2	1	1
54	2	0	1	1	3	4	5	5	4	4	2	1	1	2	1	1
55	3	0	1	2	4	4	3	3	4	5	2	3	1	2	1	1
56	3	0	1	1	4	3	3	4	4	4	2	3	1	2	1	1
57	3	0	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1
58	3	0	2	2	4	4	4	4	5	5	4	3	2	2	1	1
59	3	0	1	1	3	3	5	5	4	4	3	1	1	2	1	1
60	3	0	1	1	4	4	4	4	5	5	3	4	3	2	1	1
61	3	0	1	1	4	5	3	3	4	4	4	3	1	1	1	4
62	2	0	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	1	4
63	2	0	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4
64	2	0	1	1	3	3	4	5	4	4	4	3	1	1	1	4
65	3	0	3	3	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	1	1
66	3	0	2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	1	1
67	2	0	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1
68	1	1	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	2	2	1	1
69	1	0	2	1	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	1	1
70	2	0	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2	1	1
71	2	1	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	1	4
72	2	0	2	2	4	4	5	5	5	5	4	3	1	1	1	4
73	2	0	2	1	4	4	5	5	4	4	3	4	2	1	1	4
74	2	1	2	1	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	1	4
75	2	1	2	2	5	5	5	5	4	4	4	1	2	1	1	4
76	2	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	1	1

77	2	1	3	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	2	1	1
78	3	0	1	1	3	4	4	3	3	4	4	3	1	2	1	1
79	2	1	2	2	4	4	5	5	5	4	4	3	3	2	1	1
80	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	1	1
81	1	0	1	1	4	4	5	5	4	4	5	2	1	2	1	1
82	2	0	1	1	4	3	4	4	4	4	5	1	1	2	1	1
83	2	1	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	2	3	1
84	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	2	1	1
85	3	0	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	2	1	1
86	2	1	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	1	1
87	2	0	3	2	4	4	5	3	5	4	4	4	4	2	1	1
88	1	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	1
89	3	1	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	1
90	3	1	2	2	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	1	1
91	3	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4
92	1	0	2	1	4	4	5	5	4	5	3	2	1	2	1	1
93	1	1	1	1	3	4	4	5	4	5	2	1	1	2	1	1
94	2	1	2	2	2	3	3	4	5	4	2	4	3	2	1	1
95	2	0	2	1	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	1	1
96	2	0	2	1	4	5	4	5	5	4	5	2	3	2	1	1
97	1	1	3	3	2	3	3	4	4	5	5	4	4	2	1	1
98	2	1	3	2	3	3	4	4	5	4	2	3	3	2	1	1
99	2	0	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	1	1
100	2	1	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	3	2	1	1
101	2	0	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	1	1
102	1	0	2	2	3	4	5	4	5	4	2	3	2	2	1	1
103	2	0	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	1	1

E No	EAT (Especificidad de los Activos Total)															
	19	20.1	20.2	20.3	20.4	20.5	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	1	1	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	2	4	2
2	4	1	1	1	4	1	3	2	2	1	4	1	5	5	4	2
3	4	1	1	1	1	1	3	4	2	3	3	5	4	3	4	2
4	4	1	2	1	4	5	1	2	3	4	1	2	3	5	3	3
5	4	1	1	1	1	1	5	3	2	4	3	4	4	2	4	2
6	2	1	2	1	1	1	3	4	3	3	4	2	4	3	1	3
7	5	1	2	1	1	1	4	4	5	5	4	5	3	3	5	2
8	4	1	1	1	4	5	3	4	1	3	3	2	4	3	5	3
9	4	1	1	1	1	1	1	4	2	4	5	4	2	2	4	2
10	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	4	2	3	3	2	1
11	5	1	1	1	1	1	4	2	1	4	5	5	5	1	5	1
12	4	1	1	1	4	5	5	3	4	2	3	1	5	2	4	2
13	5	1	2	1	4	1	3	3	4	4	2	3	2	4	4	4
14	4	1	2	3	4	1	2	2	1	4	3	2	5	3	5	1
15	3	1	2	1	4	1	1	5	2	5	5	5	5	4	5	1
16	4	1	1	1	1	5	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4
17	3	1	1	3	1	1	2	5	2	3	4	3	4	2	4	1
18	5	1	1	1	4	1	4	4	4	2	2	1	5	5	4	2
19	5	1	2	1	1	1	5	2	2	1	2	1	5	4	4	1
20	5	1	1	1	4	5	4	4	4	5	5	4	1	4	4	3
21	4	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4
22	5	1	1	3	4	1	4	3	4	2	2	5	4	4	5	3
23	4	1	1	3	4	5	4	3	4	2	2	2	4	3	3	2
24	2	1	1	3	4	5	3	3	3	2	2	2	4	3	5	2
25	4	1	1	3	4	5	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2
26	3	1	1	3	4	1	3	3	2	2	3	2	4	3	5	2
27	4	1	1	3	4	1	3	3	3	2	2	2	4	3	5	2

28	4	1	1	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3
29	2	1	1	3	1	5	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4
30	2	1	1	3	1	5	3	2	2	4	3	2	3	4	2	2
31	4	1	1	3	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	5	1
32	5	1	1	1	4	5	4	3	4	3	2	4	5	4	5	2
33	4	1	1	1	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
34	4	1	1	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	1	2
35	3	1	1	3	4	1	3	3	4	2	1	5	4	4	5	2
36	4	1	2	1	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	2
37	4	1	2	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3
38	3	1	2	1	4	1	3	4	5	2	1	2	4	4	4	2
39	4	1	1	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2
40	4	1	1	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2
41	5	1	1	1	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
42	4	1	1	1	4	5	4	4	4	2	3	5	4	4	5	2
43	4	1	1	1	4	5	4	4	4	2	3	2	4	4	5	2
44	4	1	1	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2
45	4	1	1	1	4	5	4	3	4	2	1	4	4	4	5	2
46	3	1	1	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	5	5	1
47	2	1	1	1	4	5	3	4	4	2	3	2	4	4	5	2
48	3	1	2	3	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2
49	2	1	1	1	4	5	4	5	5	1	1	5	4	5	4	1
50	3	1	1	1	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	1
51	4	1	1	3	1	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	1
52	4	1	1	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2
53	4	1	1	1	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2
54	3	1	2	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	5	1
55	4	1	1	3	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	1
56	4	1	1	3	4	1	3	4	4	4	3	4	5	4	4	2

57	3	1	1	1	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2
58	4	1	1	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	2
59	3	1	1	3	4	1	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2
60	4	1	1	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	1
61	4	1	2	1	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2
62	4	1	1	1	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	2
63	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
64	3	1	1	1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2
65	4	1	1	1	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3
66	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	2
67	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2
68	4	1	1	3	4	5	4	4	4	1	4	3	5	4	4	2
69	4	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2
70	4	1	1	1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
71	4	1	1	1	4	5	4	5	5	2	1	3	4	4	2	3
72	5	1	1	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2
73	4	1	2	3	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	2
74	4	1	1	1	4	5	4	5	4	1	2	5	4	4	2	2
75	4	1	1	1	4	5	4	4	4	1	4	2	4	4	2	2
76	2	1	1	3	4	5	4	5	5	2	4	2	4	3	2	2
77	3	1	1	3	4	5	5	5	4	4	2	2	4	5	5	2
78	4	1	1	3	4	1	3	2	3	5	4	5	3	4	4	1
79	4	1	2	3	4	1	3	4	3	3	2	3	3	4	4	1
80	4	1	1	1	4	5	4	5	4	1	1	2	5	3	4	2
81	3	1	1	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2
82	4	1	1	3	4	1	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2
83	4	1	2	1	4	5	4	4	4	3	2	5	5	5	5	3
84	4	1	1	1	4	5	5	5	5	2	3	2	4	3	4	2
85	4	1	2	3	4	1	4	4	4	5	5	4	4	3	4	1

86	2	1	2	1	4	5	5	4	5	2	1	2	5	5	5	1
87	4	1	1	1	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	2
88	4	1	1	3	4	5	4	5	4	1	2	1	4	4	5	2
89	4	1	1	1	4	5	5	5	4	1	1	1	5	5	5	2
90	2	1	2	1	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	1	4
91	2	1	1	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
92	3	1	1	1	4	5	4	5	4	1	4	1	4	4	4	2
93	4	1	1	3	4	1	3	4	4	1	2	2	4	4	1	2
94	5	1	1	1	4	5	4	3	3	4	4	1	4	3	5	2
95	4	1	2	1	4	5	4	3	3	2	3	2	4	4	4	1
96	4	1	1	3	1	5	4	5	5	2	1	2	5	5	5	5
97	3	1	1	1	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2
98	3	1	1	3	4	1	4	3	3	3	3	2	4	5	2	2
99	5	1	1	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	2
100	4	1	1	3	4	5	4	5	4	2	2	1	4	4	4	2
101	4	1	1	1	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	2
102	4	1	1	1	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	2
103	4	1	1	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2

E No	IET (Incertidumbre Externa Total)						CI (Control Interno)					
	31.1	31.2	31.3	32.1	32.3	32.3	33	34	35	36	37	38
1	1	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2
2	4	3	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5
3	2	2	2	4	4	2	1	1	4	4	4	2
4	2	2	2	2	1	2	3	4	5	4	4	4
5	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
6	1	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3
7	2	3	3	5	5	3	1	1	4	4	5	4

8	4	4	4	4	2	3	1	1	5	2	4	1
9	1	2	2	5	5	2	1	1	4	4	4	4
10	2	2	4	5	5	2	2	2	4	4	3	4
11	4	3	2	5	5	2	2	1	2	4	4	5
12	2	2	5	4	4	4	2	2	4	2	3	4
13	5	4	5	2	2	3	2	2	3	3	2	4
14	4	2	4	3	3	1	3	1	5	4	4	5
15	4	4	1	5	4	1	2	1	4	4	4	5
16	4	3	2	4	4	2	2	2	5	5	5	5
17	4	4	3	5	4	1	1	1	4	4	4	1
18	5	5	5	5	5	2	2	2	5	4	4	5
19	4	5	4	4	4	3	2	3	5	2	4	5
20	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4
21	4	5	4	5	4	4	2	2	4	3	3	4
22	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	4	4
23	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	2	4
24	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	4
25	2	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	4
26	5	3	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4
27	4	3	4	2	4	4	3	2	4	4	3	5
28	3	2	1	4	4	4	3	3	5	5	5	5
29	5	3	4	4	3	4	4	3	5	2	4	4
30	3	2	4	2	5	4	2	2	4	2	4	5
31	4	2	4	4	5	3	2	2	4	2	3	5
32	3	2	2	4	4	4	3	4	5	4	4	5
33	3	2	1	4	4	4	3	2	4	5	4	4
34	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4
35	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
36	2	2	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4

37	2	1	3	4	4	4	3	2	4	4	4	5
38	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
39	2	1	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5
40	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5
41	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5
42	3	2	3	4	4	3	4	3	5	4	2	5
43	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	2	5
44	2	1	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5
45	4	4	4	5	4	3	2	3	4	3	2	4
46	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
47	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
48	2	1	3	4	4	4	2	3	4	2	3	4
49	3	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	4
50	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4
51	2	2	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5
52	2	1	2	5	4	4	3	3	5	5	4	4
53	2	1	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4
54	3	1	2	4	4	3	3	3	4	5	4	4
55	3	2	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5
56	3	2	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4
57	3	2	2	5	4	4	3	3	2	3	4	4
58	2	2	2	5	5	4	3	3	4	4	4	4
59	2	2	2	5	4	4	3	3	4	3	4	4
60	3	1	3	5	4	4	3	3	4	5	4	5
61	2	1	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4
62	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
63	2	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
64	3	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
65	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4

66	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
67	2	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
68	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5
69	2	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4
70	2	1	2	4	4	4	3	3	4	4	5	5
71	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4
72	3	2	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5
73	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
74	4	2	4	4	4	4	3	3	5	3	2	4
75	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4
76	3	4	3	5	4	4	3	4	5	2	4	5
77	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5
78	3	2	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4
79	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4
80	3	2	2	5	4	4	3	4	5	4	5	4
81	3	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4
82	3	2	3	4	5	4	3	2	4	5	5	4
83	3	1	2	4	4	4	4	3	4	4	5	5
84	4	1	2	4	4	4	3	3	4	5	4	5
85	3	1	2	4	4	5	3	3	4	4	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5
87	3	1	2	3	4	4	3	3	4	5	4	4
88	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5
89	4	4	4	2	2	3	4	4	4	5	3	5
90	4	1	2	2	2	2	3	3	4	4	2	5
91	4	2	2	2	3	2	4	4	4	5	2	5
92	3	3	1	4	4	4	3	3	4	5	5	5
93	4	4	2	5	5	4	3	3	3	3	2	4
94	4	3	4	5	5	5	3	3	3	4	2	4

95	3	1	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
96	2	1	2	5	4	4	3	3	5	4	4	5
97	2	3	4	4	5	4	3	2	4	3	2	4
98	2	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4
99	2	1	2	4	4	3	4	3	4	5	5	4
100	2	1	1	4	4	3	4	4	4	5	3	4
101	1	1	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4
102	3	2	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5
103	2	2	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5

E No	EC M (Eficiencia Colectiva)							EC J (Eficiencia Colectiva)						
	41	42	43	44	45	46	47	50	51	52	53	54	55	56
1	0	0	0	0	0	0	0	4	3	3	4	3	3	3
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	3	4	4	3
4	0	0	0	0	0	0	0	2	4	1	2	1	1	1
5	0	0	0	0	0	0	0	5	3	4	4	2	3	2
6	3	5	5	5	5	5	4	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	3	5	5	5
8	3	5	3	3	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	4	2	4	1
10	3	4	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
12	1	1	2	4	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0
13	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
14	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	5	2	5	5	5	5	4
16	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	2	4	1	2
17	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	5	3	4	3

18	5	5	5	5	5	4	5	0	0	0	0	0	0	0
19	4	4	4	2	4	5	3	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	5	4	4
21	3	3	3	4	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
22	4	3	4	4	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
23	4	3	4	5	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
24	4	3	3	4	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
25	4	3	3	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
26	4	2	4	4	4	3	3	0	0	0	0	0	0	0
27	4	4	5	5	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
30	4	2	4	4	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0
31	5	3	3	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0
32	4	4	4	5	5	5	4	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	5	4	4	4
34	4	3	4	4	4	4	5	0	0	0	0	0	0	0
35	4	3	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
36	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	4	4	5	4
37	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	5	4	5
38	4	2	3	4	5	2	3	0	0	0	0	0	0	0
39	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	4	4	5
40	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	4	5	5	5
41	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	4	4	4	4
42	3	3	3	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
43	3	3	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	5	5	4
45	3	2	3	4	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0
46	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	4	4	5	4
47	2	2	4	4	5	3	3	0	0	0	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	4	5	4	4

49	4	2	3	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
50	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	4	4	5	5
51	0	0	0	0	0	0	0	3	2	4	4	5	5	5
52	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	5	5
53	0	0	0	0	0	0	0	4	3	3	5	5	5	5
54	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	5	5	5	5
55	0	0	0	0	0	0	0	5	3	3	4	5	4	4
56	0	0	0	0	0	0	0	5	4	3	5	5	4	4
57	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	4	4	5
58	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	5	5	4	5
59	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	5	4	5	4
60	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	5	5	5	5
61	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	4	4	5	4
62	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	5	5	4	5
63	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	4	5
64	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	4	4	4	4
65	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
66	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	5	4	4	5
67	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	4	4
68	3	3	4	2	4	4	2	0	0	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	4	4
70	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	5	4	4	5
71	4	3	4	3	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0
72	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	5	5	4	4
73	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	4	4	5
74	2	3	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
75	3	2	4	4	5	3	4	0	0	0	0	0	0	0
76	4	4	3	4	5	3	4	0	0	0	0	0	0	0
77	3	3	4	5	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
78	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	4	4	4	4
79	4	4	5	4	1	4	3	0	0	0	0	0	0	0

80	3	3	4	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
81	0	0	0	0	0	0	0	4	3	5	4	4	4	5
82	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	5	5	4
83	4	3	4	3	4	4	3	0	0	0	0	0	0	0
84	4	4	5	5	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
85	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	4	4	4
86	5	4	4	4	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
87	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	4	4	5	4
88	4	3	5	4	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
89	4	3	4	5	5	5	4	0	0	0	0	0	0	0
90	4	4	5	5	5	5	4	0	0	0	0	0	0	0
91	5	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0
92	0	0	0	0	0	0	0	5	3	4	5	5	4	5
93	3	2	4	3	4	2	3	0	0	0	0	0	0	0
94	2	2	4	4	5	3	4	0	0	0	0	0	0	0
95	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	4	4	5	4
96	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	5	4	5	4
97	3	2	4	4	4	2	4	0	0	0	0	0	0	0
98	2	2	3	4	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0
99	0	0	0	0	0	0	0	4	5	5	4	5	4	5
100	3	2	4	4	5	2	3	0	0	0	0	0	0	0
101	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	5	4	5
102	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	4	5	5	4
103	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	4	4	5	4

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo (2023).

#### Anexo IV. Indicadores por cada una de las Variables que se Estudian

E No	EE (Edad Empresa)	EMI (Entrada y Expansión a Mercados Internacionales)	TE (Tamaño de la empresa)	RL (Restricciones Legales)	VE (Volumen de Exportaciones)	EAT (Especificidad de los Activos Total)	IET (Incertidumbre Externa Total)	CI (Control Interno)	ECT
	1	1	1	7	1	6	6	2	6
1	1	0	1	31	4	22	18	8	10
2	4	1	5	32	4	19	19	8	3
3	4	0	1	27	5	23	16	8	10
4	3	0	5	29	5	17	11	8	7
5	1	0	1	30	5	23	19	8	9
6	1	1	1	17	5	16	20	6	14
7	1	0	1	27	1	27	21	9	12
8	1	1	1	20	5	21	21	6	11
9	1	0	1	22	5	23	17	8	7
10	1	1	1	22	3	16	20	7	12
11	4	0	1	20	5	29	21	8	15
12	1	1	1	31	5	19	21	5	9
13	2	1	1	29	1	20	21	5	3
14	1	1	3	33	4	23	17	8	3
15	2	0	1	33	1	28	19	8	11
16	2	0	1	24	4	25	19	10	8
17	2	0	1	24	1	21	21	8	12

18	3	1	1	31	2	19	27	8	15
19	1	1	2	31	3	18	24	6	9
20	2	0	2	34	4	24	22	8	14
21	4	1	1	28	1	16	26	6	8
22	1	1	3	29	4	23	21	6	11
23	2	1	3	29	3	17	24	6	12
24	4	1	3	24	3	17	21	6	11
25	4	1	3	27	2	18	16	5	11
26	2	1	2	24	1	19	23	6	9
27	4	1	3	30	3	19	21	7	13
28	4	0	5	32	3	25	18	10	13
29	3	1	4	28	4	17	23	6	12
30	1	1	2	24	1	16	20	6	10
31	1	1	4	24	1	21	22	5	13
32	2	1	5	30	4	24	19	8	13
33	3	0	5	31	2	24	18	9	11
34	3	1	5	29	3	20	25	7	12
35	3	1	4	27	4	20	20	6	11
36	2	0	3	28	2	25	17	8	12
37	3	0	3	27	2	27	18	8	14
38	1	1	3	29	3	16	22	6	9
39	4	0	4	29	4	27	18	8	15
40	3	0	3	25	2	27	21	8	14
41	1	0	3	30	3	28	21	9	13
42	4	1	5	29	3	23	19	6	11
43	2	1	3	33	3	20	20	6	11
44	2	0	3	30	4	25	17	9	13
45	2	1	3	30	1	20	24	5	9
46	3	0	3	24	2	24	21	8	12

47	2	1	3	28	2	18	21	7	9
48	2	0	4	24	2	24	18	5	13
49	3	1	3	26	2	17	25	9	10
50	3	0	1	24	1	23	24	8	14
51	3	0	2	26	2	26	20	8	11
52	3	0	2	30	3	25	18	9	14
53	3	0	2	29	1	24	20	8	13
54	2	0	1	27	1	24	17	9	13
55	3	0	1	25	3	23	22	8	11
56	3	0	1	24	3	24	22	8	13
57	3	0	1	28	2	22	20	7	15
58	3	0	2	30	3	22	20	8	13
59	3	0	1	27	1	22	19	7	11
60	3	0	1	29	4	26	20	9	12
61	3	0	1	27	3	27	17	8	12
62	2	0	1	28	3	25	19	8	15
63	2	0	2	28	3	24	18	8	14
64	2	0	1	27	3	24	19	8	11
65	3	0	3	28	4	28	19	8	15
66	3	0	2	31	4	27	20	8	14
67	2	0	2	28	4	26	18	8	13
68	1	1	2	29	3	21	21	8	7
69	1	0	2	30	3	27	20	8	13
70	2	0	3	30	5	26	17	9	14
71	2	1	2	32	4	16	22	6	8
72	2	0	2	32	3	29	23	10	13
73	2	0	2	29	4	25	21	7	14
74	2	1	2	32	4	18	22	5	11
75	2	1	2	32	1	17	23	5	10

76	2	1	3	34	4	16	23	6	12
77	2	1	3	30	4	20	23	9	12
78	3	0	1	25	3	25	22	8	11
79	2	1	2	31	3	19	23	9	11
80	3	1	3	35	4	17	20	9	11
81	1	0	1	31	2	23	18	8	12
82	2	0	1	28	1	24	21	10	14
83	2	1	3	31	4	24	18	9	9
84	4	1	4	31	4	19	19	9	13
85	3	0	3	29	3	26	19	8	13
86	2	1	3	32	4	17	24	9	12
87	2	0	3	29	4	25	17	9	13
88	1	1	4	31	4	17	25	9	11
89	3	1	3	32	4	17	19	8	12
90	3	1	2	30	3	19	13	6	13
91	3	1	5	29	4	26	15	7	12
92	1	0	2	30	2	17	19	10	13
93	1	1	1	27	1	14	24	5	8
94	2	1	2	23	4	23	26	6	10
95	2	0	2	31	3	19	21	10	13
96	2	0	2	32	2	19	18	8	13
97	1	1	3	26	4	23	22	5	10
98	2	1	3	25	3	17	24	7	10
99	2	0	4	30	4	29	16	10	14
100	2	1	4	30	3	17	15	8	9
101	2	0	4	32	4	27	14	8	15
102	1	0	2	27	3	25	22	9	12
103	2	0	4	32	4	28	17	9	13

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo (2023).



# Cristina Sandoval Ochoa

## SandovalOchoaCristinaAntonieta\_TesisAntiplagio2.docx

 Tecnológico Nacional de México

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::20755:467828642

Fecha de entrega

17 jun 2025, 1:49 p.m. GMT-6

Fecha de descarga

18 jun 2025, 12:44 p.m. GMT-6

Nombre de archivo

SandovalOchoaCristinaAntonieta\_TesisAntiplagio2.docx

Tamaño de archivo

2.6 MB

354 Páginas

68.722 Palabras

383.687 Caracteres

# 9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)
- ▶ Trabajos entregados

## Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
3262 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales agrícolas de los Estados de Jalisco, Guanajuato y Michoacán, México. Perspectiva de Costos de Transacción, una proximidad a la sostenibilidad.	
Título del trabajo	Entrada y expansión al mercado internacional por parte de las Pymes comercializadas	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	Cristina Antonieta Sandoval Ochoa	sandovalba.cristina
Director	Joel Bonales Valencia	joel.bonales@umich.mx
Codirector		
Coordinador del programa	Dr. Mario Guínez Aguirre	mgomez@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	No	

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	NO	
Traducción a otra lengua	NO	
Revisión y corrección de estilo	NO	
Análisis de datos	NO	
Búsqueda y organización de información	NO	
Formateo de las referencias bibliográficas	NO	
Generación de contenido multimedia	NO	
Otro	NO	

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Cristina Antonieta Sandoval Ochoa 
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán . 17 Junio 2025